

- REGENCY - PERSONNEL MANAGEMENT  
- TOURIST TRADE - EMPLOYEES

KK  
TPS 14/04  
wah  
m

## TESIS

### MENGEMBANGKAN MANUSIA PARIWISATA DENGAN METODE ANALISIS SITUASIONAL SEBAGAI MODEL KOMPETENSI SDM DI DISPARINKOM KABUPATEN GRESIK



MILIE  
PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA

DIDIK WAHONO

PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2004

**TESIS**

**MENGEMBANGKAN MANUSIA PARIWISATA DENGAN  
METODE ANALISIS SITUASIONAL SEBAGAI MODEL  
KOMPETENSI SDM DI DISPARINKOM  
KABUPATEN GRESIK**



**DIDIK WAHONO**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2004**

**MENGEMBANGKAN MANUSIA PARIWISATA DENGAN  
METODE ANALISIS SITUASIONAL SEBAGAI MODEL  
KOMPETENSI SDM DI DISPARINKOM  
KABUPATEN GRESIK**

**TESIS**

**Untuk memperoleh gelar Magister  
Dalam Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia  
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**

**DIDIK WAHONO  
NIM. 090114409 M**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA**

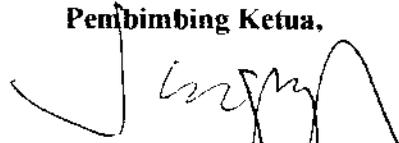
**2004**

**Lembar Pengesahan**

**Tesis Ini Telah Diuji  
Pada Tanggal 19 Desember 2003**

**Oleh**

**Pembimbing Ketua,**



**Prof. Dr. Soedjono Abipraja, SE  
NIP. 130 445 343**

**Pembimbing,**



**Dr. Siti Sulasmi, dra, MSc  
NIP. 130 787 690**

**Mengetahui :**

**Wakil Ketua Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Program Pascasarjana Universitas Airlangga**



Telah diuji pada tanggal : 19 Desember 2003

## **PANITIA PENGUJI TESIS**

---

**Ketua** : Prof. Dr. Sri Kardjati, dr, MSc

**Anggota** : 1. Prof. H. Dr. Haryono Suyono, MA., PhD

2. Prof. Dr. Soedjono Abipraja, SE

3. Dr. Siti Sulasmi dra, MSc

4. Dr. Sunarjo, dr, MS, MSc

5. IB. Wirawan, drs, SU

## UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sungguh merupakan kebahagiaan bagi penulis untuk dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul **MENGEMBANGKAN MANUSIA PARIWISATA DENGAN METODE ANALISIS SITUASIONAL SEBAGAI MODEL KOMPETENSI SDM DI DISPARINKOM KABUPATEN GRESIK.**

Terima kasih sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya penulis kepada Prof. Dr. Soedjono Abipraja, SE selaku pembimbing ketua dan Dr Siti Sulasmi, dra, MSc selaku pembimbing yang dengan tulus meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan arahan selama proses penyusunan proposal sampai dengan tesis ini selesai.

1. Prof. Dr. Med. Puruhito, dr selaku Rektor Universitas Airlangga atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis selama menyelesaikan pendidikan Program Magister di Universitas Airlangga.
2. Prof. Dr. H. Muhammad Amin, dr, SpP(K) selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Program Magister.
3. Prof. Dr. Haryono Suyono, MA, selaku Ketua Program Studi Ilmu PSDM yang selalu memberikan dorongan penuh dengan wawasan dan ide-ide yang cemerlang dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
4. Dr. H Haryadi Soeparto, dr, DOR, MSc, APU, selaku Ketua Peminatan Pemerintahan Program Studi Ilmu PSDM yang telah banyak memberikan arahan, bimbingan, dan dorongan selama penulis mengikuti studi dan penulisan tesis.
5. Dr. Sunarjo, dr, MS, MSc, selaku Wakil Ketua Program Studi Ilmu PSDM yang dengan kesediaan penuh melayani pembimbingan, konsultasi serta memberikan arahan, dorongan yang tinggi kepada penulis untuk dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.
6. Seluruh Dosen Ilmu PSDM yang telah memberikan bekal bagi penulis melalui materi-materi kuliah yang serius dan sangat bermanfaat serta bernilai guna tinggi dalam penyempurnaan penulisan Tesis ini. Juga kepada seluruh tenaga administrasi yang dengan tulus ikhlas melayani keperluan penulis selama menjalani studi dan penulisan Tesis ini.

7. Ketua Tim dan Anggota Tim Penguji Tesis yang telah memberikan pemecahan, saran, dan masukan yang bermanfaat guna penyempurnaan Tesis ini.
8. Pimpinan beserta Staf Yayasan DAMANDIRI Jakarta, yang telah memberikan beasiswa sehingga dapat kami manfaatkan untuk keperluan penyusunan Tesis ini.
9. Instansi dan Penasehat DISPARINKOM Kabupaten Gresik, yang juga membantu kelancaran penulisan Tesis ini.
10. Teristimewa istri dan anak-anakku terima kasih atas doa dan kesabarannya selama menempuh pendidikan di Program Magister Universitas Airlangga Surabaya.
11. Rekan-rekan Mahasiswa Program Studi Ilmu PSDM angkatan tahun 2001 Khairil Hidayat, Samsudin(alm), Bobirus Yikwa, Pahriyono, Imam Safi'i, Farida Ariani yang selalu tulus ikhlas dan saling membantu di dalam menempuh pendidikan di Program Magister Universitas Airlangga ini.

Akhirnya dengan iringan do'a semoga Allah SWT memberikan pahala yang berlipat ganda atas segala amal kebaikan yang telah diberikan kepada penulis. Semoga Tesis ini bermanfaat bagi penulis dan bagi semua pihak yang berkepentingan

Surabaya, Pebruari 2004

Penulis

## RINGKASAN

### MENGEMBANGKAN MANUSIA PARIWISATA DENGAN METODE ANALISIS SITUASIONAL SEBAGAI MODEL KOMPETENSI SDM DI DISPARINKOM KABUPATEN GRESIK

DIDIK WAHONO

Pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi tidak dapat dilepaskan dari situasi dan kondisi yang melingkupi organisasi tersebut. Beberapa laporan mendukung pernyataan tersebut yang dilakukan oleh PT Timah Tbk, seperti dalam laporannya bulan September 2000 (Fauzi, 2000:1-2), menyebutkan bahwa kebijakan restrukturisasi dan pengembangan SDM sejak akhir 1980-an sampai tahun 2000 didasari atas dua hal, yaitu: (1) jatuhnya harga timah internasional, (2) kondisi organisasi seperti teknologi, jumlah pegawai, dana, dan lainnya. Dengan adanya dua kondisi tersebut mereka mengambil langkah menyangkut pengembangan SDM, melalui: (a) Sistem manajemen SDM komprehensif (mulai rekrutmen hingga pemeliharaan SDM) dimana digunakan pendekatan “win-win” & pencapaian “kesejahteraan” bersama serta menerapkan “equal opportunity” berdasarkan kompetensi dan kredibilitas, (b) Proses pengembangan SDM berkesinambungan, berjenjang dan berlandaskan *Stakeholders Total Values*, dengan menggunakan pendekatan *continuous learning*, dan pengembangan *competence (knowledge & skill)*, *attitude* (motivasi, etika, budaya kerja) dan *intellectual ability* (inovasi, adaptasi, imitasi)

Contoh lainnya adalah yang dilaporkan oleh Satgas Pendidikan Nasional Propinsi Jawa Barat dalam laporannya tanggal 2 Mei 2002, yang menyatakan bahwa dalam mengambil kebijakan menyangkut pengembangan SDM sangat mengandalkan analisis SWOT (*strength, weaknes, oportunity, threat*). Pada akhir tahun 2001, tinjauan yang dilakukan terhadap kondisi SDM yang mendukung sistem pendidikan menghasilkan beberapa gambaran berikut ini : (a) Penyebaran SDM baik dari segi kuantitas dan kualitas pada berbagai jenis/tingkatan pendidikan belum sesuai kebutuhan dan tantangan yang dihadapi, (b) banyak ditemukan SDM yang kurang kreatif dan inovatif, (c) banyak ditemukan SDM terbiasa dengan mengandalkan juklak dan juknis, (d) banyak ditemukan SDM yang membiasakan berbudaya berpikir kritis dan memiliki penghargaan terhadap karya cipta.

Betapa pentingnya pengetahuan akan kondisi perubahan di luar organisasi dan internal organisasi, maka perlu suatu kajian mengenai hal tersebut pada organisasi pemerintah daerah. Hal tersebut didasarkan pada perubahan pemerintahan di Indonesia melalui UU No.29/1999 tentang Otonomi Daerah. Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi (DISPARINKOM) Kabupaten Gresik merupakan salah satu dinas yang menerima dampak berbagai perubahan yang terjadi selama ini. Penelitian ini berusaha mengkaji mengenai bagaimana pengembangan SDM di DISPARINKOM Gresik berhubungan dengan situasi lingkungan maupun organisasi yang ada

Penelitian yang berjudul “Mengembangkan Manusia Pariwisata Dengan Metode Analisis Situasional Sebagai Model Kompetensi SDM Di DISPARINKOM Kabupaten Gresik” ini mengajukan beberapa masalah yaitu; (a) situasi lingkungan bagaimana sajakah yang menentukan pengembangan model kompetensi SDM di DISPARINKOM Gresik, (b) situasi organisasi bagaimana sajakah yang menentukan pengembangan model kompetensi SDM di DISPARINKOM Gresik, dan (c) bagaimana model kompetensi SDM yang dibangun oleh DISPARINKOM Gresik.

Penelitian dilakukan selama bulan Juni s/d Juli 2003 ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan mengambil 5 orang sebagai responden. Dari hasil jawaban responden, wawancara, dan observasi langsung di lapangan, ditemukan beberapa hal yang juga merupakan simpulan dari penelitian ini. Simpulan tersebut antara lain:

1. Situasi lingkungan yang menjadi dasar pertimbangan untuk pengembangan model kompetensi Manusia Pariwisata yang dilakukan DISPARINKOM Gresik adalah:
  - (a) lingkungan politik yang berhubungan dengan UU No.22/1999 tentang Pemerintah Daerah/Otonomi Daerah serta Perda No.26/2000 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-Dinas Kabupaten Gresik merupakan lingkungan yang mendukung dan menuntut adanya kompetensi Manusia Pariwisata. UU Otonomi Daerah merupakan landasan konstitusional dan dasar perubahan sosial politik pemerintahan untuk memberikan ruang gerak dan kemandirian kepada dinas untuk mengembangkan segala potensi yang dimilikinya. Selain itu otonomi daerah sekaligus menuntut dinas untuk melakukan kegiatan yang benar-benar sesuai dengan potensi yang ada di daerah. Pengembangan wisata di Gresik sangat memerlukan Manusia Pariwisata yang professional,
  - (b) lingkungan keamanan juga memberikan dukungan yang positif, artinya keamanan di Gresik relatif stabil dan ini merupakan modal bagi pengembangan dunia pariwisata,
  - (c) lingkungan ekonomi secara makro nampak kurang memberikan andil yang maksimal sebab ekonomi Indonesia yang sedang mengalami krisis berdampak pada terbatsanya sumber dana pemerintah untuk melakukan kegiatan pembangunan secara ideal, termasuk pengembangan sumber daya manusia di daerah,
  - (d) lingkungan geografis yaitu kedekatan Gresik dengan Surabaya merupakan potensi sekaligus ancaman bagi dunia wisata di Gresik dan pengelolaan SDM. Kedekatan tersebut bisa merupakan akses yang luas bagi pengembangan profesionalisme pegawai dan pelaku usaha wisata di Gresik, tetapi sekaligus dapat mengurangi pegawai atau SDM yang professional untuk meninggalkan Gresik dan terserap di Surabaya.
2. Situasi organisasi yang dijadikan dasar kebijakan pengembangan model kompetensi Manusia Pariwisata oleh DISPARINKOM Gresik adalah:
  - (a) Situasi keuangan organisasi sangat terbatas dan kurang memadai Sebagai dinas segala anggaran ditentukan oleh Pemerintah Kabupaten dan DPRD. oleh karena itu anggaran yang ada dan telah disetujui merupakan dana yang sudah jelas Namun demikian untuk memperoleh anggaran yang cukup,

maka DISPARINKOM mengajukan program kegiatan yang memang realistis dan mempunyai target yang jelas, sehingga pembiayaan program tersebut akan berjalan dengan baik.

- (b) *Situasi manajerial di DISPARINKOM sudah berjalan dengan baik. Memang pada awalnya terdapat sekat-sekat antarunsur yaitu pegawai yang berasal dari dinas pariwisata dan departemen penerangan. Kepemimpinan yang demokratis, egaliter, biasa, dan akrab telah mampu membuka sekat tersebut, sehingga langkah awal untuk sinergi antarunsur dapat berjalan dengan baik. Dengan modal ini, maka program pengembangan model Manusia Pariwisata mendapat sambutan baik, termasuk mereka yang berasal dari departemen penerangan.*
  - (c) *Budaya organisasi yang ada di DISPARINKOM juga mendukung adanya pengembangan SDM Dinas. Budaya keteladanan dari pimpinan, terbuka, selalu ingin maju dan berwawasan luas menjadi modal yang cukup untuk membentuk Manusia Pariwisata yang professional di dinas.*
3. Model kompetensi Manusia Pariwisata yang dikembangkan oleh DISPARINKOM Gresik pada dasarnya tidak hanya ditujukan kepada pegawai dinas, tetapi juga meliputi pelaku dan pengelola pariwisata. Sebab kerjasama antara pemerintah dan masyarakat akan dapat menghasilkan program dan usaha yang maksimal. Dengan demikian model Manusia Pariwisata yang dikembangkan DISPARINKOM Gresik meliputi:
- (a) Model kompetensi Manusia Pariwisata sebagai pegawai dinas (dan ini merupakan fokus penelitian) diharapkan memenuhi beberapa kriteria, antara lain:
    - kemampuan teknis/fungsional kepariwisataan; menguasai ilmu dan ahli di bidang pariwisata, misalnya mengetahui bagaimana promosi, pengenalan potensi, dll.
    - Sikap dan kepribadian; adanya cinta terhadap pekerjaan, disiplin, cepat tanggap, berwawasan luas, dan *service oriented*.
    - Kemampuan manajemen khusus bagi manajer; artinya tidak sekedar soal pariwisata, tetapi diharapkan mampu mengelola manusia, uang, dan peralatan dalam mengembangkan pariwisata.
  - (b) Manusia Pariwisata bagi masyarakat berarti masyarakat pelaku dan pengusaha wisata juga diharapkan mempunyai ketiga kemampuan seperti di dinas, meskipun itu dalam bentuk berbeda, karena dia adalah pelaku di lapangan, sedangkan pegawai dinas merupakan abdi negara yang menjadi fasilitator dan dinamisor pembangunan.
  - (c) Adanya dua sasaran dalam pengembangan ini, merupakan langkah strategis dalam mengatasi situasi-situasi yang kurang mendukung di atas, ekonomi, keuangan, dan lainnya sehingga kekurangan dinas dapat terbantu oleh keterlibatan masyarakat pariwisata lainnya.

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka peneliti mengajukan beberapa saran, yaitu:

1. Bagi Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Gresik masih perlu berusaha terus menerus mengatasi masalah unsur kepegawaian, sehingga program pengembangan Manusia Pariwisata dapat berjalan dengan baik. Mungkin juga perlu dipikirkan adanya model SDM Penerangan yang disinergikan dengan pariwisata.
2. Pengembangan SDM dalam organisasi yang terhambat oleh situasi-situasi lingkungan dan organisasi yang kurang mendukung dapat diatasi melalui analisis

yang mendalam terhadap situasi-situasi tersebut, bagaimanapun mereka tetap menyisakan peluang untuk perubahan dan kemajuan.

3. Sinergitas, kebersamaan, dan kerjasama antara pemerintah dan masyarakat merupakan sebuah langkah yang arif dan tepat dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Bagaimanapun organisasi hidup dalam sebuah masyarakat dan lingkungan yang unik. Oleh karena itu kerjasama akan jauh lebih meringankan beban pemerintah sekaligus meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan, khususnya dilandasi dengan semangat otonomi daerah.

## SUMMARY

Human resource development in an organization is inseparable from situations and conditions encircling the organization. This statement is supported by the results of several studies, such as that done by PT Timah Tbk., which in September 2000 reported (Fauzi, 2000:1-2) that restructurization policy and human resource development since the late 1980s to the year 2000 were based on two phenomena, i.e. (1) the fall of the international price of lead, (2) organizational conditions, such as technology, number of employees, funding, etc. Due to these conditions, the company had taken efforts in regard with human resource development by (a) comprehensive human resource management system (from recruitment to human resource maintenance), in which they used win-win approach, attained common welfare, and applied equal opportunity based on competence and credibility, (b) The process of human resource development was undertaken continuously, gradually, and based on Stakeholders Total Values, by using the approaches of continuous learning and the development of competence (knowledge and skill), attitude (motivation, ethics, working culture) and intellectual ability (innovation, adaptation, and imitation).

Another example was the report of the National Education Task Force of the Province of West Java, dated May 2, 2002, which stated that the decision making concerning human resource development was relied on SWOT (strength, weakness, opportunity, and threat) analysis. At the end of 2001, evaluation on human resource that supported the education system revealed the following facts. (a) Quantity and quality distribution of human resource from various levels of education were not appropriate to the need and challenge encountered, (b) a significant number of human resources were found to be less creative and innovative, (c) a significant number of human resources were found to be accustomed to rely on implementation and technical guidelines only, (d) another significant number of human resources were found to be accustomed to think critically and respect the intellectual property.

