

Strategi peningkatan kinerja SDM sebagai upaya pemulihan pariwisata pada Balkondes kawasan Borobudur

Dian Marlina Verawati, Andhatu Achsa, & Ivo Novitaningtyas*

Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Tidar, Magelang, Indonesia

Case Study

HR management

Abstract

This study aims to analyze the internal and external factors of human resource performance to formulate a strategy to improve human resource performance at Balkondes in the Borobudur area to restore tourism in the new normal era. This research uses a descriptive qualitative approach. Primary data were obtained based on interview data collection methods and participatory observation. SWOT analysis, IFAS, and EFAS were used as data analysis methods. The results showed that a change in strategy was necessary. Strategy formulations for improving human resource performance include increasing the intensity of human resource training and development programs and increasing the competence of human resources to create an integrated tour package according to the needs of tourists. Moreover, management needs to provide adequate health facilities for human resources, increase cooperation with other tourism actors, and create long-term human resource development planning.

Received: 12 Apr 2021

Accepted: 14 Mar 2022

Online: 14 Dec 2022

Keywords:

Human resource performance, strategy, tourism, SWOT analysis

Corresponding Author:

Ivo Novitaningtyas

Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Tidar

email: ivo.novitaningtyas@untidar.ac.id



JMSAB, Vol 5, No. 2, 2022
pp. 305 – 318

eISSN 2655-237X

© The Author(s) 2022

DOI: <https://doi.org/10.36407/jmsab.v5i2.326>



CC BY: This license allows reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator. The license allows for commercial use.

Pendahuluan

Pariwisata menjadi salah satu sektor yang terdampak Pandemi Covid-19. Adanya pembatasan mobilitas wisatawan menyebabkan menurunnya kunjungan wisatawan ke destinasi wisata. Penurunan kunjungan wisatawan berdampak pada berkurangnya pendapatan di sektor pariwisata. Kondisi tersebut menjadi penyebab beberapa bisnis di sektor pariwisata mengurangi jumlah tenaga kerjanya, sehingga beberapa tenaga kerja di sektor pariwisata terpaksa menjadi pengangguran. Hal ini tentu merugikan para pemangku kepentingan, karena pariwisata merupakan sektor yang memberikan manfaat seperti menyumbang pendapatan bagi daerah dan negara, meningkatkan devisa, sebagai sumber lapangan pekerjaan, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat di sekitar destinasi (Ramadhan et al., 2021).

Pada era normal baru (*new normal*), Pemerintah dalam hal ini melalui Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif menerapkan kebijakan baru dalam bentuk sertifikasi CHSE (*Cleanliness, Health, Safety, dan Environment sustainability*). Kebijakan tersebut memberikan arahan serta pedoman bagi pebisnis di sektor pariwisata untuk menerapkan standar protokol kesehatan, keselamatan dan kelestarian lingkungan. Selain itu, para pebisnis pariwisata, destinasi pariwisata dan produk pariwisata yang telah menerapkan CHSE juga akan memperoleh sertifikat CHSE. Hal ini tentu menjadi upaya yang baik untuk meningkatkan citra destinasi pariwisata dan meningkatkan kepercayaan wisatawan.

Proses adaptasi sektor pariwisata terhadap masa kebiasaan baru (*new normal*) tentu membutuhkan dukungan kinerja sumber daya manusia (SDM). Pemulihan sektor pariwisata dapat terwujud jika SDM sebagai pengelola dan pelaksananya mampu menerapkan kebijakan CHSE dan standar operasional pelayanan yang berkualitas bagi wisatawan. Selain itu, peningkatan keterampilan dan kinerja juga diperlukan untuk mendukung hal tersebut. Dengan demikian, pemangku kepentingan perlu merumuskan strategi yang sesuai untuk meningkatkan kinerja SDM sektor pariwisata.

Balkondes di Kawasan Borobudur merupakan destinasi wisata yang termasuk dalam Kawasan Strategis Pariwisata Nasional (KSPN) berdasarkan RIPPARNAS tahun 2010-2025. Pemerintah melalui Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) telah membentuk Balai Ekonomi Desa (Balkondes) sebagai upaya pengembangan potensi pariwisata dan pemberdayaan masyarakat di kawasan tersebut. Keberadaan Balkondes di Kawasan Borobudur diharapkan dapat terus berkembang sehingga memberikan manfaat bagi masyarakat sekitarnya. Walaupun demikian, hasil penelitian terdahulu menjelaskan bahwa dampak positif keberadaan Balkondes di Kawasan Borobudur belum dirasakan secara merata oleh masyarakat sekitar (Hapsari & Rahayu, 2018). Berdasarkan kondisi, maka strategi peningkatan kinerja SDM juga diperlukan agar peran masyarakat dan kinerja SDM menjadi lebih optimal terutama di masa pemulihan pariwisata pasca Pandemi Covid-19.

