

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Audit Situasional

Tidak ada karakteristik yang sama persis dari dua organisasi yang berbeda, mereka mempunyai keunikan masing-masing yang mempunyai situasi berbeda. Adalah penting memahami keunikan situasi dan organisasi dalam rangka mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi. Ini berarti setiap organisasi mempunyai situasi lingkungan dan organisasi yang berbeda. Dengan demikian pengelolaan dan pengembangan SDM dalam organisasi perlu memperhatikan karakter tersebut.

Untuk membuat rencana-rencana sumber daya manusia yang akurat, manajer harus menganalisis situasi di dalamnya manajemen sumber daya manusia itu berlangsung. Pertimbangan atas lingkungan dan organisasi akan meningkatkan efektivitas desain program dan kebijakan sumber daya manusia.

Cushway (1999:4-6) memasukkan analisis lingkungan dan organisasi dalam proses manajemen SDM. Dia menekankan pentingnya strategi untuk merumuskan tujuan organisasi dan mengembangkannya dalam bentuk rencana kerja. Dengan kata lain, analisis terhadap situasi dan organisasi merupakan dasar bagi organisasi untuk membuat kebijakan sumber daya manusia sehingga mampu mencapai hasil yang diharapkan dan mencapai tujuan organisasi secara umum.

Terdapat dua komponen utama dalam audit situasional, yaitu; analisis lingkungan dan penilaian organisasional (Simamora, 1999;75-76). Analisis lingkungan membantu para perencana/manajer guna mengidentifikasi dan

mengantisipasi sumber-sumber peluang, ancaman-ancaman, dan masalah-masalah (*problems, threats, and opportunities*). Proses ini memberikan suatu pemahaman yang lebih baik tentang konteks di dalamnya keputusan-keputusan sumber daya manusia diambil atau akan diambil. Pada intinya analisis lingkungan merupakan analisis terhadap setiap perubahan yang memberikan dampak positif dan negatif bagi organisasi. Ada beberapa lingkungan yang perlu mendapat perhatian dalam rangka penyusunan strategi pengembangan sumber daya manusia, antara lain:

- lingkungan perekonomian yang mempengaruhi ketersediaan sumber daya manusia, keuangan, tingkat pengeluaran dan resiko, dan praktek-praktek manajemen lainnya.
- lingkungan sosial yang meliputi kebiasaan, kultur, dan trend masyarakat yang dapat mempengaruhi cara di mana sebagian besar organisasi beroperasi. Lingkungan sosial desa dan kota merupakan dua contoh lingkungan yang mempunyai sifat dan pengaruh berbeda bagi organisasi.
- lingkungan politik yang meliputi sikap pemerintah, kebijakan pemerintah, peraturan perburuhan, dan lain-lain. Kesemuanya itu akan menentukan program pengembangan SDM dalam organisasi.
- lingkungan hukum meliputi perlindungan hukum bagi pegawai, serta kesetaraan gender dalam pelaksanaan tugas.
- lingkungan geografis meliputi wilayah yang menjadi bagian operasi organisasi, hal ini akan menentukan tingkatan organisasi yang disesuaikan dengan daerah yang ada.

- lingkungan budaya meliputi sikap, keyakinan, agama, status sosial, dan latar belakang pegawai yang bekerja dalam organisasi.
- lingkungan teknologi dapat berarti teknik-teknik yang digunakan dalam pekerjaan yang meliputi penemuan baru atau penggunaan teknologi baru di lingkungan organisasi.

Analisis terhadap berbagai lingkungan yang ada tersebut di atas akan membantu manajer untuk melakukan perencanaan dan program kerja bagi pengembangan sumber daya manusia, sehingga ditemukan model pengembangan yang tepat dan fleksibel. Sehubungan dengan penelitian ini, maka lingkungan politik menjadi prioritas utama untuk dikaji, dengan alasan seperti yang diuraikan dalam latar belakang, bahwa DISPARINKOM banyak mengalami perubahan dan harus melakukan perubahan strategi akibat dari perubahan peraturan serta adanya aturan baru, seperti UU No. 22/1999 tentang Pemerintahan Daerah.

Penilaian organisasional meliputi penilaian terhadap tujuan organisasi, sumber daya, iklim organisasi, dan struktur organisasi. Keempat aspek organisasi tersebut diuraikan sebagai berikut (Simamora, 1999:79-81):

- Tujuan organisasi adalah obyek di mana organisasi mengerahkan sumber daya dan perhatiannya. Tujuan organisasi berhubungan dengan; (1) penciptaan dan pemeliharaan nilai sosial dan tanggung jawab masyarakat, (2) jenis dan tingkat keluaran, (3) keistimewaan khusus produk atau jasa, (4) aktivitas dan kinerja manajerial, (5) tingkat kemampulabaan, (6) penggunaan sumber daya, dan (7) sikap dan kinerja karyawan.