The importance of knowledge on the condition of change outside and inside the organization should have also been investigated in the organization of regional government, as there has been a change in the governance in Indonesia by the enactment of Law no. 29/1999 on Regional Autonomy. The Office of Tourism, Information, and Communication (Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi (DISPARINKOM)), the District of Gresik, is one of the offices affected by recent changes. This study tried to investigate relationship between human resource development in DISPARINKOM Gresik and the existing environmental or organizational situation.

This study, entitled "Developing Human Resource in Tourism with Situational Audit as a Model for Human Resource Competence at Tourism, Information and Communication Office, Gresik", proposed the following research questions: (a) what environmental situation that may determine the development of model for human resource competence in DISPARINKOM, Gresik? (b) what organizational situation that may determine the development of model for human resource competence in DISPARINKOM, Gresik? (c) what model for human resource competence developed in DISPARINKOM, Gresik?

This study, undertaken from June to July 2003, used descriptive qualitative method involving 5 individuals as sample. Results of the respondents' response to questionnaire, interview, and direct observation in field showed the following conclusions:

1. Environmental situations to be considered for developing a model for human resource competence in tourism by the DISPARINKOM, Gresik were:
  - (a) political environment, related to Law no. 22/1999 on Regional Government/Regional Autonomy and Regional Regulation no. 26/2000 on Organizational Structure and Working System of Governmental Offices at the District of Gresik, was supportive and required competent human resource in tourism. The Law of Regional Autonomy is a constitutional foundation and the basis for governmental social political changes to provide space and independence for those offices to develop all potentialities they have. In addition, regional autonomy also requires the offices to perform activities that suitable with available regional potentials. Tourism development in Gresik requires professional human resource.
  - (b) security environment also provided positive support. Security in Gresik was relatively steady and this might support the development of tourism.
  - (c) macroeconomic environment provided less maximal contribution since Indonesian economy remained in crisis, resulting in limited governmental fund to ideally implement development, including the implementation of regional human resource development.
  - (d) geographical environment, or the proximity of Gresik to Surabaya, served as potential as well as threat for tourism in Gresik. The proximity may provide a wide access for professionalism development of the employees and tourist businessmen in Gresik, but it may also lessen the number of professional employees or human resource as they moved from Gresik to work in Surabaya.
2. Organizational situations to be considered for developing a model for human resource competence in tourism by the DISPARINKOM, Gresik were
  - (a) Organizational financial situation was limited and less adequate. As an office, budget is decided by local government and legislative body. Available and agreed budget is has been established in certain amount, and to obtain adequate value the DISPARINKOM should propose realistic program activities with clear targets, thereby the finding for those activities may be operationally feasible.
  - (b) Managerial situation in DISPARINKOM was favorable. It was admitted that previously there seemed to be separations between elements among the employees, between those from tourism office and those from the department of information. However, democratic, egalitarian, familiar, and friendly leadership had been able to dissolve the separations, so that the first step to integrate both elements had been well implemented. The program for developing a model of human resource in tourism was therefore warmly welcome, particularly by the elements from previous department of information.
  - (c) Organizational culture in DISPARINKOM also supported the development of human resource. Ideal culture from the leadership, which is fair,

progressive and having a wide insight, is a valuable asset to create professional human resource in tourism.

3. A model of human resource competence in tourism developed by DISPARINKOM Gresik was not merely aimed for the employees, but also for the tourist resorts owners and managers. Cooperation between the government and the community may results in maximal program and efforts. Therefore, a model of human resource in tourism developed by DISPARINKOM Gresik included:
  - (a) A model of human resource competence in tourism as employee of the office (which Was the focus of this study) is expected to meet several criteria, such as:
    - technical/functional capability in tourism, competent in knowledge and expert in tourism, for example, know how to promote, identify potentialities, etc.
    - attitude and personality, loyal to the profession, discipline, responsive, having wide insight, and service oriented.
    - particular managerial capability for the managers, not merely in tourism, but also in managing people, money, and equipment for developing tourism
  - (b) Human resource in tourism for the community, indicating that the actors and businessmen in tourism are also expected to have above capabilities in different setting as they play their role in filed, while the employees are owned by the government that serve to facilitate and enhance the development.
  - (c) The dual targets in this development is a strategic efforts to overcome less supportive situations, such as problems in economy, financial, or others, so that the weakness in the office may be compensated by the involvement of other tourism communities.

Based on the results of this study, the author proposed following recommendations:

1. Tourism, Information and Communication Office, Gresik, should continuously overcome the problems of employees, so that the program to develop human resource in tourism can be improved, for example, by creating a model of human resource in information that integrated with those in tourism.
2. Human resource development in the organization is inhibited by less supportive environmental and organization situations, and this may be overcome by undertaking a deep analysis on those situations, which, however, remain provides opportunity for change and progress.
3. Sinergy, collaboration, and cooperation between government and community is an appropriate step to develop human resource competence in an organization. An organization lives among a unique community and environment. A cooperation may alleviate the burden of the government and at the same time improve community participation in the development, which is in line with the spirit of regional autonomy.

## ABSTRAK

### MENGEMBANGKAN MANUSIA PARIWISATA DENGAN METODE ANALISIS SITUASIONAL SEBAGAI MODEL KOMPETENSI SDM DI DISPARINKOM KABUPATEN GRESIK

DIDIK WAHONO

Penelitian yang berjudul "Mengembangkan Manusia Pariwisata dengan Metode Analisis Situasional sebagai Model Kompetensi SDM di Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Gresik" ini didasari latar belakang sebagai berikut; (a) situasi lingkungan dan kondisi organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan kebijakan pengembangan SDM di sebuah organisasi, (b) terjadinya perubahan yang penting dan mendasar dalam pemerintahan Indonesia melalui UU No.29/1999 tentang Otonomi Daerah, dan (c) pegawai (SDM) Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Gresik berasal dari gabungan dari dinas pariwisata dan departemen penerangan.

Berdasarkan latar belakang seperti itu, maka penelitian ini berusaha mencoba menjawab beberapa pertanyaan dalam penelitian, yaitu; (a) situasi lingkungan, (b) situasi organisasi bagaimana yang menentukan pengembangan model kompetensi manusia Pariwisata di DISPARINKOM Gresik, dan (c) bagaimana model kompetensi Manusia Pariwisata tersebut.

Penelitian menggunakan metode kualitatif analisis deskriptif dengan teknik pengumpulan data kuisisioner, wawancara, dan observasi. Selama bulan Juni s/d Juli 2003 penelitian ini dilakukan di DISPARINKOM Gresik yang beralamat di Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo No. 127 Gresik. Berdasarkan penelitian intensif dengan sejumlah informan penelitian, maka peneliti menyimpulkan beberapa hasil yang ditemukan, yaitu: (a) lingkungan yang menjadi dasar pengembangan model kompetensi Manusia Pariwisata di DISPARINKOM Gresik adalah lingkungan politik dan keamanan yang potensial dan kondusif, ekonomi yang relatif stabil, dan geografis kedekatan dengan Surabaya, (b) situasi organisasi yaitu keuangan yang terbatas dan kurang memadai; manajerial yang demokratis, terbuka, dan akrab, budaya organisasi yang mendukung, dan (c) model kompetensi Manusia Pariwisata yang dikembangkan adalah SDM yang mempunyai kemampuan kepariwisataan, sikap dan kepribadian, dan kemampuan manajerial, dan model kompetensi Manusia Pariwisata di dalamnya juga termasuk pelaku dan pengelola obyek wisata yang berasal dari masyarakat.

Berdasarkan penelitian ini, peneliti mengajukan beberapa saran, yaitu: (a) perlu usaha terus menerus menumbuhkan sinergi di antara pegawai dinas yang berbeda latar belakang, (b) situasi-situasi yang ada perlu dikaji lebih mendalam sehingga dapat diambil kebijakan yang sangat sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada, dan (c) sinergi dan kerjasama antara pemerintah (dinas) dan masyarakat akan membantu pengembangan model kompetensi Manusia Pariwisata di masa depan.

Kata Kunci : Kompetensi, Sumber Daya Manusia, Audit Situasional, Manusia Pariwisata

## ABSTRACT

This study, entitled "Developing Human Resource in Tourism with Situational Audit as a Model for Human Resource Competence at Tourism, Information and Communication Office, Gresik", was based on the following considerations: (a) environmental situation and organizational condition play an important role in determining the policy of human resource development in an organization; (b) the occurrence of an important and substantial change in Indonesian government by the enactment of Law no. 29/1999 on Regional Autonomy; and (c) the employees (human resource) of the Tourism, Information and Communication Office (Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi, DISPARINKOM), Gresik, consisted of employees from the previous tourism office and the department of information.

This study used descriptive analysis with qualitative method, in which data were collected using questionnaire, interview, and observation. From June to July 2003, this study was undertaken at DISPARINKOM Gresik, which is located at Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo No. 127 Gresik. Based on an intensive investigations to several research informants, the following conclusions could be inferred: (a) environmental conditions that could serve as foundation for developing a model for human resource in tourism at DISPARINKOM Gresik were potential and favorable political and security environment, a relatively steady economic condition, and geographical proximity to Surabaya, (b) organizational situation, in which there was limited and inadequate financing; democratic, open, and friendly managerial; supportive organizational culture, and (c) developed model for the competence of human resource in tourism was the human resource that have competence, attitude and personality in tourism and management, which were also including tourist resorts owners and managers that come from the community

Based on the results of this study, the author proposes the following recommendations: (a) continuous efforts are needed to develop synergy among the employees that have different background, (b) existing situations should be thoroughly evaluated in order to make the most appropriate policy with the existing situation and condition, and (c) synergy and cooperation between the government and community may contribute the development of model for human resource competence in tourism in the future.

**Keywords:** *competence, human resource, situational audit, human resource in tourism*

## DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN SAMPUL DEPAN .....	i
HALAMAN SAMPUL DALAM .....	ii
LEMBAR PRASYARAT GELAR .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI.....	v
UCAPAN TERIMA KASIH .....	vi
RINGKASAN.....	viii
SUMMARY.....	xii
ABSTRACT.....	xv
DAFTAR ISI.....	xvii
DAFTAR TABEL .....	xxi
DAFTAR GAMBAR.....	xxii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxiii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>8</b>
2.1. Audit Situasional .....	8
2.2. Konsep Kompetensi .....	11

2.3. Manusia Pariwisata sebagai model pengembangan SDM.....	14
<b>BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL.....</b>	<b>18</b>
3.1. Variabel Lingkungan.....	18
3.2. Budaya Organisasi.....	19
3.3. Sumber daya finansial.....	20
3.4. Kompetensi .....	20
3.5. Kerangka Konseptual.....	22
<b>BAB 4 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>24</b>
4.1. Metode Penelitian.....	24
4.2. Ruang Lingkup Penelitian.....	24
4.3. Jenis dan Sumber Data.....	25
4.4. Teknik Pengumpulan Data .....	26
4.5. Informan.....	26
4.6. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	28
<b>BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>29</b>
5.1. Keberadaan Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Kabupaten Gresik .....	29
5.1.1. Sekilas Tentang Sejarah Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Kabupaten Gresik.....	29
5.1.2. Struktur Kelembagaan Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Kabupaten Gresik. ....	32
5.2. Profil Informan dalam Penelitian .....	33
5.3. Kondisi Kepegawaian .....	35
5.4. Kondisi Anggaran .....	36
5.5. Data Obyek dan Kunjungan Wisata.....	38

5.6. Situasi Lingkungan.....	39
5.7. Situasi Organisasional.....	43
5.8. Kompetensi SDM Manusia Pariwisata.....	43
5.9. Konsepsi Manusia Pariwisata (Model Kompetensi).....	44
<b>BAB 6 PEMBAHASAN.....</b>	<b>49</b>
6.1. Dampak Otonomi Daerah Terhadap Pengembangan SDM di DISPARINKOM Gresik.....	49
6.2. Andil Kondisi Keamanan Bagi Pengembangan SDM.....	54
6.3. Peran Krisis Ekonomi dalam Memperlemah Keuangan Daerah.....	55
6.4. Kondisi Sosial Budaya Masyarakat Gresik.....	56
6.5. Dukungan Kedekatan Geografis Dengan Kota Surabaya.....	58
6.6. Pengelolaan Sumber Keuangan Yang Terbatas.....	60
6.7. Budaya Organisasi Menuju Pembentukan Kompetensi SDM..	63
6.8. Ikhtisar.....	65
6.9. Pembentukan Model Kompetensi Manusia Dengan Metode Analisis Sitiasional.....	68
<b>BAB 7 KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>74</b>
7.1. Kesimpulan.....	74
7.2. Saran.....	78
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>80</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	Informan Penelitian.....	28
Tabel 5.1.	Profil Informan.....	34
Tabel 5.2.	Data Pegawai Jabatan, Golongan dan Pendidikan (Juni 2003).....	35
Tabel 5.3	Data Pegawai dan Pendidikan Kepariwisataaan (Data Tahun 2002).....	36
Tabel 5.4	Data Rincian Kegiatan dan Anggaran (Data Tahun 2002).....	37
Tabel 5.5	Tabel Kondisi Sarana dan Prasarana .....	38
Tabel 5.6	Obyek Wisata Gresik.....	39
Tabel 5.7	Kunjungan Wisata Gresik Tahun 2002.....	39
Tabel 6.1	Situasi dan Kebutuhan Kompetensi SDM.....	69
Tabel 6.2	Program Kompetensi dengan Metode Analisis Situasional.....	71

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Kerangka Konseptual.....	22
------------	--------------------------	----

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Daftar Pertanyaan Sebagai Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 Catatan Lapangan Wawancara
- Lampiran 3 Peta Wisata Wilayah Kabupaten Gresik
- Lampiran 4 Peta Obyek Wisata di P. Bawean
- Lampiran 5 Obyek Wisata Andalan di Kabupaten Gresik
- Lampiran 6 Surat Ijin Melaksanakan Penelitian UNAIR
- Lampiran 7 Surat Permohonan Ijin Survey/research/penelitian  
BALITBANGDA GRESIK

**BAB I**  
**PENDAHULUAN**

BAB 1  
PENDAHULUAN



### 1.1 Latar Belakang Masalah

Arus reformasi yang bergulir di Indonesia di akhir tahun 1990-an dan awal 2000-an telah menjadi faktor penentu perubahan yang mempengaruhi berbagai sektor perikehidupan masyarakat dan pemerintahan. Otonomi Daerah merupakan sebuah bukti konkrit arus tersebut yang telah merubah pola pemerintahan dan kekuasaan yang semula terpusat, berubah menyebar ke berbagai daerah. Hal tersebut menjadi sangat penting dalam kegiatan pembangunan daerah, yang lebih menekankan pada kemampuan dan kemandirian daerah.

Struktur organisasi pemerintahan daerah, dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah, diberi keleluasaan berubah dan menyesuaikan dengan setiap perubahan yang terjadi dalam masyarakat. Demikian pula yang terjadi di Pemerintahan Gresik, melalui Perda No.26 Tahun 2000 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-Dinas Daerah, Dinas Pariwisata telah berubah menjadi Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi (perubahan ini merupakan penyesuaian terhadap kebijakan pemerintah menghapus Departemen Penerangan). Fleksibilitas struktur organisasi tersebut jelas merupakan sikap responsif dalam menghadapi perubahan yang sedang berjalan.

Mempertahankan eksistensi (sebuah organisasi) berarti proses memasuki perubahan (Westerman dan Donoghue, 1997:69). Setiap perubahan, bagaimanapun mengharuskan setiap organisasi untuk mengantisipasi perubahan

tersebut. Sebab, sikap anti perubahan hanya akan menjadikan sebuah organisasi tidak berkembang dan akhirnya ditinggalkan masyarakat. Perubahan di dalamnya mengandung suatu kompetisi antar bagian dalam masyarakat, dengan demikian perubahan berarti ikut bersaing dengan organisasi dan bagian lain di dalam masyarakat.

Menyadari perubahan yang terjadi tersebut, serta kondisi kepariwisataan Indonesia yang secara umum sedang menurun akibat peristiwa bom Bali, maka Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi (DISPARINKOM) Gresik berusaha mengambil kebijakan yang proaktif, antisipatif, dan fleksibel. Proaktif berarti kebijakan tersebut tidak hanya sebagai reaksi terhadap perubahan yang terjadi tetapi, juga diagnosis terhadap pencapaian hasil yang diinginkan secara obyektif. Antisipatif berarti kebijakan yang ditempuh adalah diproyeksikan terhadap situasi masa depan berdasarkan analisis kondisi yang sedang terjadi. Fleksibel berarti kebijakan yang ditempuh sangat memperhatikan kemampuan dan peluang yang tersedia bagi organisasi. Kepala Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Kabupaten Gresik, dalam makalahnya berjudul "Studi Kasus Sumber Daya Manusia Pariwisata, Masalah dan Aplikasi di Kabupaten Gresik" yang disampaikan dalam Semiloka Pengembangan SDM Pariwisata Jatim yang diselenggarakan pada tanggal 24 s.d 26 Oktober 2001 di Malang menyatakan bahwa dalam pengembangan SDM pariwisata di Jawa Timur paling tidak ada empat faktor yang perlu mendapat perhatian utama, yaitu : (1) Sumber Daya Manusia Kepariwisata yang baik, (2) anggaran untuk program kepariwisataan

yang memadai, (3) sarana dan prasarana kepariwisataan yang memadai, (4) organisasi dan manajemen kepariwisataan yang baik.