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*) dikenal sebagai salah satu alat perumusan strategi yang dapat digunakan untuk pengembangan destinasi wisata (Dharmawan et al., 2014; Pramanik & Widyastuti, 2017). Melalui SWOT, dapat diidentifikasi faktor-faktor internal seperti kekuatan dan kelemahan, serta faktor-faktor eksternal seperti peluang dan ancaman. Dengan demikian, dapat dirumuskan strategi yang sesuai untuk dapat meningkatkan kekuatan dan memberdayakan peluang yang mungkin tersedia, serta strategi untuk memperbaiki kelemahan dan menghindari ancaman. Pada penelitian ini, analisis SWOT

difokuskan pada kondisi SDM di Balkondes Kawasan Borobudur sehingga dapat dirumuskan strategi peningkatan kinerja SDM.

Hasil penelitian berupa rumusan strategi peningkatan kinerja SDM diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengelola Balkondes Kawasan Borobudur untuk beradaptasi di masa pemulihan pariwisata melalui peningkatan kinerja SDM. Jika kinerja SDM meningkat maka diharapkan layanan produk wisata yang dihasilkan juga dapat ditingkatkan kualitasnya. Dengan demikian, minat dan kepercayaan wisatawan untuk berkunjung ke Balkondes Kawasan Borobudur juga dapat ditingkatkan. Perbaikan ini diharapkan dapat mendukung upaya pengembangan potensi wisata dan pemberdayaan masyarakat di kawasan Balkondes Kawasan Borobudur, sehingga manfaat positif dari bisnis wisata di kawasan tersebut dapat dirasakan secara berkelanjutan.

Deskripsi kasus

Pariwisata

Pariwisata merupakan kegiatan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok untuk berekreasi atau berlibur. Tempat berwisata atau disebut juga destinasi wisata memiliki daya tarik berupa daya tarik alam (keindahan pemandangan alam, topografi alam), daya tarik budaya (keunikan budaya, atraksi kesenian), serta daya tarik minat khusus (wisata belanja, wisata religi). Destinasi wisata terdiri dari beberapa elemen seperti atraksi, fasilitas, aksesibilitas, citra, harga dan sumber daya manusia (Novitaningtyas et al., 2019; Sunaryo, 2013). Adapun elemen sumber daya manusia merupakan orang-orang yang bekerja di destinasi untuk melayani wisatawan secara langsung seperti pemandu, petugas tiket, petugas keamanan, serta yang melayani wisatawan secara tidak langsung seperti manajer dan staf administrasi lainnya. Keberadaan sumber daya manusia sebagai salah satu elemen di destinasi wisata dibuktikan dapat mempengaruhi kepuasan wisatawan yang berkunjung serta menjadi penentu pengembangan destinasi wisata tersebut (Sunaryo, 2013).

Kinerja SDM

SDM dan kinerjanya merupakan salah satu kunci sukses dari organisasi atau perusahaan untuk dapat bertahan dan berkelanjutan. kinerja SDM menjadi faktor penentu dari kesuksesan maupun kegagalan organisasi atau perusahaan (Raja et al., 2019). Kinerja organisasi secara keseluruhan ditentukan oleh kinerja dari individu SDM (Yanti & Mursidi, 2021). Organisasi maupun perusahaan di sektor pariwisata tentu juga bergantung pada kinerja SDM untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Lebih lanjut, karakteristik sektor pariwisata yang merupakan industri berbasis jasa tentu sangat tergantung pada kinerja SDM sebagai sumber daya yang menghasilkan layanan (*service*) bagi wisatawan. Berdasarkan hal tersebut, maka sektor pariwisata perlu mengidentifikasi kinerja SDM dan menyusun strategi peningkatan kinerja SDM sehingga dapat memberikan layanan optimal bagi wisatawan.

Kinerja adalah perilaku-perilaku pegawai yang dilakukan saat bekerja dan mempunyai tujuan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Susanti & Palupiningdyah, 2016). Ashal (2020) menjelaskan bahwa kinerja sama dengan perilaku yang mengacu pada apa yang seseorang lakukan dalam situasi kerja. Menurut

Purwanto (2020) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan atau organisasi. Kinerja didefinisikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Kinerja anggota organisasi dapat dilihat melalui seberapa banyak kontribusi anggota tersebut kepada organisasi, di antaranya adalah kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan teknik yang digunakan untuk mengidentifikasi arah strategi dari organisasi atau perusahaan. Analisis SWOT terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal terdiri dari identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal terdiri dari identifikasi terhadap peluang dan ancaman. Analisis SWOT juga dapat digunakan untuk merumuskan strategi di sektor pariwisata. Beberapa peneliti terdahulu telah menggunakan SWOT untuk mengembangkan pariwisata (Harsanti et al., 2017; Nasehi & Allahyari, 2017; Ramadhan et al., 2021; Widyaningsih, 2016; Zhang, 2012). Walaupun demikian, identifikasi yang lebih fokus pada SDM di sektor pariwisata belum banyak dilakukan. Oleh sebab itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan pada penelitian selanjutnya dalam merumuskan strategi SDM berdasarkan SWOT khususnya di sektor pariwisata. Analisis SWOT dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu dengan menentukan IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*) dan EFAS (*External Factor Analysis Strategy*), dilanjutkan dengan memberikan pembobotan nilai IFAS dan EFAS, kemudian ditentukan *grand strategy* melalui matriks Internal-Eksternal (IE) dan rumusan strategi melalui matriks SWOT.