- Sumber daya finansial berarti tersedianya dana yang dimiliki oleh organisasi untuk menjalankan kegiatannya.
- Iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologis organisasi yang dapat mempengaruhi praktek-praktek dan kebijakan sumber daya manusia.
- Struktur organisasi adalah hubungan pelaporan formal, tingkat dan jenis divisi pekerja, serta merupakan alat mengkoordinasikan berbagai bagian. Bentuk struktur organisasi juga mempengaruhi kelaikan dan akurasi berbagai alternatif sistem manajemen sumber daya manusia.

2.2 Konsep Kompetensi

Konsep “kompetensi” merupakan istilah yang berasal dari bahasa Inggris *competence* yang berarti *kecakapan*, dan *kemampuan*. Menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (1988:516) “kompetensi” berarti kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Sehubungan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai DISPARINKOM Gresik, maka SK Kepala LAN (Lembaga Administrasi Negara) Nomor 1999/XIII/106/2001 menyebutkan bahwa “kompetensi jabatan PNS adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, ketrampilan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugasnya.” Dengan kata lain kompetensi menekankan pada keberhasilan melaksanakan tugas.

Penekanan pada keberhasilan kerja dalam konsep kompetensi tersebut menurut Maier dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu; (1) faktor internal atau faktor dari dalam individu, dan (2) faktor eksternal dari luar atau sering disebut faktor

lingkungan (Moh. As'ad, 1987:56). Pendapat ini menegaskan bahwa faktor lingkungan yang berada di luar diri individu mempunyai peran dalam menentukan keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan dapat dibedakan menjadi lingkungan organisasi, meliputi: sarana kerja, teknologi, keselamatan kerja dan kesehatan kerja, serta supra sarana yang meliputi kebijakan pemerintah, hubungan kerja dan manajemen (Ndraha, 1999:46).

Berkenaan dengan batasan kemampuan dalam konsep kompetensi, VH Vroom mengemukakan bahwa kemampuan adalah atribut non motivasional yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas, atau merupakan suatu potensi untuk melakukan sesuatu. Kemampuan ditentukan oleh tiga hal, yaitu : (1) kondisi sensoris dan kognitif, (2) pengetahuan tentang cara merespon yang benar, (3) kemampuan untuk melaksanakan respon tersebut (Moh As'ad, 1987:60). Pendapat ini menyimpulkan bahwa kemampuan merupakan proses respon, dari menerima respon, memilah dan menilai, serta melakukan tindakan yang sudah dipilih sebagai alternatif untuk merespon sesuatu. Bila seseorang memahami kondisi kerjanya kurang mendukung bagi terlaksananya tugas, maka pegawai tersebut akan membuat beberapa pilihan tindakan yang ditujukan untuk mengatasi masalah tersebut, selanjutnya melaksanakan apa yang sudah menjadi pilihannya tadi.

Lebih spesifik Keith Davis (1957: 474) mengemukakan bahwa kemampuan merupakan manifestasi dari pengetahuan dan kemahiran. Secara sederhana kemampuan dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a. Kemampuan teknis (*technical skill*) yaitu kemampuan untuk menggunakan peralatan, melakukan kegiatan sesuai prosedur dan penguasaan secara teknis.

- b. Kemampuan manajerial (*managerial skill*) yaitu kemampuan dalam mengelola suatu kegiatan/usaha.

Lebih detail Sedarmayanti (dalam Umar Husein, 1999: 11-12) menyatakan bahwa ada beberapa ciri individu yang produktif atau mampu bekerja dengan baik, antara lain;

- tindakannya konstruktif
- percaya diri
- mempunyai rasa tanggung jawab
- memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya
- mempunyai pandangan ke depan
- mampu menyelesaikan persoalan
- dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah
- mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan
- mempunyai kekuatan untuk mewujudkan potensi

Dale Timpe (Umar Husein, 1999: 12) memberikan ciri-ciri lain yang menandai pegawai yang produktif, yaitu:

- cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat
- kompeten secara profesional
- memahami pekerjaan
- belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan
- selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti
- dianggap bernilai oleh atasannya

- memiliki catatan prestasi yang baik
- selalu meningkatkan diri

Beberapa ciri tersebut di atas merupakan tolok ukur yang dapat dipakai untuk melihat kemampaun atau kompetensi seseorang dalam bekerja. Pada prinsipnya, seseorang yang kompeten dalam bekerja, berarti dia mampu melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, mampu mencapai hasil, dan mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Dengan kata lain, kompetensi berkaitan erat dengan jenis dan *job deskripsi* yang dimiliki oleh pegawai.