Berdasarkan keempat faktor tersebut, SDM menempati urutan pertama, yang menunjukkan tingkat keseriusan permasalahan. Sumber Daya Manusia Kepariwisata, merupakan konsep yang merujuk pada aparatur di DISPARINKOM dan merupakan harapan ideal tentang kondisi SDM di DISPARINKOM pada masa mendatang yang diharapkan mempunyai kemampuan dan kompetensi yang baik dalam bidang kepariwisataan.

Dalam memahami persoalan SDM, seringkali seseorang lebih menekankan pada aspek proses dari pengelolaan SDM dalam organisasi. Paling tidak ada dua cara memandang persoalan pengelolaan SDM dalam organisasi, yaitu, pendekatan proses dan kebijakan. (Irianto, 2001:2-4). Dalam pendekatan proses, maka pengelolaan SDM hanya akan memfokuskan pada proses pencapaian output, kinerja, produktivitas, kapasitas, ketrampilan, dan keahlian pegawai. Sedangkan pendekatan kebijakan, maka kepentingan organisasi menjadi fokus utama. Artinya pengelolaan dan pengembangan SDM akan sangat dipengaruhi oleh kondisi dan kepentingan organisasi, seperti penyatuan elemen organisasi dan kelenturan organisasional.

Firdaus (1999:7) sangat menyadari bahwa perubahan teknologi informasi telah memberikan peluang kepada organisasi dalam rangka meningkatkan kualitas SDM yang ada. Artinya, perubahan di luar organisasi menjadi faktor penting dalam menentukan kebijakan pengembangan SDM dalam organisasi tertentu. Menurutnya kehadiran sistem informasi memberikan peluang baru untuk lebih

mengoptimalkan berbagai kegiatan organisasi. Penataan sistem informasi memungkinkan adanya kesamaan persepsi dari semua sumber daya manusia sehingga hal-hal yang sifatnya parsialistis dapat dihindari. Hal yang juga harus diperhatikan adalah pemanfaatan sistem informasi yang ada untuk mengarah pada aspek masa depan yang membawa instansi atau perusahaan mencapai tujuannya.

Kebijakan menyangkut SDM, manusia dalam organisasi dengan demikian tidak lepas situasi lingkungan di luar organisasi maupun yang ada dalam organisasi. Kasus lain adalah apa yang dilakukan oleh PT Timah Tbk., seperti dalam laporannya bulan September 2000 (Fauzi, 2000:1-2), menyebutkan bahwa kebijakan restrukturasi dan pengembangan SDM sejak akhir 1980-an sampai tahun 2000 didasari atas dua hal, yaitu: (1) jatuhnya harga timah internasional, (2) kondisi organisasi seperti teknologi, jumlah pegawai, dana, dan lainnya. Dengan adanya dua kondisi tersebut mereka mengambil langkah menyangkut pengembangan SDM, melalui: (a) Sistem manajemen SDM komprehensif (mulai rekrutmen hingga pemeliharaan SDM) dimana digunakan pendekatan "win-win" & pencapaian "kesejahteraan" bersama serta menerapkan "equal opportunity" berdasarkan kompetensi dan kredibilitas, (b) Proses pengembangan SDM berkesinambungan, berjenjang dan berlandaskan *Stakeholders Total Values*, dengan menggunakan pendekatan *continuous learning*, dan pengembangan *competence (knowledge & skill)*, *attitude* (motivasi, etika, budaya kerja) dan *intellectual ability* (inovasi, adaptasi, imitasi)

Berdasarkan berbagai contoh kasus tersebut menunjukkan bahwa betapa pentingnya analisis mengenai situasi lingkungan di mana organisasi berada dan

kondisi organisasi itu sendiri bagi pengembangan SDM, dengan kata lain audit situasional sangat penting bagi semua organisasi. Tidak hanya penting bagi organisasi swasta yang mengejar keuntungan, tetapi juga birokrasi pemerintahan yang memberikan pelayanan publik. Dengan audit situasional, maka organisasi dapat mengambil sebuah kebijakan yang tepat dalam mengembangkan SDM yang dimiliki. Demikian juga dengan DISPARINKOM Gresik, yang ingin membuat kebijakan untuk mewujudkan SDM Kepariwisataaan yang memadai dengan mengembangkan model kompetensi sangat membutuhkan audit situasional. Hasil dari kegiatan audit tersebut memberikan bahan kajian untuk menentukan alternatif kebijakan dan program yang tepat dengan tujuan organisasi yang mewujudkan SDM kepariwisataaan yang kompeten di DISPARINKOM Gresik.

Latar belakang seperti itulah yang mendorong peneliti ingin menggali lebih dalam dan mendetail mengenai audit situasional yang dilakukan oleh DISPARINKOM Gresik dalam mengembangkan SDM Kepariwisataannya. Hasil yang diharapkan nantinya akan diketahui model kompetensi yang menjadi acuan DISPARINKOM Gresik dalam mengembangkan SDM/pegawai yang dimiliki, yang tidak semuanya berasal dari dunia pariwisata (termasuk mereka yang berasal dari Departemen Penerangan di masa lalu).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- Bagaimana situasi lingkungan yang menentukan pengembangan model kompetensi SDM di Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Pemkab Gresik?
- Bagaimana situasi organisasi yang menentukan pengembangan model kompetensi SDM di Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Pemkab Gresik?
- Bagaimana model kompetensi SDM yang dikembangkan oleh Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Gresik?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan:

- Menganalisis dan menggambarkan situasi lingkungan yang menentukan pengembangan model kompetensi SDM di Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Pemkab Gresik.
- Menganalisis dan menggambarkan situasi organisasi yang menentukan pengembangan model kompetensi SDM di Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Pemkab Gresik.
- Menganalisis dan menggambarkan Manusia Pariwisata sebagai model kompetensi SDM yang dikembangkan Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Gresik.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini bermanfaat:

- Bagi ilmu pengetahuan, khususnya, manajemen SDM, maka hasil penelitian ini akan menjadi pengayaan dan pengembangan studi kompetensi SDM dan audit situasional.
- Bagi peneliti mendalami dan menambah wawasan konsep-konsep serta permasalahan pengembangan SDM, khususnya dalam bidang audit situasional dan kompetensi SDM.
- Bagi pemerintah, khususnya DISPARINKOM Gresik, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan diskusi maupun bahan tambahan dalam kebijakan pengembangan SDM di masa depan.

**BAB II**  
**KAJIAN PUSTAKA**

## 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 kemampuan 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 deskription* 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 seting 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.

## **BAB III**

# **KERANGKA KONSEPTUAL**

## **BAB 3**

### **KERANGKA KONSEPTUAL**

Dalam bab ini, akan dijelaskan mengenai kerangka konseptual beserta penjelasan masing-masing konsep pokok yang dijadikan fokus penelitian. Kerangka konseptual yang dibangun dalam penelitian ini seperti terlihat dalam Bagan 3.1 Kerangka Konseptual. Paling tidak ada 2 konsep pokok, yaitu audit situasional dan kompetensi SDM. Dari dua konsep tersebut diperinci menjadi 4 variabel, yaitu: lingkungan politik, ekonomi, sosial dan budaya, budaya organisasi, sumber daya finansial, dan kompetensi. Secara berurutan akan dijelaskan berikut.

#### **3.1 Variabel Lingkungan**

Variabel Lingkungan dalam penelitian ini meliputi tiga variabel yaitu, lingkungan politik, ekonomi, sosial dan budaya. Lingkungan politik meliputi beberapa dimensi antara lain:

- Kebijakan pemerintah mengenai Pemerintahan Daerah, melalui UU No.22/1999 yang di dalamnya sangat menekankan kemampuan dan potensi daerah
- Kebijakan Pemerintah Daerah berupa Perda (Peraturan Daerah) No 26 tahun 2000 mengenai Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-Dinas Daerah Gresik. Peraturan ini secara langsung mempengaruhi struktur dan tugas dinas.

Dua kebijakan pokok inilah yang nanti akan dikaji secara mendalam. Dalam penelitian ini akan diketahui respon dan strategi yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Gresik dalam menghadapi perubahan kebijakan politik tersebut.

Selain lingkungan politik, juga lingkungan ekonomi, sosial, dan budaya menjadi fokus dalam penelitian ini. Lingkungan tersebut mempunyai makna penting dalam proses pengembangan model kompetensi SDM di DISPARINKOM Gresik.

Lingkungan ekonomi yang dimaksud adalah menyangkut beberapa hal antara lain: (a) ketersediaan sumber daya manusia, (b) keuangan, (c) pengeluaran, (d) praktek manajemen.

Lingkungan sosial dan budaya juga mempunyai makna penting dalam proses pengembangan model kompetensi SDM, sehubungan dengan beberapa hal, antara lain: (a) kebiasaan, (b) budaya, (c) tren masyarakat, (d) sikap, (e) keyakinan, (f) status sosial, (g) latar belakang pegawai, dan (h) agama.

### **3.2 Budaya organisasi**

Budaya organisasi yang akan dikaji meliputi nilai dan norma yang ada dalam organisasi yang sudah menjadi pola perilaku bersama. Dalam hal ini pola perilaku yang dikembangkan akan mempengaruhi organisasi dalam mengambil kebijakan dalam pengembangan kompetensi SDM. Budaya yang dimaksud berupa:

- sikap dan perilaku yang dikembangkan oleh pimpinan yang dapat menjadi standar perilaku bagi bawahan
- suasana psikologis yang berkembang dalam organisasi, yang dapat menjadi pendorong dan penghambat pegawai dalam melaksanakan tugasnya
- nilai-nilai yang dianggap ideal oleh organisasi, sehingga menjadikannya sebagai pedoman pegawai dalam bekerja

### **3.3 Sumber daya finansial**

Sebuah program pengembangan SDM tidak dapat dilepaskan dari sumber daya keuangan. Oleh karena itu, salah satu elemen organisasi yang menjadi basis kajian audit situasional adalah sumber daya finansial. Hal tersebut dapat berupa:

- dari mana sumber keuangan organisasi diperoleh
- bagaimana pengalokasian keuangan yang sudah dianggarkan untuk pengembangan SDM
- dengan pihak mana saja kesulitan finansial dapat diatasi demi program pengembangan SDM

### **3.4 Kompetensi**

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang dalam bekerja dapat dilihat pada pengetahuan, ketrampilan, dan keahlian yang dimiliki. Dalam penelitian ini, maka kompetensi dilihat pada:

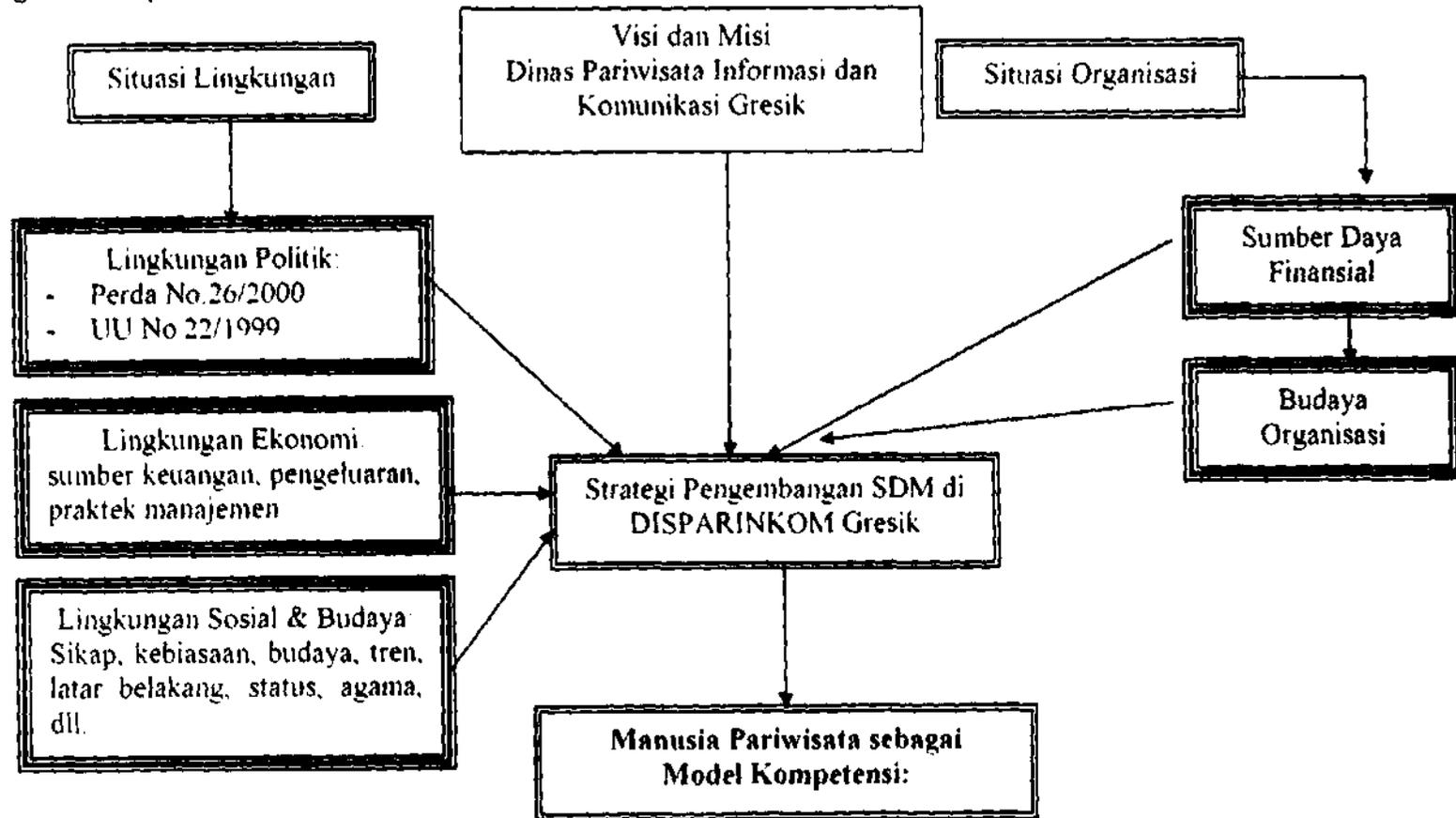
- pengetahuan pegawai dalam pariwisata, informasi, dan komunikasi

- ketrampilan dan keahlian dalam teknis dunia kepariwisataan, informasi, dan komunikasi
- penyelesaian tugas yang dibebankan oleh atasan
- kecintaan kepada pekerjaan yang sedang ditekuni

Beberapa hal tersebut di atas dapat dijadikan pedoman untuk mengkaji konsep yang digunakan dalam penelitian. Namun demikian, tidak menutup kemungkinan terjadi perubahan, baik itu penambahan atau pengurangan terhadap penjelasan konsep/variabel yang sedang diteliti.

Untuk lebih singkatnya, kerangka konseptual yang dibangun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 3.5 Kerangka Konseptual



Keterangan : kotak tebal menunjukkan hal tersebut merupakan fokus penelitian, dari komponen utama audit situasional.

Bagan 3.1 Kerangka Berpikir



Penjelasan mengenai kerangka konseptual tersebut di atas adalah sebagai berikut. Kebijakan pemerintah baik melalui UU No.22/1999 tentang Otonomi daerah maupun Perda No.26/2000 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-Dinas Daerah Gresik, maka banyak terjadi perubahan dalam DISPARINKOM dan tuntutan yang diharapkan kepadanya. Pengembangan SDM di DISPARINKOM sangat memperhatikan kondisi tersebut, serta kondisi internal sendiri, yaitu kondisi keuangan dan budaya organisasi yang ada.

Dengan melakukan audit situasional terhadap satu lingkungan eksternal dan dua kondisi internal tersebut, maka DISPARINKOM melakukan rencana strategi mengenai pengembangan sumber daya manusia yang mencoba membangun model kompetensi berupa manusia pariwisata. Manusia pariwisata juga merupakan sasaran dari program pengembangan SDM di DISPARINKOM Gresik.

**BAB IV**

**METODE PENELITIAN**

## **BAB 4**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1 Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian *kualitatif deskriptif*. Menurut Maman (2002, 3) penelitian deskriptif berusaha menggambarkan suatu gejala sosial. Dengan kata lain penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat studi. Metode kualitatif ini memberikan informasi yang mutakhir sehingga bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan serta lebih banyak dapat diterapkan pada berbagai masalah (Husein Umar, 1999:81). Sedangkan penelitian ini lebih memfokuskan pada studi kasus yang merupakan penelitian yang rinci mengenai suatu obyek tertentu selama kurun waktu tertentu dengan cukup mendalam dan menyeluruh. Menurut Vredembregt (1987: 38) Studi kasus ialah suatu pendekatan yang bertujuan untuk mempertahankan keutuhan (*wholeness*) dari obyek, artinya data yang dikumpulkan dalam rangka studi kasus dipelajari sebagai suatu keseluruhan yang terintegrasi, di mana tujuannya adalah untuk memperkembangkan pengetahuan yang mendalam mengenai obyek yang bersangkutan yang berarti bahwa studi kasus harus disifatkan sebagai penelitian yang eksploratif dan deskriptif.

#### **4.2 Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian dengan studi kasus, maka penelitian akan dibatasi oleh ruang lingkup sebagai berikut:

1. Waktu, penelitian ini direncanakan dilakukan pada bulan Mei s/d Juni 2003.

Masalah yang diteliti adalah menyangkut kondisi DISPARINKOM Gresik

dalam membuat strategi pengembangan SDM dalam Renstra tahun 2002-2005.