Gambaran Umum

Balkondes di Kawasan Borobudur pada dasarnya merupakan bagian dari program CSR (Corporate Social Responsibility) yang dirancang oleh Kementerian BUMN yang kemudian dikelola dan dikembangkan oleh masing-masing desa tersebut melalui Pempdes atau Bumdes dan dibantu oleh PT TWC (Taman Wisata Candi). Setiap desa mendapatkan sponsor dari satu BUMN yang berbeda satu sama lain. BUMN yang menjadi sponsor dalam mendirikan balkondes di 20 desa di Borobudur adalah Mandiri pada tahun 2017, Bank BNI 46 pada tahun 2017, PT TWCB pada tahun 2016, PT Pembangunan Perumahan (PP), Semen Indonesia pada tahun 2016, PT Angkasa Pura Satu pada tahun 2017, Perusahaan Gas Negara (PGN) tahun 2017, Bank BRI tahun 2017, PT Pupuk Indonesia tahun 2018, Jasaraharja tahun 2017, PT Utama Karya, PT Patra Jasa, Jasa Marga, PLN, Pegadaian, PT PN III, PT Telkom Indonesia, PT Pertamina tahun 2017, PT Angkasa Pura dua, dan BTN.

Pada awalnya, balkondes dikelola oleh PT TWC. Namun, seiring berjalannya waktu, setiap balkondes di Borobudur dalam proses pengelolaannya dilakukan oleh karyawan yang berasal dari warga masing-masing desa balkondes yang dibawah oleh BUMDes atau Badan Usaha Milik Desa. Pengelolaan balkondes juga masih mendapatkan bimbingan dari BUMN sponsor masing-masing. Kepemilikan lahan balkondes sebagian besar menyatakan bahwa lahan merupakan tanah bengkok atau tanah kas desa. Namun, ada juga balkondes yang menyatakan bahwa lahan merupakan lahan sewa dari desa. Sedangkan kepemilikan asset Balkondes merupakan milik desa.

Kepemilikan ini berada dibawah tanggungjawab dari pemerintah desa dan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Sebagian kecil lainnya menyatakan kepemilikan aset merupakan milik balkondes itu sendiri.

Balkondes di Kabupaten Magelang ada 20 yaitu Balkondes Kenalan, Balkondes Wanurejo, Balkondes Borobudur, Balkondes Bumiharjo, Balkondes Candirejo, Balkondes Karangrejo, Balkondes Duta Menoreh Desa Tanjungsari, Balkondes Giripurno, Balkondes Giritengah, Balkondes Kebonsari, Balkondes Kembanglimus, Balkondes Majaksingi, Balkondes Ngadiharjo, Balkondes Ngargogondo, Balkondes Sambeng, Balkondes Tuksongo, Balkondes Wringinputih, Balkondes Sakapitu Tegalarum, Balkondes dan *Homestay* Karanganyar.

Metode

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif . Penelitian dilakukan selama periode Januari-April 2021 di Balkondes Kawasan Borobudur. Peneliti mengumpulkan dan mendeskripsikan fenomena-fenomena yang berkaitan dengan kinerja SDM di Balkondes Kawasan Borobudur. Populasi dalam penelitian ini adalah 20 Balkondes yang ada di kawasan Borobudur. Metode pengambilan sampel yang digunakan merupakan metode sensus dengan pertimbangan seluruh anggota populasi menjadi sampel.

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer. Wawancara dan observasi partisipatif digunakan sebagai metode pengumpulan data primer yang dibutuhkan dalam penelitian. Hardilawati (2020) menjelaskan bahwa observasi partisipatif digunakan agar peneliti mendapatkan data-data deskriptif. Data-data deskriptif dalam penelitian ini diperoleh melalui pengamatan terhadap kinerja SDM. Selain itu, peneliti juga mewawancarai pengelola, tenaga kerja, dan wisatawan untuk memperoleh informasi terkait kinerja SDM di Balkondes Kawasan Borobudur.

Data yang telah dikumpulkan selanjutnya dianalisis berdasarkan Matriks IFAS untuk mengetahui faktor-faktor yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan (internal) dan matriks EFAS untuk mengetahui faktor-faktor yang berkaitan dengan peluang dan ancaman (eksternal). Selanjutnya setelah diberikan pembobotan maka dianalisis posisi kinerja SDM berdasarkan Matriks IE untuk mempermudah perumusan alternatif strategi. Tahap akhir yaitu merumuskan strategi peningkatan kinerja SDM berdasarkan Matriks SWOT.