Pada akhirnya, audit situasional merupakan analisis terhadap dua komponen tersebut. Sebagaimana dalam analisis lingkungan, tidak semua unsur organisasi akan diteliti, namun dalam penelitian ini akan lebih memfokuskan pada dua hal yaitu sumber daya finansial dan iklim organisasi, meskipun pada pelaporan nantinya tetap akan menyajikan juga sekilas analisis terhadap tujuan organisasi yang dimiliki. Hal tersebut didasarkan pentingnya sumber keuangan bagi organisasi dan dukungan iklim organisasi sebagai setting gerak organisasi, yang dengan mudah dapat mempengaruhi pasang surutnya kegiatan organisasi.

2.3 Manusia Pariwisata sebagai model pengembangan SDM

Dalam Rencana Strategi Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Kabupaten Gresik Tahun 2002-2005 Bab 2 ditegaskan bahwa visi yang dibangun adalah meningkatnya kepariwisataan informasi dan komunikasi menuju masyarakat sejahtera. Untuk mencapai visi tersebut, dirumuskan misi sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja dinas
2. Mengembangkan potensi wisata
3. Meningkatkan kualitas pelayanan dan usaha kepariwisataan
4. Meningkatkan promosi dan pemasaran kepariwisataan
5. Meningkatkan pelayanan informasi dan komunikasi
6. Meningkatkan peran media informasi dan komunikasi

Keberhasilan keenam misi tersebut sangat ditentukan oleh manusianya, yaitu manusia pariwisata. Istilah manusia pariwisata menunjukkan kompetensi pegawai DISPARINKOM yang mampu melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan oleh dinas terutama dalam mengembangkan pariwisata, memberikan layanan informasi dan komunikasi kepada masyarakat.

Namun demikian untuk mengembangkan kompetensi pegawai tersebut tidak semudah membalikkan telapak tangan. Perlu dilakukan pendekatan-pendekatan dalam merancang sebuah program pengembangan SDM kepariwisataan (manusia pariwisata). Simamora (1999: 13-19) menyebutkan paling tidak ada enam model dalam pembuatan rencana sumber daya manusia, yaitu:

- 1) Model klerikal yang menekankan pada tugas rutin pencatatan dan pelaporan tentang masalah kepegawaian.
- 2) Model legal yang menekankan pada aspek hukum dalam menangani masalah kepegawaian.
- 3) Model finansial yang menekankan keuangan pegawai seperti kompensasi, gaji, upah, dan sebagainya.

- 4) Model manajerial yang menekankan fungsi kerja manajer lini yang berorientasi pada produktivitas.
- 5) Model humanistik yang menekankan pada pengembangan dan membantu perkembangan nilai dan potensi sumber daya manusia di dalam organisasi.
- 6) Model perilaku yang menekankan pada aspek psikologi dan perilaku sebagai kunci pengembangan sumber daya manusia.

Model-model tersebut membantu manajer merancang strategi untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Dalam penelitian ini, maka model humanistik menjadi model yang penting, dimana pengembangan potensi yang dimiliki pegawai menjadi fokus. Namun demikian, model tersebut perlu diterjemahkan dalam sebuah program strategi yang lebih rasional dan sistematis sehingga mudah diimplementasikan.

Pengembangan sumber daya manusia selanjutnya dijabarkan dalam perencanaan strategis yang meliputi langkah-langkah sebagai berikut (Simamora, 1999: 82-84):

1. Mendefinisikan filosofi organisasi yang menyangkut pertanyaan perlunya sebuah organisasi didirikan.
2. Menelaah kondisi lingkungan. Pada tahap inilah audit situasional dilaksanakan. Penelaahan ini mengkaji perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan organisasi, meliputi teknologi, sosial, ekonomi, dan politik.
3. Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan yang mencoba menjawab persoalan faktor-faktor yang dapat meningkatkan atau membatasi pilihan dari serangkaian alternatif tindakan yang dapat diambil.

4. Menentukan sasaran dan tujuan.
5. Menyusun strategi yang memfokuskan pada perencanaan, perolehan, penugasan, dan pemanfaatan sumber daya manusia dengan benar untuk mendukung organisasi.

Dalam langkah-langkah perencanaan strategis tersebut, maka audit situasional masuk dalam langkah kedua dan ketiga yang mana melakukan analisis lingkungan dan evaluasi organisasi.