2. Lokasi dibatasi oleh Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Kabupaten Gresik.
3. Masalah dibatasi pada konsep audit situasional yang memfokuskan pada konsep; (1) audit situasional meliputi lingkungan politik, kemampuan sumber finansial, dan iklim organisasi, (2) perencanaan strategi pengembangan SDM, dan (3) manusia pariwisata.

#### **4.3 Jenis dan Sumber Data**

Dalam penelitian ini jenis dan sumber data yang digunakan adalah:

1. *Data Primer* merupakan data yang didapat dari sumber informan pertama yaitu individu atau perseorangan seperti hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Ini diperoleh melalui wawancara dengan pegawai yang ada dalam DISPARINKOM Gresik yang dianggap tahu mengenai masalah dalam penelitian. Data primer ini berupa antara lain:
  - catatan hasil wawancara
  - hasil observasi ke lapangan secara langsung dalam bentuk catatan tentang situasi dan kejadian
  - data-data mengenai informan
2. *Data Sekunder* merupakan data primer yang sudah diolah lebih lanjut dan disajikan oleh pihak pengumpul data primer atau pihak lain misalnya dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram. Data ini digunakan untuk mendukung informasi primer yang diperoleh baik dari dokumen, maupun dari

observasi langsung ke lapangan (Umar, 1999:99-100). Data sekunder tersebut antara lain berupa:

- Surat Keputusan tentang Struktur Organisasi Kerja Dinas
- Program dan Anggaran Dinas
- Data-data peserta pendidikan dan pelatihan

Secara keseluruhan, data yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi:

1. Visi, misi dan Tujuan DISPARINKOM.
2. Lingkungan politik berupa UU No.22/1999 dan Perda No.26/2000 yang berhubungan dengan pengembangan SDM di DISPARINKOM Gresik.
3. Strategi pengembangan SDM DISPARINKOM Gresik.
4. Struktur organisasi kerja di DISPARINKOM Gresik, meliputi struktur organisasi, unit kerja, bidang dan kelompok-kelompok kerja yang ada.
5. Iklim kerja di DISPARINKOM Gresik.
6. Kondisi sumber keuangan di DISPARINKOM Gresik.
7. Gambaran kompetensi manusia pariwisata di DISPARINKOM Gresik.

#### **4.4 Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data pengamatan/observasi dan wawancara mendalam/*in-depth interviews* ( Chaedar, 2002: 154-156). Kedua metode/teknik tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengamatan/Observasi yang dimaksud adalah pengamatan yang sistematis tentang kejadian dan tingkah laku dalam *setting* sosial yang dipilih untuk diteliti.
2. Wawancara mendalam (*in-depth interviews*)

Wawancara mendalam adalah teknik pengumpulan data yang didasarkan pada percakapan secara intensif dengan suatu tujuan tertentu. Wawancara dilakukan untuk mendapat berbagai informasi menyangkut masalah yang diajukan dalam penelitian. Wawancara dilakukan kepada responden yang dianggap menguasai masalah penelitian.

#### **4.5 Informan**

Dalam penelitian ini, ada beberapa pertimbangan untuk menentukan informan sebagai sumber informasi. Dalam menentukan informan pertimbangannya adalah:

1. Keakuratan dan validitas informasi yang diperoleh. Berdasarkan hal ini maka jumlah informan sangat tergantung pada hasil yang dikehendaki. Bila mereka yang menjadi informan adalah orang-orang yang benar-benar menguasai masalah yang diteliti, maka informasi tersebut dijadikan bahan analisis.
2. Jumlah informan sangat bergantung pada pencapaian tujuan penelitian, artinya bila masalah-masalah dalam penelitian yang diajukan sudah terjawab dari 5 informan, maka jumlah tersebut adalah jumlah yang tepat.
3. Peneliti diberi kewenangan dalam menentukan siapa saja yang menjadi informan, tidak terpengaruh jabatan seseorang. Bisa saja peneliti membuang informan yang dianggap tidak layak.

Seluruh pegawai Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Kabupaten Gresik yang berjumlah 55 orang. Dari jumlah itu, diambil 5 (lima) orang sebagai informan, karena dianggap menguasai permasalahan yang sedang diteliti. Informasi dari 5 informan tersebut dianggap sudah dapat menjawab segala hal

yang berkaitan dengan masalah dalam penelitian. Selanjutnya pengumpulan informasi dilakukan dengan intensif sehingga mendapatkan informasi yang valid. Kelima orang tersebut merupakan orang-orang yang sangat memahami dalam bagiannya masing-masing. Mereka adalah sebagai berikut:

NO.	JABATAN
1.	Kepala Dinas
2.	Kepala Bagian
3.	Kepala Sub Dinas
4.	Kepala Seksi
5.	Kepala UPTD

**Tabel 4.1 Informan Penelitian**

#### **4.6 Teknik Pengolahan dan Analisis Data**

Untuk menganalisis penelitian ini, maka dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: (Miles dan Huberman, 1992: 18)

1. Pengumpulan informasi, melalui wawancara, kuisioner maupun observasi langsung.
2. Reduksi. Langkah ini adalah untuk memilih informasi mana yang sesuai dan tidak sesuai dengan masalah penelitian.
3. Penyajian. Setelah informasi dipilih maka disajikan bisa dalam bentuk tabel, ataupun uraian penjelasan.
4. Tahap akhir, adalah menarik kesimpulan. (Miles dan Huberman, 1992: 18)

Kuisioner yang diajukan kepada informan semata-mata sebagai bahan kajian yang mendasar untuk membuat kesimpulan. Bagaimanapun pendapat banyak orang merupakan hal penting meskipun tidak dijamin validitasnya. Semakin banyak informasi, maka diharapkan akan menghasilkan data yang sudah tersaring dengan ketat dan lebih akurat.

**BAB V**

**ANALISIS HASIL PENELITIAN**

## **BAB 5**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **5.1 Keberadaan Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Kab. Gresik**

Keberadaan sebuah instansi harus dipandang dari berbagai macam sudut.. Keberadaan Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Kabupaten Gresik disajikan dalam beberapa sub bab yang terdiri dari; sejarah dan struktur kelembagaan. Penyajian tentang sejarah dan struktur kelembagaan diharapkan dapat memberikan gambaran tentang keberadaan dinas yang mengalami beberapa perubahan penting di dalamnya selama beberapa waktu.

##### **5.1.1 Sekilas Tentang Sejarah Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Kab. Gresik**

Memahami keberadaan Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi (DISPARINKOM) Gresik yang beralamatkan di Jl. Dr Wahidin Sudirohusodo 127 Gresik, perlu dipahami dalam konteks perubahan (reformasi), khususnya pada era presiden Abdurrahman Wachid. DISPARINKOM semula adalah Dinas Pariwisata, yang kemudian digabung dengan Departemen Penerangan yang di masa Presiden Abdurrahman Wachid dilikuidasi. Selain Departemen Penerangan, Departemen Sosial juga dilikuidasi. Beberapa alasan yang sering dikemukakan, antara lain:

1. Kedua Departemen tersebut di masa Orde Baru menjadi alat kepentingan kelompok tertentu.

2. Departemen Penerangan dianggap sebagai alat propaganda kelompok penguasa Orde Baru, sedangkan Departemen Sosial dianggap menjadi sarang korupsi yang hanya mencari uang atas nama kepentingan sosial.
3. Pada masa presiden Abdurrahman Wachid menganggap bahwa Departemen Penerangan sudah tidak efektif, sebab urusan informasi harus dikembalikan kepada masyarakat sehingga lebih terbuka dan transparan. Salah satu gantinya presiden menunjuk juru bicara kepresidenan.

Setelah proses likuidasi maka muncul sejumlah persoalan menyangkut keberadaan pegawai departemen penerangan dan sosial. PP No 82 tahun 2000 tentang Penataan Pegawai akhirnya dikeluarkan untuk mengatur penempatan pegawai Departemen Penerangan yang terlikuidasi bergabung ke dalam Dinas Pariwisata. Hal tersebut lebih diperkuat oleh Perda Pemkab Gresik No.26 tahun 2000 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-Dinas Daerah Dengan penggabungan kedua dinas, akhirnya jumlah pegawai menjadi membesar. Dari jumlah yang ada sekarang (55 orang; lihat Tabel 5.1 tentang Profil Informan) sejumlah 60% berasal dari Departemen Penerangan.

Penggabungan dua instansi tersebut tidak sekedar berkaitan dengan persoalan pegawai, tetapi hal yang paling penting adalah menyangkut wilayah kerja atau tugas dinas gabungan yang baru. Dalam Perda tersebut, maka diatur beberapa fungsi baru Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Gresik sebagai berikut

1. Merumuskan kebijakan dalam rangka perencanaan, pembinaan, bimbingan dan pengembangan teknis di bidang pariwisata, informasi, dan komunikasi dalam rangka pelaksanaan pembangunan dan pemerintahan.
2. Melaksanakan kebijakan operasional, pemberian bimbingan dan pembinaan, pemberian perijinan di bidang pariwisata, informasi, dan komunikasi sesuai kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Daerah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Memantau dan mengendalikan pelaksanaan tugas yang ditetapkan oleh Kepala Daerah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku
4. Menyusun rencana pelaksanaan program dan evaluasi pengelolaan data bidang pariwisata, informasi, dan komunikasi.
5. Melaksanakan pengawasan, pengendalian dan pemantauan pelayanan di bidang informasi, dan komunikasi melalui media massa, baik video dan sejenisnya, drama tradisional, kelompok sosial dan media baru
6. Melakukan koordinasi dan konsultasi serta hubungan kerjasama antarinstansi, dunia usaha, komunikasi dan seluruh kegiatan mass media
7. Mengelola administrasi umum meliputi ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, peralatan dan perlengkapan dinas
8. Mengelola cabang dinas dan UPTD
9. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Bupati dengan bidang tugasnya.

Dengan demikian, yang pada awalnya pariwisata berdiri sendiri dikelola oleh satu instansi, maka sekarang dalam aktivitasnya terintegrasikan dengan

kegiatan penerangan. Pada sisi ini, maka perubahan atau penggabungan membawa perubahan yang bermanfaat dalam dunia pariwisata yang memang sangat membutuhkan promosi melalui penerangan kepada masyarakat luas.

### **5.1.2 Struktur Kelembagaan Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Kab. Gresik**

Berdasarkan Perda Kabupaten Gresik No 26 Tahun 2002, Susunan Organisasi Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Kabupaten Gresik adalah sebagai berikut (untuk bagan struktur dapat dilihat lebih jelas di lembar lampiran)

1. Unsur Pimpinan : Kepala Dinas, Wakil Kepala Dinas
2. Unsur Pembantu Pimpinan : Bag. Tata Usaha membawahi:
  - a. Sub. Bagian Keuangan
  - b. Sub. Bagian Kepegawaian
  - c. Sub. Bagian Umum dan Perlengkapan
3. Unsur Pelaksana
  - 3.1. Sub. Dinas Perencanaan Program membawahi:
    - a. Seksi Penyusunan Program
    - b. Seksi Data dan Pelaporan
    - c. Seksi Analisa dan Evaluasi
  - 3.2. Sub. Dinas Pemasaran Kepariwisataaan membawahi
    - a. Seksi Promosi Wisata
    - b. Seksi Kerjasama Kepariwisataaan
    - c. Seksi Informasi Pangsa Pasar Wisata

3.3. Sub Dinas Pengembangan Potensi Wisata membawahi:

- a. Seksi Obyek Wisata
- b. Seksi Usaha Jasa dan Usaha Sarana
- c. Seksi Standar Mutu Pelayanan Wisata

3.4. Sub. Dinas Pelayanan Informasi dan Komunikasi membawahi :

- a. Seksi Pemberdayaan Kelompok Komunikasi Sosial
- b. Seksi Informasi *mobile*
- c. Seksi Pameran dan Pertunjukan Rakyat

3.5. Sub. Dinas Media Informasi dan Komunikasi membawahi:

- a. Seksi Media Interaktif
- b. Seksi Penyiaran Radio, TV, dan Film
- c. Seksi Pers dan Penerbitan

4. Cabang Dinas

5. UPTD (Unit Pelaksana Teknis Daerah)

6. Kelompok Jabatan Fungsional

## 5.2 Profil Informan dalam Penelitian

Dalam penelitian kualitatif keberadaan informan sangat penting, bukan jumlahnya. Oleh karena itu pemilihan orang-orang yang dijadikan sumber informasi sangat perlu. Untuk itu, peneliti sebelumnya melakukan beberapa kunjungan ke dinas dan melakukan wawancara dengan kepala dinas guna memperoleh nama-nama yang memang dianggap menguasai masalah penelitian. Tahap selanjutnya menemui mereka dengan tujuan untuk memperoleh keyakinan bahwa mereka adalah orang-orang yang tepat dijadikan informan penelitian. Dari

jumlah pegawai yang ada (55 orang), diambil 5 orang sebagai informan. Informasi dari mereka cukup untuk menjawab masalah-masalah dalam penelitian. Namun demikian, untuk menghasilkan keakuratan informasi dan data tetap dilakukan beberapa teknik pengumpulan data yang lain. Wawancara, observasi langsung, dan pemberian daftar pertanyaan tetap dilakukan agar hasilnya benar-benar informasi yang akurat. Wawancara dilakukan untuk lebih memperdalam jawaban yang diberikan oleh informan, selain untuk mendapatkan informasi tambahan yang sangat diperlukan dalam penelitian.

Berikut ini disajikan profil informan penelitian yang berjumlah 5 orang.

**Tabel 5.1 Profil Informan**

No.	Nama Informan	Umur	Jabatan/Unit	Pendidikan
01.	STJ	49	Kepala Dinas	S2
02.	AWS	46	Kasi Analisa & Evaluasi	S2
03.	DAJ	42	Kepala Bagian	S1
04.	Slt	51	Kepala Sub Dinas	S2
05.	SBJ	43	Kepala UPTD	S1

Nama-nama informan dengan sengaja ditampilkan dengan huruf yang bertujuan untuk tetap menjaga netralitas penelitian. Hasil laporan penelitian ini diharapkan tidak menonjolkan pribadi masing-masing informan. Demikian pula hasil wawancara yang diolah menjadi hasil tesis juga tidak secara langsung menunjuk pada satu sumber informan. Meskipun nama tidak tercantum dengan jelas, jabatan tetap menunjuk pada orang. Bagi mereka yang mengetahui keberadaan DISPARINKOM Gresik, jabatan sudah mengarahkan pada nama seseorang. Oleh karena itu, dalam hasil penelitian ini tetap dijaga hal-hal yang mengarah pada penonjolan pribadi seseorang, sehingga analisis yang dilakukan

tetap menjaga validitas informasi yang diperoleh, tanpa harus mengikutsertakan nama atau jabatan seorang informan.

### 5.3 Kondisi Kepegawaian

Pegawai di DISPARINKOM dalam penelitian ini menggunakan data terakhir bulan Juni 2003 yang disusun menurut jabatan, golongan dan pendidikan.

Data kepegawaian di DISPARINKOM tampak dalam tabel berikut:

**Tabel 5.2 Data Pegawai :  
Jabatan, Golongan, dan Pendidikan (Juni 2003)**

No.	Jabatan	Golongan				Pendidikan
		I	II	III	IV	
1.	Kepala				1	S2
2.	Wakil Kepala				1	S1
3.	Kabag				1	S1
4.	Kasub			5		S2=1,S1=4
5.	Kasubbag			3		S1
6.	Kasi			18		S2=2;S1=10;D3=1,SLTA=5
7.	Staff			26		S1=10;D3=1,SLTA=11
	Jumlah			55		

*Sumber Data:* Renstra DISPARINKOM Gresik 2002-2005. Jumlah tersebut ditambah dengan pegawai "honda" (Honoror Daerah) sejumlah 12 orang.

Sedangkan pegawai menurut keikutsertaan mereka dalam pendidikan profesi kepariwisataan dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 5.3 Data Pegawai dan Pendidikan Kepariwisataan  
(Data Th. 2002)**

<b>NO.</b>	<b>Keikutsertaan Pendidikan Kepariwisataan</b>	<b>Jumlah</b>
1.	Pegawai yang mengikuti pendidikan kepariwisataan	1 orang (2%)
2.	Yang tidak mengikuti	61 orang (98%)
3.	Memperoleh pendidikan fungsional kepariwisataan	1 orang (7%)
4.	Yang belum memperoleh pendidikan profesi kepariwisataan	48 orang (93%)

*Sumber Data: Renstra DISPARINKOM Gresik 2002-2005.*

#### **5.4 Kondisi Anggaran**

Anggaran DISPARINKOM Gresik masih mengandalkan dari APBD. Sejumlah anggaran yang diterima digunakan untuk operasional Dinas, namun demikian tidak semua habis dalam kegiatan rutin. Sebagian masih dianggarkan untuk kegiatan yang berkaitan dengan SDM yang ada, baik pariwisata, maupun informasi dan komunikasi. Tabel berikut merupakan anggaran untuk kegiatan tersebut selama tahun 2002.