Hasil dan evaluasi

Identifikasi Permasalahan SDM di Balkondes Borobudur

Identifikasi permasalahan Sumber daya manusia di Balkondes kawasan Borobudur Kabupaten Magelang dilakukan melalui wawancara dengan pengelola, tenaga kerja dan wisatawan, Hasil identifikasi dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, keterbatasan jumlah tenaga kerja. Tenaga kerja Balkondes terdiri dari 5 orang tanpa sistem shift, 6 orang/hari, 8 orang dengan shift pagi dan sore, 9 orang dengan shift namun kebutuhan tenaga kerja 7 orang/hari, 10 orang dengan shift, 11 orang dengan shift, 12 orang dengan shift jam 08.00-16.00, 15 orang yang terbagi 2 shift dan jaga malam namun kebutuhan tenaga kerja 12 orang/hari, bahkan hingga 15-

17 orang orang dengan sistem shift, 5 orang shift pagi, 5 orang shift siang, dan 5 orang shift malam. Dalam melakukan pelayanan kepada wisatawan pada saat era *new normal* ini kebutuhan tenaga kerja dinilai masih kurang mencukupi karena adanya sistem pembagian hari kerja dan jam kerja.

Kedua, pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki SDM kurang memadai. Latar belakang pendidikan dari SDM pada Balkondes adalah SMP atau SMA/SMK. Kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh SDM pada Balkondes belum optimal, sehingga masih sangat membutuhkan pelatihan dan pengembangan untuk dapat meningkatkan kinerja SDM dan meningkatkan pelayanan terhadap wisatawan. Pada umumnya, SDM Balkondes rata-rata masih sangat membutuhkan pelatihan tentang pengelolaan administrasi, pelayanan hotel, resto dan pelatihan bahasa asing. Namun dalam era *new normal* ini pelatihan mengenai kesiapan dan antisipasi pekerja untuk kembali bekerja dalam situasi pandemic covid-19 ini juga sangat diperlukan (standar CHSE). Selain itu pelatihan mengenai pentingnya menjaga kebersihan, penerapan prosedur keamanan kerja, pelatihan mengenai promosi wisata yang aman selama pandemi, dan pelatihan menanggapi keluhan pelanggan juga diperlukan. Biasanya penyelenggara pelatihan dilakukan oleh PT. Manajemen CBT Nusantara selaku manajemen yang mengelola Balkondes di Kawasan Borobudur. Selain itu, pelatihan juga diadakan oleh pihak-pihak lain seperti pelatihan pelayanan prima dari Puspar UGM, pelatihan manajemen hotel di Inna Garuda, pelatihan manajemen hotel oleh Amanjiwo, dan pelatihan paket wisata terintegrasi oleh UPT PKPP UNTIDAR di beberapa balkondes.

Analisis SWOT

Berikut ini merupakan identifikasi terhadap faktor internal (kekuatan dan kelemahan), serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) dari kinerja SDM di Balkondes Kawasan Borobudur. Kekuatan (*Strenghts*) : Sebagai organisasi tentu diperlukan struktur organisasi dan pembagian tugas yang jelas bagi SDM. Poin ini sudah dimiliki oleh Balkondes karena seluruhnya telah memiliki struktur organisasi yang jelas. Selain itu dari sisi kepemimpinan, maka pemimpin di balkondes sudah memiliki perhatian terhadap pengembangan potensi dan kinerja SDM. Lebih lanjut, SDM yang bekerja di Balkondes juga memiliki komitmen untuk mengembangkan organisasinya. SDM di Balkondes juga tergolong kompak dalam bekerja sama dan memiliki tingkat kedisiplinan yang baik dalam bekerja. Di era *new normal*, sebagian besar SDM di Balkondes sudah mendapatkan sosialisasi tentang CHSE dari Kemenparekraf sehingga mereka telah menerapkan protokol kesehatan dalam melayani wisatawan yang berkunjung.

Kelemahan (*Weaknesses*) : Walaupun sebagian besar SDM tergolong terampil, tetapi keterampilan yang dimiliki belum terfokus pada satu bidang, sehingga kinerjanya kurang maksimal. Selain itu latar belakang pendidikan dari SDM rata-rata yaitu SMA/SMK. Adapun pelatihan untuk karyawan memang telah dilakukan, tetapi intensitasnya tidak terlalu sering atau tidak berlanjut sehingga dampak yang diharapkan dari pelatihan SDM belum optimal. Berdasarkan kuantitasnya, maka jumlah karyawan cenderung terbatas yaitu antara 4-11 karyawan yang dibagi dalam 2 shift pagi dan sore. Selain itu pihak pengelola belum memiliki peta perencanaan SDM jangka panjang.

Tabel 1.*Rekapitulasi Faktor Internal Balkondes Borobudur*

No	Kekuatan	Bobot	Skor	Bobot x Skor
1.	Memiliki struktur organisasi yang jelas	0,072	3	0,216
2.	Memiliki pemimpin yang memperhatikan karyawan	0,087	4	0,348
3.	Adanya komitmen dari karyawan untuk pengembangan Balkondes	0,088	4	0,352
4.	SDM kompak dan disiplin dalam bekerja	0,074	3	0,222
5.	Karyawan Balkondes sudah mendapatkan sosialisasi CHSE (<i>Clean, Health, Safety, Environment sustainability</i>)	0,090	4	0,36
6.	Karyawan disiplin dalam menerapkan protokol Kesehatan	0,089	4	0,356
Sub Total Kekuatan		0,522		1,854
No	Kelemahan	Bobot	Skor	Bobot x Skor
1.	Ketrampilan yang dimiliki SDM belum terfokus pada satu bidang	0,091	4	0,364
2.	Pendidikan SDM rata-rata masih SMA/SMK sederajat	0,070	3	0,21
3.	Kurangnya pelatihan untuk karyawan berdampak pada belum optimalnya kinerja SDM	0,092	4	0,368
4.	Jumlah karyawan masih terbatas antara 4 – 11 karyawan yang dibagi dalam 2 shift (pagi dan sore)	0,087	4	0,348
5.	Belum memiliki perencanaan SDM jangka panjang	0,071	3	0,213
6.	Karyawan kurang termotivasi	0,089	4	0,356
Sub Total Kelemahan		0,478		1,859
Selisih Total Faktor Internal		1		-,0005

Sumber : hasil wawancara diolah

Peluang (*Opportunities*): Pengembangan Balkondes Kawasan Borobudur mendapatkan dukungan dari Pemerintah Pusat (Kemendagri dan Kementerian BUMN), serta Pemerintah Daerah dalam hal ini Dinas Pariwisata Kabupaten Magelang, oleh sebab itu hal ini menjadi peluang bagi SDM untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan kompetensi dalam rangka peningkatan kinerja. Balkondes di Kawasan Borobudur juga berada di dalam bimbingan dari PT. Manajemen CBT Nusantara, hal ini

juga menjadi peluang yang dapat diberdayakan dalam rangka peningkatan kinerja SDM. Lebih lanjut, sebagian besar masyarakat sekitar kawasan Balkondes Borobudur sangat mendukung keberadaan destinasi wisata ini sehingga mempercepat proses pemberdayaan masyarakat. Selain itu, perkembangan teknologi melalui media sosial juga memberikan informasi-informasi terkait pelatihan dan pengembangan SDM di bidang pariwisata, hal ini bisa dimanfaatkan oleh pengelola Balkondes untuk meningkatkan kompetensi SDM-nya. Kerjasama dengan pelaku wisata lainnya seperti Biro Perjalanan Wisata (BPW), Himpunan Pemandu Indonesia (HPI), Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) dan media massa dapat memberikan pengetahuan bagi SDM mengenai paket wisata terintegrasi, layanan akomodasi, layanan pengolahan makanan dan minuman (FnB), tata cara memandu wisatawan, peningkatan kemampuan bahasa asing, dan promosi produk wisata melalui media sosial.

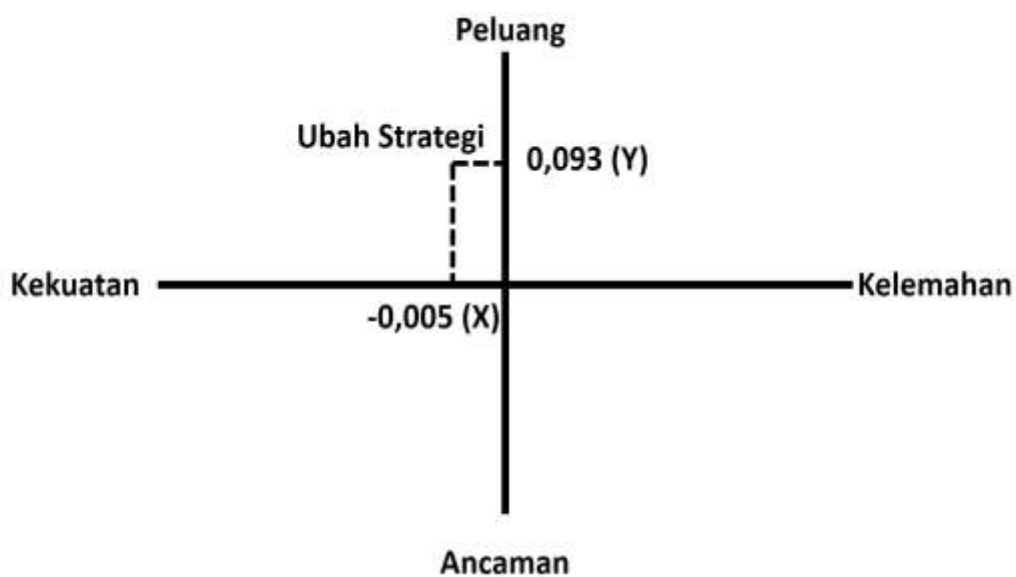
Ancaman (*Threats*) : Kawasan Borobudur memiliki 20 Balkondes, sehingga kemungkinan terjadinya persaingan antar balkondes maupun persaingan dengan destinasi wisata sejenis di kawasan Borobudur dapat terjadi. Hal tersebut merupakan ancaman dari sisi kompetitor. Lebih lanjut dari sisi pasar, perubahan perilaku konsumen menjadi ancaman jika SDM Balkondes tidak mampu memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan dari wisatawan. Oleh sebab itu diperlukan kinerja layanan yang berkualitas sehingga wisatawan merasa puas dan berpotensi menjadi wisatawan yang loyal terhadap Balkondes di Kawasan Borobudur. Selain itu, hal-hal yang berkaitan dengan Pandemi Covid-19 seperti ketersediaan vaksin bagi SDM yang belum merata, kondisi ekonomi yang belum stabil juga menjadi ancaman bagi SDM.