**Tabel 5.4 Data Rincian Kegiatan dan Anggaran  
(Data Tahun 2002)**

<b>NO.</b>	<b>RINCIAN KEGIATAN</b>	<b>DANA</b>
1.	<b>Pelatihan Usaha Jasa Pariwisata</b>	Rp 10.000.000,-
2.	<b>Pelatihan Pengusaha Obyek dan daya tarik wisata</b>	Rp 10.000.000,-
3.	<b>Pelatihan Usaha sarana pariwisata</b>	Rp 10.000.000,-
4.	<b>Menyelenggarakan pemilihan dan mengikuti duta wisata Cak dan Yuk Gresik</b>	Rp 75.000.000,-
5.	Mengadakan promosi melalau media cetak dan elektronik	Rp 25.000.000,-
6.	Mencetak liaflet tentang Perda untuk penyebarluasan informasi	Rp 2.000.000,-
7.	<b>Menyelenggarakan pelatihan bagi pelaku usaha jasa wisata dan kasi transtirib kecamatan</b>	Rp 3.000.000,-
8.	<b>Menyelenggarakan focus sosialisasi Renstra dan Perda Kabupaten Gresik</b>	Rp 40.000.000,-
9.	Pemberdayaan kelompok komunikasi sosial bagi desa terbaik PKK Desa terbaik P2WKSS Desa terbaik	Rp 10.000.000,-
	<b>JUMLAH</b>	<b>Rp 80.075.000,-</b>

*Sumber Data:* diambil dari Renstra DISPARINKOM Gresik 2002-2005.

Catatan : Rincian kegiatan bertuliskan huruf tebal merupakan kegiatan yang memfokuskan pada pelatihan dan pengembangan SDM di Dinas maupun masyarakat.

Data di atas merupakan anggaran khusus untuk program kegiatan yang diadakan oleh DISPARINKOM Gresik (bukan anggaran rutin). Dari sembilan item di atas jelas bahwa terdapat beberapa program yang memang dikhususkan kepada program pendidikan dan pelatihan dalam rangka peningkatan kemampuan SDM Dinas, sedangkan yang lainnya lebih spesifik dalam bidang kepariwisataan. Inilah sebenarnya kegiatan yang diarahkan kepada pengembangan model kompetensi manusia pariwisata.

Kegiatan-kegiatan tersebut sejalan dengan konsepsi manusia pariwisata yang dikembangkan oleh Disparinkom, bahwa manusia pariwisata tidak hanya

menyangkut pegawai dinas, tetapi semua pelaku dan penyedia jasa pariwisata. Namun demikian, bagaimana dengan pegawai dinas yang memang benar-benar menjadi manusia pariwisata? Hal itu belum dilakukan secara maksimal, hanya beberapa kelompok jabatan tertentu yang diprogram untuk menjadi manusia pariwisata di Dinas. Kebijakan tersebut berkaitan dengan beberapa kondisi yang melingkupi Dinas.

Sementara itu kondisi sarana dan prasarana yang ada di Disparinkom Gresik dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.5 Tabel Kondisi Sarana dan Prasarana**

NO.	JENIS	JUMLAH	KONDISI	
			BAIK	RUSAK
1	Radio Pemancar	1	1	
2	Kendaraan Roda 4	1	1	
3	Kendaraan Roda 2	7	7	
4	Komputer	7	6	1
5	Handy Cam	1	1	
6	Tustel	3	1	2
7	TV	3	2	1
8	OHP	2	1	1
9	Fax	1		1
10	Kipas Angin	7	4	3

*Sumber Data:* Renstra DISPARINKOM Gresik 2002-2005

### 5.5 Data Obyek dan Kunjungan Wisata

Kondisi kepariwisataan Kabupaten Gresik pada tahun 2002 dapat dilihat dalam tabel berikut, yaitu tentang obyek wisata dan kunjungan wisata. Kondisi ini dapat menggambarkan seberapa besar potensi wisata Gresik yang dapat dikembangkan di masa depan.

Tabel 5.6 Obyek Wisata Gresik

No.	Nama Obyek	Kondisi (ditentukan dinas)
1.	Tanjung Goang	Baik
2.	Air Panas Alam Kedungbaya	Baik
3.	Air Terjun Laccar	Baik
4.	Pantai ria Gili Barat	Baik
5.	Danau Kastoba	Baik
6.	Makam Siti Zainab	Baik
7.	Kerajinan Songkok	Baik
8.	Kerajinan Tas	Baik
9.	Kerajinan Sarung	Baik
10.	Makam Maulana Malik Ibrahim	Baik
11.	Makam Sunan Giri	Baik
12.	Makam Nyai Ageng Pinatih	Baik
13.	Makam Sunan Prapen	Baik
14.	Makam Kawis Guwo	Baik
15.	Makam Panembahan Agung	Baik
16.	Makam Fatimah Binti Maimun	Baik
17.	Makam Empu Supo	Baik
18.	Goa Langsuh	Baik
19.	Makam R. Santri	Baik
20.	P. Selayar	Baik

Sumber data : Data Kepariwisataaan Kabupaten Gresik Tahun 2002. Jumlah tersebut dibatasi 20, sebenarnya lebih dari 40 obyek wisata yang ada.

Tabel 5.7 Kunjungan Wisata Gresik Tahun 2002

NO.	BULAN	TOTAL
1.	MEI	25397 Orang
2.	JUNI	17782 Orang
3.	JULI	25672 Orang
4.	AGUSTUS	17407 Orang
5.	SEPTEMBER	28501 Orang

Sumber Data: data Kepariwisataaan Kabupaten Gresik Tahun 2002.

### 5.6 Situasi Lingkungan

Informasi berikut merupakan informasi yang diolah dari jawaban dalam kuisisioner yang diberikan oleh informan. Data terbagi ke dalam kelompok data analisis lingkungan (keuangan dimasukkan lingkungan karena sumbernya masih

dari luar Dinas yaitu APBD), data analisis organisasional, dan data kompetensi pegawai.

Jawaban informasi dianalisis dan dijadikan catatan penting sebagai berikut:

1. Mengenai berlakunya UU No.22/1999 tentang Otonomi Daerah, informan memberikan jawaban, bahwa undang-undang tersebut membawa dampak yang baik bagi daerah.
2. Perda No.26/2000 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-Dinas di Kabupaten Gresik bagi informan membawa perubahan yang baik, yaitu pembentukan efektifitas dan efisiensi.
3. Perubahan sejalan dengan reformasi ternyata dianggap membawa juga perubahan. Namun demikian jawaban tersebut tidak didukung oleh semua responden. Tetap saja ada yang berpendapat perubahan tidak membawa dampak apapun bagi Dinas.
4. Sebagai Dinas yang mendapat anggaran dari Pemerintah Kabupaten, Disparinkom merasa dana yang diterima kurang memadai untuk operasi organisasi, sedangkan PemKab menganggap sudah cukup sebesar.
5. Dalam kerangka otonomi daerah, dinas juga diperkenankan mendapat sumber anggaran dari luar yang tidak langsung terikat dengan APBD yang diatur oleh DPRD. Meskipun demikian, hal tersebut masih sulit diwujudkan, sehingga usaha yang paling baik adalah membuat program yang realistis sehingga mendapat dukungan dari DPRD dalam penyusunan anggaran.

6. Sejumlah dana APBD yang diterima Disparinkom ternyata yang dianggarkan untuk mengelola SDM lebih banyak dianggarkan untuk program pendidikan dan pelatihan, sedangkan lainnya berpendapat diarahkan pada peningkatan kesejahteraan pegawai dan bantuan kepada pegawai untuk kursus. Artinya sebenarnya program peningkatan kompetensi pegawai sudah dilakukan dengan usaha yang sungguh-sungguh, terbukti anggaran pengembangan SDM dipergunakan diklat dan bantuan untuk kursus pegawai.
7. Sehubungan dengan poin 6, bila Disparinkom menemui kendala dalam hal keuangan, maka hal yang dapat dilakukan adalah membuat skala prioritas program, daripada mencari anggaran di luar ketentuan.
8. Respon masyarakat terhadap informasi yang disampaikan oleh UPTD (misalnya Radio), masyarakat dianggap sering memperhatikan. Namun bila dibanding dengan yang berpendapat jarang jumlahnya tidak berbeda jauh, artinya kegiatan UPTD masih belum maksimal bagi masyarakat.
9. Kaitan dunia pariwisata dengan perekonomian rakyat sebagian besar informan berpendapat bahwa pariwisata mempunyai dampak positif bagi perekonomian rakyat.
10. Potensi pariwisata yang ada di Gresik dirasa masih belum digali secara maksimal, itu sebagian besar pendapat informan. Mereka masih mengandalkan potensi yang sudah ada dan dikenal oleh masyarakat.
11. Pada akhirnya informan berpendapat bahwa masyarakat secara umum memberi dukungan besar kepada dunia pariwisata yang sedang dikembangkan oleh Disparinkom.

Dari beberapa data di atas kondisi lingkungan kerja Disparinkom Gresik dapat dicatat secara ringkas sebagai berikut:

1. Kondisi lingkungan politik (kebijakan pemerintah dan undang-undang) dan hukum sebenarnya memberi dukungan yang positif bagi kinerja dinas dalam kerangka otonomi daerah.
2. Kondisi keuangan (kebijakan Pemkab) yang berjalan dirasa masih jauh dari sempurna. Sebaliknya dirasa sangat kurang, sehingga mereka sering membuat prioritas program agar dapat menjalankan kegiatan yang mendapat dukungan dana dari Pemkab. Lingkungan ekonomi, dari sisi dana memang belum memadai, namun demikian sumber daya manusia sudah cukup, apalagi adanya tambahan dari departemen penerangan yang dilikuidasi.
3. Kondisi sosial budaya secara umum baik, artinya dukungan masyarakat terhadap pariwisata sedemikian besar dan nyaris tidak mendapat gangguan serta hambatan. Apalagi masyarakat Gresik yang agamis mempunyai ikatan tradisional dengan beberapa situs sejarah yang menjadi obyek wisata di Gresik.
4. Lingkungan geografis sudah cukup memadai, karena disesuaikan dengan otonomi daerah. Daerah Gresik yang berada di dekat Surabaya atau juga disebut kota satelit Surabaya, maka menjadi peluang besar bagi dunia pariwisata.
5. Lingkungan teknologinya juga masih kurang maksimal. Sebab prasarana dan sarana yang menjadi andalan kerja Dinas masih berupa barang lama dan seadanya (Hal ini dapat terlihat dari Dana APBD yang digunakan untuk

pengadaan barang-barang UPTD yang relatif kecil sebesar Rp 4.500.000,- atau lihat Tabel Kondisi Sarana dan Prasarana).

### **5.7 Situasi Organisasional**

Informasi yang terkumpul dalam penelitian dapat disajikan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan Kepala Dinas DISPARINKOM Gresik dianggap demokratis serta didukung oleh sikap yang akrab dengan bawahan.
2. Dengan demikian hubungan kerja yang tercipta adalah baik antara atasan dengan bawahan atau antarbawahan.
3. Adanya model pengembangan manusia pariwisata mendapat sambutan yang positif dari pegawai Dinas.
4. Namun demikian, banyak juga beranggapan bahwa perlakuan organisasi terhadap pegawai biasa saja, sedangkan lainnya merasa mendapat perhatian baik dari organisasi.
5. Situasi kerja juga dirasakan biasa, sebagian menganggap memberi dukungan/perhatian kepada pegawai untuk berprestasi.

### **5.8 Kompetensi SDM Manusia Pariwisata**

Menyangkut kompetensi SDM Manusia Pariwisata, informasi yang terkumpul sebagai berikut:

1. Kebanyakan dari informan mengikuti pendidikan dan pelatihan selama itu sesuai dengan pekerjaan atau tugas yang sedang diemban.

2. Sebagian besar informan kurang memahami konsep manusia pariwisata. Hanya sebagian kecil yang merasa memahami dengan baik konsep manusia pariwisata sebagai model kompetensi yang sedang dikembangkan. Hal ini disebabkan karena kebijakan tersebut merupakan masalah puncak pimpinan dan kurang disosialisasikan atau sebab memang merupakan program baru (mulai renstra 2002-2005 berarti baru satu tahun).
3. Untuk membentuk kompetensi sebagai manusia pariwisata, maka organisasi membentuknya melalui Diklat, dan sebagian menyatakan melalui dana (misalnya uang insentif).
4. Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dirasa sudah cukup memadai dalam bekerja, baik dalam bidang pariwisata dan informasi. Namun demikian ada juga yang berpendapat masih jauh dari memadai.
5. Meskipun kompetensi yang dimiliki masih kurang, sebagian besar mereka mencintai pekerjaannya dan sekaligus mencintai organisasi di mana mereka bekerja.

### **5.9 Konsepsi Manusia Pariwisata (Model Kompetensi)**

Dalam penelitian ini, diajukan pertanyaan mengenai definisi yang dipahami oleh pegawai Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi ditemukan beberapa definisi yang dapat mewakili dari jawaban informan yang dikelompokkan sebagai berikut (Informasi ini diperoleh dari hasil wawancara dalam kunjungan ke lapangan):

1. Manusia Pariwisata adalah manusia yang sadar akan pentingnya pariwisata sebagai industri jasa yang dapat meningkatkan kesejahteraan dan perekonomian masyarakat. Oleh karena itu perlu keahlian (*skill*) dan moral agar bisa memberikan dedikasi terbaiknya bagi masyarakat.
2. Manusia Pariwisata adalah manusia yang terlibat dalam bidang kepariwisataan baik itu pelaku ataupun penyedia jasa pariwisata.
3. Manusia yang betul-betul mempunyai potensi untuk mengembangkan kepariwisataan.
4. Manusia pariwisata adalah *stakeholders* yang melakukan usaha kepariwisataan agar wisatawan dapat menikmati karya cipta Tuhan Yang Maha Esa dan memahami serta mensyukurinya sebagai bagian dari karunia Tuhan Yang Maha Esa.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat dibuat beberapa catatan mengenai definisi manusia pariwisata sebagai model yang sedang dibangun oleh Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Kabupaten Gresik. Catatan tersebut antara lain:

1. Manusia pariwisata adalah semua pelaku dan penyedia pariwisata. Hal ini berarti bahwa SDM Pariwisata tidak hanya menyangkut pegawai di Disparinkom, tetapi juga termasuk pelaku dan penyedia pariwisata di luar dinas. Mereka bisa berasal dari kalangan dunia usaha, maupun masyarakat umum.
2. Mempunyai keahlian dalam bidang pariwisata sebagai kemampuan mendasar untuk lebih mengembangkan perekonomian masyarakat.

3. Manusia pariwisata betul-betul memahami akan dunia pariwisata sebagai industri. Artinya bahwa kegiatan pariwisata yang dikelola oleh Dinas (Pemerintah), bagaimanapun tetap diarahkan pada kegiatan industri ekonomi kepariwisataan.
4. Masyarakat sebagai pemegang saham (*stakeholders*) juga menjadi sasaran pengembangan SDM Pariwisata oleh Disparinkom Gresik.

Sedangkan menurut Bapak Sutardji, Kepala Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Gresik, serta diolah dari bahan renstra Dinas tahun 2002-2004 model kompetensi tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Manusia Pariwisata adalah manusia (dalam hal ini pegawai Dinas) yang mempunyai tiga unsur kemampuan, yaitu: kemampuan kepariwisataan (profesional), mental dan motivasi kerja, dan kemampuan manajemen.
2. Kemampuan pariwisata yang dimaksud adalah meliputi:
  - a. Kemampuan Promosi
  - b. Kemampuan Kerjasama
  - c. Kemampuan informasi pariwisata/pasar wisata (pelayanan)
3. Sikap dan kepribadian meliputi:
  - a. Mencintai dunia pariwisata
  - b. Disiplin
  - c. Berwawasan luas dan terbuka
  - d. Bergairah dalam bekerja di dunia pariwisata
4. Kemampuan manajerial
  - a. Mampu mengelola pariwisata

b. Mampu mengembangkan potensi wisata yang ada

Keempat kemampuan tersebut diharapkan dimiliki oleh SDM (Sumber Daya Manusia) atau pegawai DISPARINKOM Gresik, sehingga dapat ditularkan kepada pelaku dan pengelola pariwisata yang berasal dari masyarakat.

**BAB VI**  
**PEMBAHASAN**

## **BAB 6**

### **PEMBAHASAN**

Membahas konsep Manusia Pariwisata sebagai model kebijakan pengembangan SDM di DISPARINKOM Kabupaten Gresik dimulai dari sebuah pemahaman akan pengaruh langsung maupun tidak dari kondisi eksternal dan internal organisasi. Seperti pada awal tesis ini, yaitu dalam bab pendahuluan, beberapa fakta dan pengalaman dari organisasi semisal PT Timah Tbk, yang telah melakukan kebijakan pengembangan manajemen SDM Komprehensif akibat tekanan kondisi harga timah internasional. Jatuhnya harga timah internasional telah merubah kondisi internal PT Timah, yang pada akhirnya menempuh perubahan kebijakan manajemen SDM yang kurang menguntungkan bagi perusahaan. Perubahan kebijakan SDM tersebut dipahami sebagai dampak dari perubahan situasi harga atau dengan kata lain adanya perubahan eksternal.

Situasi atau lingkungan tidak hanya dipahami atas kejadian-kejadian, namun sebuah produk undang-undang juga dipandang sebagai situasi. Salah satu tujuan peraturan diciptakan adalah perubahan. Dengan demikian peraturan perundang-undangan dipahami sebagai situasi, karena dapat menghasilkan perubahan-perubahan. Undang-undang No.29/1999 tentang Otonomi Daerah bertujuan untuk membentuk kemandirian daerah dalam melaksanakan kegiatan pembangunan. Oleh karena itu peraturan tersebut dibahas sebagai situasi yang menentukan terbentuknya kebijakan pengembangan kompetensi SDM Manusia Pariwisata di DISPARINKOM Kabupaten Gresik.

Dalam pembahasan ini selanjutnya juga akan dibedakan atas kondisi atau hal-hal yang berada di luar organisasi (eksternal) dan di dalam organisasi (internal) yang mampu mendorong pimpinan DISPARINKOM Kabupaten Gresik menempuh kebijakan pengembangan SDM melalui penerapan model kompetensi SDM Manusia Pariwisata.