Tabel 2.
Rekapitulasi Faktor Eksternal Balkondes Borobudur

No	Peluang	Bobot	Skor	Bobot x Skor
1.	Mendapatkan dukungan dari pemerintah	0,099	4	0,396
2.	Mendapat dukungan dari PT. Manajemen CBT Nusantara	0,104	4	0,416
3.	Mendapatkan dukungan dari masyarakat sekitar	0,087	3	0,261
4.	Terbukanya informasi pelatihan dan pengembangan SDM melalui media social	0,090	3	0,27
5.	Kerjasama dan kemitraan dengan BPW, HPI, PHRI, komunitas media massa	0,120	4	0,48
Sub Total Peluang		0,500		1,823
No	Ancaman	Bobot	Skor	Bobot x Skor
1.	Persaingan antar balkondes di Kabupaten Magelang	0,092	3	0,276
2.	Penguasaan teknologi yang masih terbatas	0,120	4	0,48

3.	Keadaan ekonomi yang belum stabil	0,110	4	0,44
4.	Dampak Pandemi Covid-19 (ketersediaan vaksin bagi SDM)	0,085	3	0,255
5.	Persaingan dengan destinasi wisata lain yang sejenis	0,0093	3	0,279
Sub Total Ancaman		0,5		1,73
Selisih Total Eksternal		1		0,093

Sumber : hasil wawancara diolah



Gambar 1.

Matriks IE

Dari hasil pada tabel 1 dan 2, diperoleh total skor faktor internal kekuatan adalah 1,854 sedangkan total skor faktor internal kelemahan adalah 1,859. Adapun total faktor eksternal peluang adalah 1,823 sedangkan total skor faktor eksternal ancaman 1,73. Berdasarkan hasil tersebut maka didapatkan selisih total dari faktor internal adalah -0,005 dan selisih total dari faktor eksternal adalah 0,093. Hasil tersebut ditunjukkan pada Gambar 1. Matriks IE bahwa Balkondes di Kawasan Borobudur berada pada kuadran 3 yaitu perlu melakukan ubah strategi.

Tabel 3.

Matriks SWOT

Faktor Internal	Stenghts (S)	Weaknesses (W)
	<ol style="list-style-type: none"> Memiliki struktur organisasi yang jelas Pemimpin memperhatikan karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> Keterampilan SDM belum terfokus pada satu bidang (belum optimal)

<p>Faktor Eksternal</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. SDM berkomitmen untuk mengembangkan balkondes 4. SDM kompak dan disiplin 5. SDM sudah mendapatkan sosialisasi CHSE 6. SDM disiplin dalam menerapkan protokol kesehatan 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Latar belakang pendidikan SDM rata-rata SMA/SMK 3. Intensitas pelatihan SDM masih kurang dan belum berkelanjutan 4. Keterbatasan jumlah SDM 5. Belum memiliki perencanaan SDM jangka panjang 6. Motivasi karyawan kurang
<p>Opportunities (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan pemerintah pusat dan daerah 2. Dukungan dari PT. Manajemen CBT Nusantara 3. Dukungan masyarakat sekitar 4. Informasi pelatihan dan pengembangan SDM dari media sosial 5. Kerjasama dan kemitraan dengan pelaku wisata (BPW, HPI, PHRI, komunitas media massa) 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan pelatihan dan pengembangan kompetensi serta keahlian SDM (S2, S3 & O1, O2, O4, O5) 2. Meningkatkan kerjasama dan kemitraan dengan pelaku wisata lainnya dalam rangka peningkatan kompetensi SDM (S1, S2, S3 & O5) 3. Mendaftarkan sertifikasi CHSE (S5, S6 & O1) 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan jumlah program pelatihan SDM (W3 & O1, O2) 2. Menyusun peta perencanaan SDM jangka panjang (W5 & O1) 3. Meningkatkan motivasi dan keterampilan karyawan melalui kegiatan <i>benchmarking</i> dan studi banding dengan pelaku wisata lainnya (W1, W6 & O5)
<p>Threats (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan antar balkondes 2. Perubahan perilaku wisatawan 3. Kondisi ekonomi belum stabil 4. Ketersediaan vaksin bagi SDM (dampak pandemi Covid-19) 5. Kompetitor destinasi wisata sejenis di daerah lain 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kompetensi SDM untuk menyusun paket wisata terintegrasi yang sesuai dengan perkembangan kebutuhan wisatawan (S3, S4 & T1, T2) 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperhatikan kebutuhan kesehatan SDM (vaksin, pemeriksaan kesehatan secara periodik) untuk meningkatkan motivasi kerja SDM di masa <i>new normal</i> (W6 & T4)