Pembahasan didasarkan atas hasil penelitian pada bab 5 yang telah memuat beberapa temuan dan analisis dari informasi yang terkumpul dalam penelitian. Pembahasan merupakan kajian yang lebih luas dan mendalam terhadap apa yang dihasilkan dalam analisis. Berdasarkan pembahasan ini, nantinya dapat dibuat beberapa catatan penting dan pokok dalam penelitian.

#### **6.1 Dampak Otonomi Daerah Terhadap Pengembangan SDM di DISPARINKOM Gresik**

Undang-undang No.22/1999 tentang Pemerintah Daerah yang juga sering disebut Undang-Undang Otonomi Daerah merupakan salah satu kondisi lingkungan politik yang sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia di DISPARINKOM. Undang-undang tersebut dikeluarkan dengan dilandasi semangat untuk mengembangkan seluruh potensi daerah, baik potensi alam maupun manusia. Otonomi daerah berarti penyerahan wewenang untuk mengelola urusan rumah tangga sendiri kepada daerah yang bersangkutan. Pemberian wewenang tersebut bertujuan antara lain:

1. Memberikan keleluasaan daerah dalam menggali potensi daerah yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan yang ada.

2. Mendorong terciptanya kemandirian daerah dalam melaksanakan kegiatan pemerintahan dan pembangunan.
3. Mendekatkan pelayanan kepada masyarakat di daerah.

Untuk mencapai sasaran tersebut, maka segala aturan yang mengatur wewenang daerah diatur dalam UU No.22/1999. Bagi Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Gresik, Undang-Undang Otonomi Daerah tersebut membawa dampak yang baik. Salah satu dampak yang dirasakan adalah adanya keleluasaan dalam mengelola potensi yang ada. Tidak ada kewajiban bahwa dinas harus berbuat A atau B, tanpa memperhatikan kemampuan yang ada. Dinas diperbolehkan membuat program kegiatan yang benar-benar sangat dibutuhkan dan menjadi tuntutan organisasi. Salah satu program tersebut adalah pengembangan Model Kompetensi Manusia Pariwisata. Bila sebelum Otonomi Daerah, seandainya terdapat program semacam itu, maka dinas harus mengikuti *blueprint* (cetak biru) atau petunjuk langsung dari pusat.

Kemandirian menjadi hal yang sangat utama. Dengan kemandirian, maka segala perencanaan program pengembangan Model Kompetensi Manusia Pariwisata yang dikembangkan di DISPARINKOM dapat dibuat dan disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan. Mungkin saja program tersebut juga dibuat oleh daerah yang lain, tetapi isi dan bentuknya benar-benar menjadi tanggung jawab daerah yang bersangkutan.

Kondisi tersebut lebih diperkuat dengan Perda No.26/2000 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-Dinas Daerah Gresik. Dengan Perda tersebut Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi mempunyai tugas dan

tanggung jawab langsung kepada Kepala Daerah/Bupati, bukan instansi vertikal yang sama. Dengan semangat Otonomi Daerah, masyarakat melalui DPRD juga dapat melakukan kontrol, bahkan masyarakat umum juga bisa melakukan hal tersebut. Kinerja dinas akhirnya benar-benar terikat pada tanggung jawab terhadap masyarakatnya sendiri.

Pelaksanaan Undang-Undang Otonomi Daerah bagaimanapun masih menunggu peraturan-peraturan pemerintah yang lain untuk mendukung undang-undang. Kondisi ini bisa menjadikan dinas tidak dapat dengan cepat melakukan perubahan. Informan menganggap bahwa Perda secara langsung membawa dampak perubahan yang berarti dalam kerja dinas. Inilah sebenarnya yang diharapkan dari Undang-Undang Otonomi Daerah, bahwa Daerah secara cerdas dan cekatan melakukan penyesuaian-penyesuaian yang dibutuhkan asal tidak melanggar undang-undang.

Kebijakan pemerintah dalam hal ini segala peraturan perundang-undangan menjadi sebuah syarat dan kondisi yang dapat mempengaruhi kinerja dinas-dinas di daerah. Keterlambatan sebuah aturan akan menjadi hambatan yang berarti, sedangkan ketangkasan dan ketepatan dalam membuat aturan yang dibutuhkan menjadi hal yang sangat diperlukan.

Selanjutnya kerjasama menjadi hal lain yang penting; yaitu kerjasama antar lembaga pemerintah baik daerah maupun pusat. Kerjasama antara DPRD (Dewan Perwakilan Rakyat Daerah) dengan Bupati selaku Kepala Daerah sangat dibutuhkan dalam membuat aturan yang jelas. Terbukti Perda No.26/2000 yang

dikeluarkan Pemerintah Kabupaten Gresik membawa dampak positif dalam kinerja Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi.

Tidak hanya dalam hal legislasi, tetapi juga menyangkut sumber keuangan dinas yang masih tergantung dari APBD. Pendapatan Asli Daerah yang merupakan hasil kerja keras seluruh komponen pemerintah, harus mampu membiayai segala program kerja pemerintah daerah. Demikian sebaliknya program yang dibuat oleh dinas harus juga mampu menjadi andalan bagi peningkatan PAD tersebut. DISPARINKOM Gresik sangat menyadari hal tersebut, oleh karena itu dinas membuat program-program kerja yang realistis agar mendapat anggaran yang memadai dari APBD. Salah satu kegiatan yang dapat disebutkan adalah peningkatan kualitas SDM melalui pengembangan Model Kompetensi Manusia Pariwisata. Diharapkan dengan SDM yang berkualitas, mereka akan bekerja lebih baik, dan selanjutnya dapat menggerakkan kegiatan pariwisata di Gresik.

Kondisi politik tersebut secara konstitusi sebenarnya merupakan kondisi yang sangat kondusif bagi kerja dinas. Namun demikian bagi pegawai DISPARINKOM Gresik kondisi tersebut masih dirasa tidak berdampak secara signifikan bagi kerja dinas secara langsung. Kebijakan pemerintah baik melalui otonomi maupun perubahan struktur kelembagaan di dinas, tidak secara otomatis menciptakan suasana kerja yang baik.

Masih terdapat kendala-kendala yang dihadapi oleh DISPARINKOM Gresik. Kendala yang menonjol saat ini adalah masalah perbedaan unsur asal pegawai; dari dinas pariwisata dan penerangan. Bagi mereka yang berasal dari

departemen penerangan sebagian menganggap bahwa di dalam organisasi mereka diperlakukan tidak adil. Penggabungan bagi mereka tidak secara otomatis memberi kemudahan bagi mereka dalam melakukan tugasnya. Tugas-tugas yang sekarang dilakukan meskipun masih berhubungan dengan media informasi, namun mereka tetap harus melakukan banyak sekali penyesuaian-penyesuaian. Bila dulu mereka berada dalam naungan departemen penerangan mereka terkonsentrasi dalam dunia informasi dan komunikasi, dengan adanya perubahan susunan organisasi mereka harus belajar banyak tentang dunia pariwisata. Padahal jumlah mereka mencapai 60% dari keseluruhan jumlah pegawai DISPARINKOM Gresik. Tentu ini secara langsung atau tidak ikut menyumbang persoalan pelaksanaan tugas dinas.

Seperti dalam hal konsep kompetensi Manusia Pariwisata, ternyata masih ada sebagian yang tidak setuju terhadap ide tersebut. Dari sejumlah informan, ada yang tidak setuju, di antaranya menyatakan bahwa konsep tersebut jelas tidak adil, sebab mereka merasa sebagai bagian dari informasi dan komunikasi. Meskipun jumlahnya kecil, tetapi pendirian tersebut perlu diperhatikan. Mengingat bahwa komposisi mereka cukup besar dari jumlah pegawai. Mereka yang tidak setuju berasal dari bagian informasi dan komunikasi yang dulunya adalah pegawai departemen penerangan. Konsep manusia pariwisata dirasa sebagai kebijakan yang tidak adil, sebab dalam dinas ada dua fungsi utama, yaitu pariwisata dan penerangan (informasi dan komunikasi). Bila hanya kompetensi manusia pariwisata sebagai konsep utama dalam kebijakan dinas, maka hal itu dianggap sebagai sebuah kebijakan yang mensubordinasi penerangan di bawah pariwisata.

Jelas sekali bahwa kedudukan pariwisata dan komunikasi merupakan dua tugas dan fungsi yang sejajar.

Dengan demikian perubahan dalam lingkungan politik, dalam pengertian kebijakan pemerintah dalam peraturan perundang-undangan yang mengatur kerja dinas mempunyai dampak, baik yang bersifat positif mendukung dan kendala internal yang menghambat. Hal tersebut antara lain:

1. Di satu sisi memberi ruang dan peluang bagi dinas melakukan tugas secara lebih baik, karena adanya konsep kemandirian dalam pengelolaan rumah tangga dinas.
2. Penggabungan departemen penerangan ke dalam dinas pariwisata, secara organisasi merupakan langkah penyelamatan potensi pegawai negeri yang ada serta usaha untuk mensinergikan antara dunia pariwisata dan informasi, namun secara teknis masih menemui kendala, yaitu belum sepenuhnya tercipta integrasi diantara pegawai.
3. Pada akhirnya kebijakan mengembangkan model kompetensi manusia pariwisata dipandang oleh mereka yang bukan asli pegawai pariwisata sebagai kebijakan yang kurang adil, karena lebih mementingkan satu kelompok.

## **6.2 Andil Kondisi Keamanan Bagi Pengembangan SDM**

Unsur lingkungan lainnya yang diperhatikan oleh peneliti adalah masalah keamanan. Hal tersebut menjadi pertimbangan penting dalam dunia pariwisata, sebab dunia pariwisata Indonesia secara keseluruhan terpuak akibat kasus bom Bali yang menurunkan kepercayaan wisatawan terhadap jaminan keamanan.

Situasi politik yang aman akan melahirkan kondisi yang aman pula. Kasus bom Bali secara tidak langsung mempengaruhi dunia pariwisata di Gresik, meskipun tidak begitu besar. Gresik sangat mengandalkan obyek wisata situs-situs ritual sejarah, sehingga masih memiliki wisatawan yang relatif fanatik dan stabil. Keamanan daerah lebih mempunyai dampak langsung dibanding keamanan nasional, sebab masyarakat sudah terbiasa dengan berita mengenai peristiwa di daerah-daerah lain. Masyarakat selektif, mana yang penting dan berpengaruh pada dirinya secara langsung. Kondisi keamanan di Gresik relatif aman, khususnya dalam dunia pariwisata.

### **6.3 Peran Krisis Ekonomi dalam Memperlemah Keuangan Daerah**

Kondisi ekonomi Indonesia pada era reformasi tidak menggembirakan. Salah satu indikator yang sangat jelas adalah nilai rupiah yang rendah terhadap dollar. Lesunya perekonomian Indonesia dirasakan oleh seluruh lapisan dan sektor usaha. Bila ukurannya nilai Dollar sebenarnya merupakan peluang untuk menarik minat wisatawan asing untuk berkunjung, tetapi lesunya perekonomian secara umum juga membawa dampak lesunya sektor pariwisata.

Kondisi keuangan negara yang menanggung beban utang banyak, juga berdampak pada lemahnya pemerintah daerah (adanya pemberian bantuan dana perimbangan). Namun demikian, kondisi perekonomian di Gresik masih dirasa cukup baik, dan masih mampu membiayai kegiatan pembangunan daerah dengan mengandalkan anggaran pemerintah daerah, meskipun itu harus dilakukan secara selektif.

#### 6.4 Kondisi Sosial Budaya Masyarakat Gresik

Masyarakat Gresik dikenal sebagai masyarakat yang agamis, atau bisa disebut sebagai masyarakat santri. Hal tersebut ditandai dengan banyaknya pesantren di kabupaten Gresik, ditambah dengan banyaknya situs-situs sejarah yang bernuansa Islam. Gresik, khususnya Loran diyakini sebagai wilayah pertama masuknya Islam di tanah Jawa. Di sana ditemukan peninggalan makam Islam yang usianya dipercaya paling tua di tanah Jawa, yaitu Makam Fatimah. Kampung Loran sendiri juga diyakini sebagai perkampungan orang Islam pertama di Jawa. Gresik sebagai cikal bakal dan pusat penyebaran Islam masih berlanjut pada masa Walisanga, khususnya masa Maulana Malik Ibrahim dan Sunan Giri. Kedua tokoh tersebut mempunyai peran besar dalam menciptakan masyarakat Gresik yang religius sampai sekarang.

Masyarakat sangat menghormati tokoh-tokoh agama, khususnya para wali tersebut. Kedua makam tokoh yaitu Sunan Giri dan Maulana Malik Ibrahim di Kota Gresik menjadi situs yang sangat menarik minat masyarakat untuk selalu dikunjungi. Setiap hari selalu saja ada masyarakat yang melakukan ziarah ke tempat tersebut, tidak terlepas masyarakat dari luar kota Gresik, terlebih lagi pada hari-hari tertentu seperti malam Jum'at atau hari *haul* (peringatan hari meninggal) kedua tokoh tersebut pengunjung sangat banyak.

Karakter keagamaan masyarakat Gresik mempunyai kemiripan dengan masyarakat-masyarakat Islam lainnya yang berada di Pesisir Jawa. Mereka suka berdagang dan berwiraswasta. Ada satu makam tokoh yang diyakini sebagai seorang saudagar kaya berasal dari Palembang (Nyi Ageng Pinatih). Tokoh ini

begitu melekat dalam keyakinan masyarakat Gresik sebagai pengusaha yang sukses di jaman nya, yang menjadi ibu angkat dari Sunan Giri.

Masyarakat Islam Gresik sudah mengenal perdagangan dan dunia usaha sejak zaman dulu. Bahkan sampai sekarang masih tersisa usaha-usaha yang sebenarnya merupakan warisan leluhur di jaman dulu. Usaha pembuatan kopyah (tutup kepala untuk shalat), sajadah, sarung merupakan wujud dari kuatnya pengaruh keyakinan agama terhadap dunia usaha yang berkembang di Gresik.

Lingkungan yang agamis dan diwujudkan dalam kegiatan usaha harus dipahami sebagai salah satu bentuk model kerja masyarakat Gresik. Artinya, masyarakat Gresik dalam bekerja akan berusaha untuk dilandasi oleh semangat dan keyakinan agamanya, Islam.

Dunia pariwisata di Gresik ternyata juga tidak lepas dari kondisi seperti itu. Obyek-obyek wisata yang sangat diminati masyarakat adalah obyek wisata yang mempunyai ikatan erat dengan nilai dan ajaran agama Islam. Pengembangan pariwisata di Gresik tidak dapat disamakan dengan daerah lain, yang memang mempunyai ikatan dan dasar nilai-nilai keagamaan Islam.

Dengan lingkungan sosial budaya seperti ini, masyarakat Gresik memberikan respon yang positif terhadap kerja DISPARINKOM. Jarang sekali mereka membuat gangguan-gangguan bagi pelaksanaan pengembangan kompetensi manusia pariwisata, khususnya bagi mereka pelaku dan pengelola usaha pariwisata. Dukungan masyarakat sangat besar bagi dunia pariwisata, dengan cara mengikuti informasi dari UPTD (Unit Pelaksana Teknsi Daerah, khususnya Radio Siaran Pemerintah Daerah). Sebab bagi masyarakat semua

pengembangan kepariwisataan yang dilakukan dinas dirasakan dapat memberikan keuntungan ekonomi bagi masyarakat. Pengembangan obyek wisata bernilai agama menjadi prioritas, sebab pada sektor inilah yang cenderung tidak mengalami goncangan berarti. Banyak peminat wisata ini adalah mereka yang didasari oleh sikap fanatik dan ini sangat membantu kerja dinas.

### **6.5 Dukungan Kedekatan Geografis Dengan Kota Surabaya**

Kapupaten Gresik secara geografis berbatasan dengan kota Surabaya, ibu kota Propinsi Jawa Timur, kota metropolis kedua setelah Jakarta. Kota Gresik sendiri seolah sudah menyatu dengan kota Surabaya, secara fisik perbatasan antara keduanya sudah kabur. Terlebih lagi dalam kegiatan dunia usaha, maka antara Gresik dan Surabaya sudah tidak dapat dipisahkan. Banyak perusahaan yang kantornya di Surabaya, tetapi menempatkan gudang dan operasional perusahaan di Gresik.

Kedekatan Gresik dengan Surabaya dalam banyak hal mempunyai nilai positif, meskipun tidak sedikit pula mempunyai dampak negatif. Sebagai kota satelit Surabaya, Gresik memang tidak begitu saja mudah berkembang seperti Surabaya, tetapi ia tetap mengekor perkembangan Surabaya. Kemajuan-kemajuan yang terjadi di Surabaya dengan cepat akan masuk di Gresik, sebaliknya hal-hal yang negatif juga dengan cepat masuk ke wilayah Gresik.

Dari sekian hal positif dari lingkungan geografis semacam itu adalah:

1. Surabaya dapat dijadikan *example type* (contoh) bagi pengembangan kota Gresik, dengan cara langsung. Gresik dapat mencontoh prestasi-prestasi yang sudah dicapai kota Surabaya.
2. Surabaya menjadi sumber daya eksternal bagi Gresik. Baik sumber daya modal melalui investasi maupun manusia.
3. Kemudahan memperoleh akses ilmu pengetahuan yang lebih luas dan berkualitas. Pegawai Dinas di Gresik dapat menambah ilmu baik melalui kuliah ataupun kursus di kota Surabaya, tanpa harus diselenggarakan oleh dinas.

Dampak negatif dari lingkungan geografis ini juga dapat diterima Kabupaten Gresik, antara lain:

1. Sampah, kejahatan, dan masalah-masalah sosial lainnya yang terjadi di Surabaya secara langsung atau tidak merembes menjadi persoalan Gresik. Misalnya sampah Surabaya yang sudah kesulitan mencari tempat pembuangannya, harus dilarikan ke wilayah di luar Surabaya termasuk Gresik. Kejahatan pencurian sepeda motor banyak dilarikan ke wilayah Gresik.
2. Sumber daya, baik alam, modal, dan manusia Gresik dapat terserap lebih banyak ke Surabaya, sehingga minus di Gresik. Banyak pekerja profesional yang bekerja di Surabaya, meskipun tinggalnya di Gresik. Gresik juga mengalami kekurangan tenaga profesional yang sudah terserap banyak di Surabaya.

Lingkungan geografis dengan demikian mempunyai dampak yang signifikan terhadap pengembangan model kompetensi manusia pariwisata. Kompetensi yang diusahakan akan mengikuti perkembangan kemajuan-kemajuan di daerah sekitarnya, khususnya Surabaya. Dalam teknis operasional, pendidikan dan pelatihan yang dikembangkan tidak harus bergantung kepada kemampuan dinas, tetapi bisa diperoleh dari luar organisasi, misalnya kursus-kursus yang diselenggarakan oleh swasta yang ada di Gresik atau Surabaya. Hal itu juga diakui oleh beberapa informan bahwa dalam peningkatan kompetensi manusia pariwisata dinas bisa memberikan bantuan keuangan kepada pegawai yang menambah ilmunya melalui kursus di luar. Pengembangan kompetensi manusia pariwisata yang mengutamakan pendidikan dan pelatihan tidak selamanya tergantung diklat yang diselenggarakan oleh pemerintah, dan hal itu sangat didukung oleh lingkungan geografis dekatnya Gresik dengan Surabaya

#### **6.6 Pengelolaan Sumber Keuangan yang Terbatas**

Sub bab ini membahas kondisi ekonomi internal yang meliputi keuangan dan manajemen. Sumber keuangan Dinas berasal dari APBD, yang berarti kemampuan finansial sangat ditentukan oleh Kebijakan Kepala Daerah dan DPRD. Dari anggaran yang diberikan Pemerintah Kabupaten Gresik, masih dirasa kurang memadai. Sebab dua departemen yang digabung menjadi satu dengan tugas yang semakin banyak dan berat membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Sebagian besar informan menyadari bahwa sumber keuangan yang ada masih kurang.

Kekurangan dana tersebut tidak membuat semangat dan kerja dinas menjadi kendur. Berbagai langkah ditempuh oleh dinas. Salah satu yang menjadi andalan adalah pembuatan program yang realistik dan prioritas program, artinya setiap program yang direncanakan dibuat secara matang termasuk pembiayaannya, sehingga dapat direalisasikan dan disetujui oleh dewan. Selain itu pembuatan prioritas program yang ditujukan bila menghadapi kendala keuangan, maka program-program unggulan dan lebih menguntungkan akan diutamakan. Kebijakan tersebut termasuk salah satu langkah manajerial yang bijaksana, sebab bila hanya mengandalkan sumber keuangan dari APBD, maka banyak program yang tidak terealisasi, apalagi mengadakan *mark up* nilai setiap program.

Peran kepala dinas sebagai manajer sangat penting dalam pengelolaan keuangan dinas. Informan sebagian besar mengakui bahwa kepemimpinan Kepala Dinas sekarang demokratis, akrab dengan bawahan. Situasi semacam itu akhirnya melahirkan keterbukaan antara pimpinan dan bawahan. Perencanaan dilakukan bersama-sama melibatkan bagian atau sub bagian yang kompeten sehingga program yang dibuat benar-benar realistis dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik.

Ide atau program tentang Manusia Pariwisata dapat disetujui oleh sebagian besar pegawai dan mendapat dukungan besar dari mereka. Dukungan bawahan juga merupakan modal manajerial dalam pelaksanaan program pengembangan Model Kompetensi Manusia Pariwisata di DISPARINKOM Gresik.

Dengan kata lain, sumber keuangan organisasi yang kurang memadai dapat ditutupi dengan kemampuan manajerial yang lebih dari pimpinan, dan didukung oleh situasi dan hubungan kerja yang kondusif. Kepemimpinan juga dirasakan sebagai kepemimpinan yang terbuka dan orangnya 'biasa', artinya tidak bersikap yang berlebihan. Ada dua pendapat mengenai kepemimpinan Kepala Dinas, yaitu demokratis dan biasa. Maksud biasa di sini setelah dilakukan wawancara dengan beberapa responden tidak memiliki arti negatif, misalnya acuh atau kurang dinamis. 'Biasa' di sini mereka artikan sebagai sikap seperti orang biasa, tidak membuat segan terhadap bawahan, sehingga bawahan merasa mudah dan nyaman dalam menyampaikan ide-idenya.

Secara organisasi, hubungan antar bagian juga berjalan dengan baik, meskipun ada 3 informan merasa terkotak-kotak. Itu memang akibat dari dua unsur yang berbeda dan sama kuat dalam dinas, yaitu unsur orang-orang pariwisata dan komunikasi. Mereka tetap menjalin dan menjalankan tugas dengan aturan main yang ada. Tidak ada bahwa bagian pariwisata mempunyai derajat kedudukan lebih tinggi. Memang program manusia pariwisata ini dianggap sebagai program awal untuk pengembangan manusia informasi di masa mendatang, meskipun dalam pelaksanaannya masih ada sebagian pegawai yang menilai kurang adil atau diskriminatif. Bagaimanapun setiap program dan kebijakan disesuaikan dengan prioritas sasaran dan anggaran.

### **6.7 Budaya Organisasi Menuju Pembentukan Kompetensi SDM**

Budaya organisasi di sini meliputi tiga hal yaitu; (a) sikap dan perilaku yang dikembangkan oleh pimpinan, (b) suasana psikologis organisasi, dan (c) nilai-nilai ideal. Ketiga hal tersebut akan dibahas sebagai berikut.

Sikap dan perilaku yang dikembangkan oleh pimpinan yang menonjol adalah contoh dalam kehidupan sehari-hari. Kepala Dinas dalam hal ini diakui oleh informan bersikap demokratis, terbuka, dan apa adanya. Siapa saja yang berkunjung dan bertemu beliau merasa tidak sungkan dan takut untuk menyampaikan ide baru.

Sikap kerja yang dikembangkan adalah kerja keras, selalu berusaha mencari hal-hal baru. Wawancara peneliti dengan Kepala Dinas selama ini juga menunjukkan hal tersebut. Setelah dikaji lebih jauh, memang beliau mempunyai profesi di luar sebagai Kepala Dinas, juga sebagai dosen pascasarjana di Universitas Wijaya Putra. Hal ini sangat mempengaruhi cara berpikir maupun bekerja. Pegawai selalu didorong untuk selalu menambah ilmu dan wawasan baru yang sangat berguna dalam pekerjaan. Sikap akademik tersebut juga melahirkan keterbukaan, dan sikap biasa yang terkesan jauh dari profil seorang birokrat. Kerja akademik yang menuntut ide-ide baru, juga dikembangkan kepada bawahannya khususnya yang mempunyai jabatan-jabatan strategis, melakukan perencanaan dan program kerja yang matang.

Hal kedua adalah suasana psikologis dalam organisasi. Ini diakui pada awal pembentukan dinas baru yaitu Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi,

banyak sekali persoalan-persoalan psikologis yang dapat menghambat pekerjaan.

Ada dua gangguan psikologis yang utama, yaitu:

1. Ketika masih Dinas Pariwisata, maka dinasnya kecil dan kurang mempunyai nilai lebih dibanding dengan dinas-dinas lainnya. Ada kesan, dinas pariwisata dulu hanya sebagai tempat pegawai buangan yang kurang profesional dan loyal pada pemerintah.
2. Ketika penggabungan persoalan psikologis yang sangat jelas adalah bergabungnya dua dinas yang masing-masing sebelumnya sudah eksis. Ada semacam prasangka-prasangka bahwa nantinya pegawai yang berasal dari departemen penerangan akan dianaktirikan, dan sebaliknya bagi pegawai dinas pariwisata merasa akan didesak dan dipinggirkan oleh pegawai departemen penerangan yang secara jumlah lebih besar.

Kendala-kendala psikologis semacam itu, tidak dengan mudah dapat dihilangkan, sebab memerlukan proses dan waktu. Pada awal terbentuknya dinas baru tahun 2000, maka prioritas awal adalah penyatuan dan sinergi dua kekuatan yang berbeda menjadi satu kesatuan. Oleh karena itu tugas dinas pariwisata selalu disinergikan dengan peran informasi dan komunikasi. Artinya pengembangan kepariwisataan di Gresik tidak akan berhasil tanpa dukungan informasi dan komunikasi yang baik. Inilah nilai awal yang ditanamkan sebagai landasan bekerja organisasi. Meskipun demikian, hambatan-hambatan yang bersumber dari dua perbedaan ini tidak dapat hilang dengan sempurna, kecurigaan dan perasaan tidak adil itu masih muncul.

Bila pada awalnya nilai ideal yang dikembangkan adalah kesatuan dan sinergi, maka pada tahap selanjutnya adalah nilai profesionalisme. Artinya masing-masing bagian harus meningkatkan kompetensinya. Salah satu dan yang menjadi prioritas saat ini adalah Kompetensi Manusia Pariwisata. Pada saatnya dan selanjutnya adalah berfokus pada kompetensi pegawai informasi dan komunikasi. Dunia pariwisata nasional yang terpukul akibat bom Bali, menggugah pemerintah daerah untuk cepat tanggap kepada setiap perubahan yang terjadi. Meskipun secara umum kondisi politik dan keamanan di Gresik relatif aman, tetapi hal itu tidak bisa menjadi jaminan mutlak akan berkembangnya dunia pariwisata.

Pariwisata harus dikembangkan dengan cara dan manajemen profesional. Melibatkan pihak lain menjadi penting. Sinergi dengan bagian informasi dan komunikasi dalam dinas sebenarnya merupakan langkah tepat dan strategis. Bahwa dukungan media akan dapat membentuk citra dan menarik minat masyarakat untuk melakukan wisata. Dengan pemahaman seperti ini sebenarnya Model Kompetensi Manusia Pariwisata tidak hanya ditujukan pada pegawai dinas pariwisata (dulunya), tetapi baik mereka yang berasal dari departemen penerangan juga dijadikan sasaran, tetapi dengan spesifikasi media informasi dan komunikasi kepariwisataan.

## **6.8 Ikhtisar**

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, pada bagian ini akan disajikan ikhtisar mengenai situasi lingkungan eksternal, maupun situasi internal organisasi

yang menjadi pertimbangan dalam pembuatan kebijakan pengembangan Model Kompetensi Manusia Pariwisata di Dinas Informasi dan Komunikasi Kabupaten Gresik.

1. Lingkungan Politik dan keamanan yang sangat penting adalah sebagai berikut:

- UU No.22/1999 tentang Otonomi Daerah menciptakan situasi kondusif bagi pengembangan dinas
- Perda No.26/2000 tentang Struktur Kelembagaan Dinas memberikan landasan kinerja dan sinergi antar dinas di lingkungan Pemkab Gresik
- Perubahan/reformasi kurang memberi arti bagi dinas
- kondisi keamanan relatif aman, meskipun adanya pengaruh kondisi keamanan secara nasional yang kurang mendukung.

2. Lingkungan Geografis dinas sangat dipengaruhi oleh kedekatannya dengan kota Surabaya yang menjadi kota metropolis. Hal tersebut dapat memberi peluang dan kendala, antara lain:

- perolehan modal dan SDM yang memadai
- tersedotnya potensi ke kota Surabaya
- akses informasi dan ilmu pengetahuan yang semakin luas
- adanya model pengembangan dinas dari kota yang lebih maju (Surabaya)

3. Lingkungan ekonomi dinas meliputi kondisi makro ekonomi dan keuangan negara. Kondisi krisis ekonomi yang dialami Indonesia telah mengakibatkan dunia pariwisata mengalami kemunduran. Keuangan negara yang masih menanggung utang besar, pemerintah kabupaten ikut menanggung beban, sehingga pembiayaan pembangunan daerah juga kurang memadai.

4. Lingkungan sosial budaya masyarakat Gresik dapat dicirikan sebagai berikut:

- Religius, yang sangat menghormati sejarah Islam dan peninggalannya, sehingga wisata religius berkembang baik
- fanatisme pada tokoh Islam sangat menunjang wisata ke tempat ziarah para pahlawan Islam
- kerukunan yang tetap menjamin kondisi aman dan tertib dalam masyarakat
- karakter pedagang/pengusaha. Masyarakat Gresik mempunyai karakter sebagai pengusaha sehingga mendukung untuk pengembangan usaha wisata

5. Lingkungan keuangan dan manajemen organisasi di Dinas Informasi Pariwisata dan Komunikasi Kab. Gresik sebagai berikut:

- terbatas sumbernya pada APBD
- program kurang leluasa dilaksanakan, tetapi lebih memilih prioritas
- manajemen mendukung pengembangan ilmu pengetahuan dan ketrampilan pegawai
- manajemen yang demokratis dan egaliter
- melibatkan semua unsur dalam manajemen dinas

6. Lingkungan budaya organisasi dinas sebagai berikut:

- sikap yang dikembangkan pimpinan terbuka, demokratis, dan suka akan kemajuan ilmu pengetahuan
- suasana kerja harmonis, baik, meskipun ada anggapan pengkotakan unsur pegawai dari dinas penerangan dan pariwisata
- nilai ideal yang dikembangkan adalah sinergi dan kerjasama
- profesionalisme

### **6.9 Pembentukan Model Kompetensi Manusia Pariwisata Dengan Metode Analisis Situasional**

Model kompetensi yang dikembangkan oleh Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi memang tidak secara eksplisit menegaskan kompetensi dalam bidang informasi dan komunikasi (misalnya dengan sebutan Manusia Informasi). Seperti yang tercantum dalam bab sebelumnya bahwa kompetensi yang diharapkan dalam diri Manusia Pariwisata adalah sebagai berikut:

1. Manusia Pariwisata adalah manusia (dalam hal ini pegawai Dinas) yang mempunyai tiga unsur kemampuan, yaitu: kemampuan kepariwisataan (profesional), sikap dan kepribadian, dan kemampuan manajemen.
2. Kemampuan pariwisata yang dimaksud adalah meliputi:
  - a. Kemampuan Promosi
  - b. Kemampuan Kerjasama
  - c. Kemampuan informasi pariwisata/pasar wisata (pelayanan)
3. Sikap dan kepribadian meliputi:
  - a. Mencintai dunia pariwisata
  - b. Disiplin dan cepat tanggap (memahami kebutuhan wisata)
  - c. Berwawasan luas dan terbuka
  - d. *Service oriented* (berorientasi pelayanan)
  - e. Mampu bekerja sama
4. Kemampuan manajerial khusus bagi para manajer

Penentuan kompetensi tersebut bukanlah sebuah ide atau cita-cita tanpa dasar pertimbangan meskipun pada kenyataannya dalam DISPARINKOM harus diakui terdiri dari dua unsur yang kuat yaitu pegawai yang berasal dari

departemen pariwisata dan departemen penerangan. Kondisi ini jelas-jelas membutuhkan sebuah penanganan yang arif dan bijaksana dalam mengelola sumber daya manusianya. Bila salah kelola maka yang terjadi adalah permusuhan dalam tubuh organisasi dan terkadang itu tidak tampak atau tersembunyi. Dan ini sangat berbahaya.

Pengembangan model kompetensi Manusia Pariwisata dibuat dengan menggunakan metode atau pendekatan berdasarkan analisis situasional, artinya memang kompetensi tersebut dibutuhkan atau merupakan tuntutan dari berbagai situasi yang melingkupi organisasi. Dalam tabel berikut akan disajikan beberapa tuntutan situasi yang akhirnya melahirkan model kompetensi Manusia Pariwisata.