Sumber : data diolah

Hasil analisis SWOT memberikan beberapa rumusan strategi dalam rangka peningkatan kinerja SDM sebagai upaya pemulihan pariwisata Balkondes di Kawasan Borobudur di masa *new normal*. Strategi yang dapat diterapkan oleh pengelola Balkondes di Kawasan Borobudur diantaranya yaitu meningkatkan intensitas program pelatihan dan pengembangan kompetensi SDM, terutama yang berkaitan dengan kompetensi menyusun paket wisata, mengolah makanan dan minuman, menyediakan jasa akomodasi wisata, teknik pemanduan, promosi wisata melalui media sosial, kemampuan bahasa asing, serta standar protokol kesehatan berbasis CHSE. Pihak pengelola dapat bekerja sama dengan pemerintah dan mitra terkait seperti perguruan tinggi untuk melaksanakan pelatihan tersebut. Selain itu, peningkatan kerjasama

dengan sesama pelaku wisata seperti Biro Perjalanan Wisata, Hotel, Restoran, Pemandu, dan destinasi wisata lainnya dapat dilakukan sebagai upaya studi banding maupun *benchmarking* dalam rangka peningkatan kinerja SDM. Lebih lanjut, SDM juga perlu memiliki pengetahuan terkait perkembangan perilaku wisatawan dan kebutuhannya sehingga mampu menyusun paket wisata yang menarik minat wisatawan. Sertifikasi CHSE juga perlu dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan wisatawan kembali berwisata ke Balkondes Kawasan Borobudur. Untuk menghindari ancaman persaingan dengan sesama Balkondes, maka diperlukan penyusunan paket wisata terintegrasi dimana dalam satu paket wisata memberdayakan beberapa produk dari gabungan beberapa Balkondes sehingga manfaat dari proses bisnis wisata tersebut dapat dirasakan secara merata. Pihak pengelola juga perlu menyusun peta perencanaan dan pengembangan SDM jangka panjang sehingga pengembangan kinerja SDM lebih terarah. Pengelola juga sebaiknya memberikan fasilitas kesehatan yang memadai bagi SDM sehingga meningkatkan motivasi kerja mereka di masa *new normal* ini. Dengan demikian diharapkan kinerja SDM di Balkondes Kawasan Borobudur dapat ditingkatkan.

Simpulan dan rekomendasi

Penelitian ini menjelaskan tentang permasalahan yang berkaitan dengan SDM di Balkondes Kawasan Borobudur yaitu keterbatasan jumlah SDM dan belum optimalnya kompetensi SDM. Hal tersebut berdampak pada kinerja SDM secara keseluruhan. Padahal kinerja SDM menentukan perkembangan bisnis wisata dari Balkondes, terutama pada proses adaptasi dengan masa *new normal* sebagai dampak dari Pandemi Covid-19. Analisis terhadap faktor internal dan eksternal berdasarkan SWOT menunjukkan bahwa pihak pengelola perlu melakukan perubahan strategi terkait SDM. Rumusan strategi yang diusulkan yaitu peningkatan intensitas pelatihan dan pengembangan SDM, peningkatan kerjasama dengan mitra (pemerintah, BPW, HPI, PHRI, destinasi wisata lainnya), meningkatkan kemampuan SDM untuk menyusun paket wisata terintegrasi yang sesuai dengan kebutuhan wisatawan, mendaftarkan sertifikasi CHSE, memberikan fasilitas kesehatan bagi SDM, dan menyusun peta pengembangan SDM jangka panjang. Penerapan strategi tersebut diharapkan dapat menjadi upaya peningkatan kinerja SDM dalam rangka pemulihan pariwisata di Balkondes Kawasan Borobudur.

Hasil penelitian memberikan implikasi manajerial bagi pengelola Balkondes Kawasan Borobudur. Rumusan strategi yang diusulkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengelola untuk menyusun program dan kebijakan yang diperlukan sebagai upaya peningkatan kinerja SDM. Selain itu, hasil penelitian juga memberikan implikasi teoretis bagi peneliti selanjutnya sebagai rujukan dalam mengembangkan strategi peningkatan SDM di destinasi wisata lainnya berdasarkan analisis SWOT.

Keterbatasan studi

Penelitian ini dilakukan di Balkondes Kawasan Borobudur sebagai salah satu destinasi wisata dan terbatas menggunakan analisis SWOT sebagai alat merumuskan strategi. Penelitian selanjutnya dapat diterapkan di kawasan destinasi wisata lainnya dengan mengembangkan alat perumusan strategi lain dan menggunakan metode analisis data lainnya. Selain itu, penelitian ini terbatas pada perumusan strategi untuk peningkatan

kinerja SDM, sehingga penelitian mendatang perlu mengembangkan strategi berdasarkan kinerja organisasi atau kinerja perusahaan secara keseluruhan.

References

- Ashal, R. A. (2020). Pengaruh Work From Home terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 14(2), 223. <https://doi.org/10.30641/kebijakan.2020.v14.223-242>
- Dharmawan, I. M. A., Sarjana, I. M., & Yudhari, I. D. A. S. (2014). Strategi Pengembangan Desa Wisata Di Desa Belimbing Kecamatan Pupuan Kabupaten Tabanan. *Jurnal Agribisnis Dan Agrowisata*, 3(1), 1-11.
- Hapsari, D. O., & Rahayu, S. (2018). Pengelolaan Balai Ekonomi Desa Dalam Mengembangkan Parwisata di Kawasan Candi Borobudur. *E-Journal Jurusan Ilmu Administrasi Negara Universitas Negeri Yogyakarta*, 828-843.
- Hardilawati, W. laura. (2020). Strategi Bertahan UMKM di Tengah Pandemi Covid-19. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika*, 10(1), 89-98. <https://doi.org/10.37859/jae.v10i1.1934>
- Harsanti, K. P., Dewi, K. I., & Ni, W. S. (2017). Strategi Bersaing Degan Online Travel Agent (OTA) Menggunakan Pendekatan SWOT Analysis Pada PT Mitra Global Holiday Bali Unit Usaha MG Bedbank. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 13(3), 166-175.
- Nasehi, S., & Allahyari, H. (2017). Assessment of rural tourism using SWOT analysis (Case Study : Masouleh village , Gilan , Iran). *International Journal of Engineering Research And Advanced Technology (IJERAT)*, 3(5), 8-21.
- Novitaningtyas, I., Achsa, A., & Rahardjo, B. (2019). Analysis of the Basic Elements of Tourism Destination and Marketing Potential in Brajan Tourism Village. *JELAJAH: Journal of Tourism and Hospitality*, 1(1), 11-19. <https://doi.org/10.33830/jelajah.v1i1.691>
- Pramanik, P. D., & Widyastuti, N. (2017). Rural Tourism Destination Strategy through SWOT Analysis in Cibuntu Village - Indonesia. *ASEAN Tourism Research Association Conferen (ATRC)*, 1-9.
- Purwanto, A. (2020). Studi eksplorasi Dampak WFH Terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 92-100.
- Raja, S., Madhavi, C., & Sankar, S. (2019). Influence of Organizational Climate on Employee Performance in Influence of Organizational Climate on Employee Performance in Manufacturing Industry. *Suraj Punj Journal For Multidisciplinary Research*, 9(3), 146-157.
- Ramadhan, T., Astono, A. D., & Parmenas, N. H. (2021). Strategi Pengembangan Wilayah Agritourism di Pegunungan Menoreh Berbasis Pemberdayaan Komunitas. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 103-116.
- Sunaryo, B. (2013). *Kebijakan Pembangunan Destinasi Pariwisata Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Yogyakarta: Gava Media.
- Susanti, & Palupiningdyah. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Turnover Intention Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 5(1), 77-86.
- Widyaningsih, H. (2016). Analisis Swot Dan Promosi Kerajinan Bambu Desa Wisata Brajan Kabupaten Sleman Yogyakarta. *Khasanah Ilmu - Jurnal Pariwisata Dan Budaya*, 3(2), 1-10.

Yanti, D. A. W., & Mursidi. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 23–34.

Zhang, X. (2012). Research on the Development Strategies of Rural Tourism in Suzhou Based on SWOT Analysis. *Energy Procedia*, 16, 1295–1299. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2012.01.207>

Funding.

The authors received financial support for the research and publication of this article from DIPA UNTIDAR.

Availability of data and materials

Data sharing is not applicable to this article as no new data were created or analyzed in this study.

Competing interests

No potential competing interest was reported by the authors.

Publisher's Note

Imperium Research Institute remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.

Rights and permissions

Open Access. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. If material is not included in the article's Creative Commons licence and your intended use is not permitted by statutory regulation or exceeds the permitted use, you will need to obtain permission directly from the copyright holder. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

Cite this article

Verawati, D., Achsa, A., & Novitaningtyas, I. (2022). Strategi Peningkatan Kinerja SDM Sebagai Upaya Pemulihan Pariwisata Pada Balkondes Kawasan Borobudur. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 5(2), 305 -. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v5i2.326>



Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis
Journal of Strategic Management and Business Applications

Publisher : LPMP Imperium
Frequency : 2 issues per year (June & December)
ISSN (online) : 2655-237X [SK ISSN](#)
DOI : Prefix 10.36407
Accredited : [SINTA 3](#)