**Tabel 6.1 Situasi dan Kebutuhan Kompetensi SDM**

NO	LINGKUNGAN	KONDISI	KOMPETENSI
1.	Politik	- baik; namun masih dirasa belum berarti banyak	Dari beberapa kondisi tersebut, maka diperlukan pegawai (SDM) yang : - terbuka, cepat tanggap, <i>service oriented</i> , berwawasan luas, penguasaan akan teknis pariwisata (profesional), mampu mengelola usaha pariwisata dengan baik, dan mampu bekerja sama dengan baik.
2.	Keamanan	- aman	
3.	Geografis	- dekat Surabaya; akses luas, kurang tenaga profesional, model pengembangan	
5.	Ekonomi	- beban pemerintah berat	
6.	Keuangan/ Manajemen	- dana kurang dan terbatas, - demokratis, terbuka, sinergi	
7.	Budaya Organisasi	- Situasi kerja baik, - Contoh pimpinan, sinergitas, akrab, mau maju - masih ada sifat unsur kelompok	

Diolah dari hasil wawancara dengan informan

Dengan tuntutan akan sumber daya yang demikian itu, maka DISPARINKOM Gresik membuat model kompetensi Manusia Pariwisata yang disesuaikan dengan kondisi yang ada, meskipun ada usaha untuk mencapai kondisi yang ideal. Pembuatan model tersebut juga disesuaikan dengan program kerja/kegiatan yang dibuat oleh Dinas. Pada tabel berikut akan tersaji kebijakan model kompetensi Manusia pariwisata yang disesuaikan dengan kondisi dan program yang ada:

NO.	SITUASI KONDISI	PENILAIAN			PROGRAM	KOMPETENSI/TARGET
	JENIS LINGKUNGAN	Baik	Cukup	Kurang		
01.	Politik	Baik			1. Pelatihan usaha jasa pariwisata 2. Pelatihan pengusaha obyek wisata 3. Pelatihan usaha sarana pariwisata 4. Pelatihan bagi pelaku usaha jasa wisata dan kasi transtrib kecataman (cab dinas) 5. Mengadakan promosi 6. Ikut pemilihan Cak dan Yuk Gresik 7. Pemberian dana bagi pegawai untuk kursus 8. Sinergitas antar unsur (pariwisata dan informasi-komunikasi)	1. Pegawai/pelaku pariwisata profesional - kemampuan manajerial - keahlian teknis/fungsional - sikap/perilaku/kepribadian 2. Penggalan potensi wisata dan promosi 3. Sosialisasi dan menumbuhkan sikap cinta pada pariwisata 4. Keahlian teknis; baik pariwisata dan non-pariwisata 5. Penyatuan dan kerjasama antar pegawai
02.	Kecamatan		Cukup			
03.	Geografis		Cukup			
04.	Ekonomi			Kurang		
05.	Sosial Budaya	Baik				
06.	Kuangan			Kurang		
07.	Manajemen	Baik				
08.	Budaya Organisasi	Baik				

**Tabel 6.2 Program Kompetensi dengan Metode Analisis Situasional**

Data diolah berdasarkan dari hasil analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dicatat beberapa hal:

1. Kondisi politik, sosial budaya, manajemen, geografis, budaya dan keamanan DISPARINKOM Gresik memiliki sumber dukungan yang baik. Artinya situasi lingkungan-lingkungan tersebut sangat mendukung dan menuntut adanya SDM atau Manusia Pariwisata yang kompeten. Oleh karena program pengembangan model kompetensi Manusia Pariwisata dikembangkan melalui program-program yang realistis dan mendapat dukungan dari lingkungan eksternal (masyarakatnya).
2. Kondisi ekonomi dan keuangan merupakan lingkungan yang kurang memberi dukungan baik bagi pengembangan oleh karena itu, ada beberapa program yang disesuaikan dengan kondisi-kondisi tersebut, dengan target-target realistis.

Ada beberapa program atau kebijakan yang ditempuh untuk menyesuaikan kondisi dan harapan akan Manusia Pariwisata yang berkompentensi tinggi, antara lain:

1. Pemberian dana bantuan untuk pegawai yang memang mau menambah keahlian dan ilmu pengetahuan di luar organisasi. Tidak hanya itu secara psikologis organisasi juga memberi dukungan yang baik bagi terciptanya hal tersebut.
2. Membuat pendidikan dan pelatihan yang melibatkan dunia usaha, yaitu pelaku usaha wisata dan pengelola wisata. Hal ini juga untuk menutup kekurangan ekonomi dan keuangan organisasi sekaligus dapat mencapai target mendapat dukungan dari masyarakat luas.

3. Penyebaran informasi pariwisata yang melibatkan unsur penerangan dalam organisasi sekaligus membina masyarakat sebagai kelompok komunikasi sosial. Hal ini berarti pegawai informasi dan komunikasi tetap diharapkan memiliki kompetensi Manusia Pariwisata yang disesuaikan dengan kondisi mereka.

Pada akhirnya model kompetensi Manusia Pariwisata yang dikembangkan oleh DISPARINKOM Gresik dalam program pengembangannya benar-benar memperhatikan lingkungan politik, sosial budaya, ekonomi, keamanan, geografis, manajemen, dan budaya organisasi. Semua situasi lingkungan tersebut diperhitungkan kemungkinan dampak baik dan buruknya, baru dibuat program yang realistis dan mencapai sasaran yang tepat dan luas.

**BAB VII**  
**KESIMPULAN DAN SARAN**

## **BAB 7**

### **PENUTUP**

#### **7.1 Kesimpulan**

Penelitian yang berjudul “Mengembangkan Manusia Pariwisata Melalui Audit Situasional sebagai Model Kompetensi SDM di DISPARINKOM Gresik” pada bagian awal mengajukan beberapa permasalahan untuk dijawab. Masalah pada intinya menyangkut masalah-masalah; (a) bagaimana situasi lingkungan yang menentukan pengembangan model kompetensi tersebut, (b) bagaimana situasi organisasi yang menentukan pengembangan model kompetensi tersebut, dan (c) bagaimana pengembangan model kompetensi yang dikembangkan oleh DISPARINKOM Gresik. Berdasarkan analisis situasional dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Situasi lingkungan yang menjadi dasar pertimbangan untuk pengembangan model kompetensi Manusia Pariwisata yang dilakukan DISPARINKOM Gresik adalah;
  - (a) lingkungan politik yang berhubungan dengan UU No.22/1999 tentang Pemerintah Daerah/Otonomi Daerah serta Perda No 26/2000 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-Dinas Kabupaten Gresik merupakan lingkungan yang mendukung dan menuntut adanya kompetensi Manusia Pariwisata. UU Otonomi Daerah merupakan landasan konstitusional dan dasar perubahan sosial politik pemerintahan untuk memberikan ruang gerak dan kemandirian kepada dinas untuk

mengembangkan segala potensi yang dimilikinya. Selain itu otonomi daerah sekaligus menuntut dinas untuk melakukan kegiatan yang benar-benar sesuai dengan potensi yang ada di daerah. Pengembangan wisata di Gresik sangat memerlukan Manusia Pariwisata yang professional,

- (b) lingkungan keamanan juga memberikan dukungan yang positif, artinya keamanan di Gresik relatif stabil dan ini merupakan modal bagi pengembangan dunia pariwisata,
  - (c) lingkungan ekonomi secara makro nampak kurang memberikan andil yang maksimal sebab ekonomi Indonesia yang sedang mengalami krisis berdampak pada terbatsanya sumber dana pemerintah untuk melakukan kegiatan pembangunan secara ideal, termasuk pengembangan sumber daya manusia di daerah,
  - (d) lingkungan geografis yaitu kedekatan Gresik dengan Surabaya merupakan potensi sekaligus ancaman bagi dunia wisata di Gresik dan pengelolaan SDM. Kedekatan tersebut bisa merupakan akses yang luas bagi pengembangan profesionalisme pegawai dan pelaku usaha wisata di Gresik, tetapi sekaligus dapat mengurangi pegawai atau SDM yang professional untuk meninggalkan Gresik dan terserap di Surabaya.
2. Situasi organisasi yang dijadikan dasar kebijakan pengembangan model kompetensi Manusia Pariwisata oleh DISPARINKOM Gresik adalah
- (a) Situasi keuangan organisasi sangat terbatas dan kurang memadai Sebagai dinas segala anggaran ditentukan oleh Pemerintah Kabupaten dan DPRD, oleh karena itu anggaran yang ada dan telah disetujui

merupakan dana yang sudah jelas. Namun demikian untuk memperoleh anggaran yang cukup, maka DISPARINKOM mengajukan program kegiatan yang memang realistis dan mempunyai target yang jelas, sehingga pembiayaan program tersebut akan berjalan dengan baik

- (b) Situasi manajerial di DISPARINKOM sudah berjalan dengan baik. Memang pada awalnya terdapat sekat-sekat antarunsur yaitu pegawai yang berasal dari dinas pariwisata dan departemen penerangan. Kepemimpinan yang demokratis, egaliter, biasa, dan akrab telah mampu membuka sekat tersebut, sehingga langkah awal untuk sinergi antarunsur dapat berjalan dengan baik. Dengan modal ini, maka program pengembangan model Manusia Pariwisata mendapat sambutan baik, termasuk mereka yang berasal dari departemen penerangan.
- (c) Budaya organisasi yang ada di DISPARINKOM juga mendukung adanya pengembangan SDM Dinas. Budaya keteladanan dari pimpinan, terbuka, selalu ingin maju dan berwawasan luas menjadi modal yang cukup untuk membentuk Manusia Pariwisata yang professional di dinas.

3. Model kompetensi Manusia Pariwisata yang dikembangkan oleh DISPARINKOM Gresik pada dasarnya tidak hanya ditujukan kepada pegawai dinas, tetapi juga meliputi pelaku dan pengelola pariwisata. Sebab kerjasama antara pemerintah dan masyarakat akan dapat menghasilkan program dan usaha yang maksimal. Dengan demikian model Manusia Pariwisata yang dikembangkan DISPARINKOM Gresik meliputi:

- (a) Model kompetensi Manusia Pariwisata sebagai pegawai dinas (dan ini merupakan fokus penelitian) diharapkan memenuhi beberapa kriteria; antara lain:
- kemampuan teknis/fungsional kepariwisataan; menguasai ilmu dan keahlian profesi pariwisata, misalnya mengetahui bagaimana promosi, pengenalan potensi, dll.
  - Sikap dan kepribadian; meliputi cinta pada dunia pariwisata, cepat tanggap, terbuka, berwawasan luas, *service oriented*, mampu memahami kebutuhan wisata
  - Kemampuan manajemen; khusus bagi manajer artinya tidak sekedar soal pariwisata tetapi diharapkan mampu mengelola manusia, uang, dan peralatan dalam mengembangkan pariwisata.
- (b) Manusia Pariwisata bagi masyarakat berarti masyarakat pelaku dan pengusaha wisata juga diharapkan mempunyai ketiga kemampuan seperti di dinas, meskipun itu dalam bentuk berbeda, karena dia adalah pelaku di lapangan, sedangkan pegawai dinas merupakan abdi negara yang menjadi fasilitator dan dinamisator pembangunan.
- (c) Adanya dua sasaran dalam pengembangan ini, merupakan langkah strategi dalam mengatasi situasi-situasi yang kurang mendukung di atas: ekonomi, keuangan, dan lainnya sehingga kekurangan dinas dapat terbantu oleh keterlibatan masyarakat pariwisata lainnya

## 7.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti dapat mengajukan beberapa saran atau rekomendasi bagi dinas dan seluruh lapisan masyarakat mengenai pengembangan model kompetensi Manusia Pariwisata. Saran-saran tersebut didasarkan pada kendala dan pemecahan yang dianggap tepat, antara lain:

1. Masalah unsur kepegawaian yang berasal dari penerangan dan pariwisata. Dalam beberapa kasus, terutama penentuan konsep manusia pariwisata dipandang kurang memperhatikan unsur pegawai penerangan. Untuk lebih mendamaikan kendala unsur tersebut, maka perlu dicarikan model komprehensif yang dapat meliputi unsur pariwisata dan penerangan, atau melalui pembentukan tim kerja sinergis antara penerangan dan pariwisata dalam setiap program pengembangan pariwisata. Jadi untuk lebih menyatukan perbedaan unsur bisa melalui program dengan tim kerja atau melalui pembentukan model kompetensi baru yang komprehensif.
2. Masalah kompetensi SDM yang kurang memadai dalam memenuhi konsep manusia pariwisata, perlu diupayakan peningkatannya, antara lain
  - melalui kursus, diklat, dan pendidikan kepariwisataan
  - memberikan insentif dan dukungan kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan yang diminati. Hal ini juga didukung oleh situasi geografis yang dekat dengan kota Surabaya
3. Masalah sumber dana yang terbatas dan sangat bergantung pada keuangan pemerintah kabupaten. Hal tersebut dapat diupayakan melalui kerjasama dengan pihak swasta, khususnya yang bergerak dalam dunia pariwisata dan

informasi, misalnya radio, biro perjalanan, dan pengelola tempat wisata. Sistem bagi hasil atas investasi pengelolaan tempat wisata dengan pihak swasta akan memberikan dukungan dana. Selain itu juga perlu diperhatikan masalah KKN (dalam penelitian ini tidak dibahas), yang harus diberantas. Sebab hal tersebut dapat mengurangi kebocoran dan penyalahgunaan dana yang ada.

4. Mengefektifkan peran radio daerah sebagai sarana informasi dan kontrol masyarakat terhadap dinas. Hal ini akan sangat membantu kerja dinas, khususnya dalam hal sosialisasi program dan kontrol pelaksanaannya.

## DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- Chaedar Alwasilah, 2002, *Pokoknya Kualitatif*, Pustaka Jaya, Bandung.
- Cushway, Barry, 1999, *Human Resource Management*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Depdikbud, 1988, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, Balai Pustaka, Jakarta.
- DISPARINKOM Gresik, *Perencanaan Strategik (Renstra) Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Kabupaten Gresik Tahun 2002-2005*.
- Fauzi, Ari, 2000, "Pengembangan SDM Pasca Restrukturisasi di PT Timah", September 2000.
- Firdaus, Yanuar AW, 1999, "Komputerisasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia Kaitannya Dengan Pengambilan Keputusan Pada DIKLAT Ahli Multi Media".
- Gomes, Faustin Cardoso, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Irianto, Yusuf, 2001, *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*, Insan Cendikia, Surabaya.
- Maman, Kh, U, 2002, "Menggabungkan Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif", IPB, Bogor
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Miles B. Matthew & A. Michel Huberman, 1992, *Analisis Data Kualitatif*, UI-Press, Jakarta.
- Moh.As'ad, 1987, *Psikologi Industri*, Penerbit Liberty, Yogyakarta
- Moleong, L.J. 1989, *Metodologi penelitian kualitatif*, Bandung, Remaja Karya
- Ndraha, Taliziduhu, 1999, *Pengantar Teori Perkembangan Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT Rineka Cipta, Jakarta.

- Satgas SIM Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat, 2002, "Analisis Lingkungan Sumber Daya Manusia (SDM) Dinas Pendidikan Jawa Barat", 2 Mei 2002, Bandung.
- Simamora, Henry, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sugiyono, 1999, *Statistik untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung
- Supeno, Bambang, 1997. *Statistik Terapan Dalam Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial dan Pendidikan*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta
- Sutardji, 2001. "Studi Kasus: Sumber Daya Manusia Pariwisata, Masalah dan Aplikasi Di Kabupaten Gresik"
- , 2002 "Peningkatan Kompetensi SDM Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Kabupaten Gresik dalam Rangka Mewujudkan Good Governace dan Otonomi Daerah".
- Suyanto, Bagong, dkk, 1995, *Metode Penelitian Sosial*, Airlangga University Press, Surabaya
- Umar, Husein, 1999, *Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Gramedia, Jakarta.
- Undang-Undang No 22/ Th 1999, tentang Pemerintahan Daerah, Sinar Grafika, Jakarta
- Vredembrecht, J, 1987, Metode dan teknik penelitian masyarakat Jakarta : Gramedia
- Westerman, John dan Pauline Donoghue (alih Bahasa Suparman), 1997, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, Bina Aksara, Jakarta

LAMPIRAN

## **LAMPIRAN 1 :**

### **DAFTAR PERTANYAAN SEBAGAI PEDOMAN WAWANCARA**

#### **A. Analisis Lingkungan**

1. Apa makna UU No.22/1999 tentang Pemerintahan Daerah (Otonomi Daerah) terhadap keberadaan DISPARINKOM, khususnya dalam pengembangan SDM di DISPARINKOM?
  - a. mendukung dan memberdayakan dinas
  - b. tidak ada bedanya
  - c. menghambat dan mempersulit gerak dinas
2. Apa makna Perda No.26/2000 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-Dinas di Gresik, terhadap kegiatan di Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Gresik?
  - a. meningkatkan efektifitas dan efisiensi dinas
  - b. kurang ada dampaknya
  - c. memperlamban dan membebani aktivitas dinas
3. Apakah perubahan menyangkut susunan organisasi yang terjadi selama ini anda pandang menguntungkan atau tidak?
  - a. sangat menguntungkan bagi organisasi
  - b. tidak ada bedanya
  - c. tidak menguntungkan bagi organisasi
4. Bagaimana kebutuhan SDM di DISPARINKOM dan tantangannya dalam menghadapi era otonomi Daerah di masa depan?
  - a. sudah memenuhi kebutuhan dalam rangka otonomi
  - b. biasa saja
  - c. masih jauh dari harapan otonomi
5. Bagaimana strategi anda menghadapi perubahan lingkungan, baik menyangkut perubahan struktur akibat perda, maupun tuntutan dalam era otonomi daerah dalam mengembangkan kompetensi SDM di DISPARINKOM Gresik?
  - a. aktif dalam usaha meningkatkan kompetensi pribadi

- b. ikut apa kata organisasi
  - c. tidak ada strategi khusus
6. Uang seringkali menjadi kendala dalam setiap kegiatan. Bagaimana anda memandang sumber daya keuangan dalam DISPARINKOM ini dalam pengembangan SDM di masa depan?
- a. sudah cukup memadai
  - b. kurang memadai
  - c. sama sekali kurang
7. Bagaimana cara anda menggali sumber keuangan yang ada?
- a. selalu mencari terobosan mendapatkan sumber-sumber baru
  - b. memanfaatkan apa yang sudah digariskan APBD
  - c. lebih baik mengurangi aktifitas dari pada harus menanggung beban
8. Masalah uang dalam dinas pemerintah, selalu terkait dengan pihak lain, seperti DPRD, bagaimana anda memaksimalkan semua potensi untuk meyakinkan DPRD dalam memperoleh sumber dana yang memadai bagi kepentingan dinas anda?
- a. menjalin kerjasama anggota DPRD
  - b. membuat program yang realitis
  - c. membuat anggaran yang tidak memberatkan
9. Bagaimana anda mengalokasikan dana yang ada, khususnya dalam pengembangan SDM?
- a. mengutamakan untuk kesejahteraan pegawai
  - b. mengutamakan pendidikan dan latihan
  - c. memberikan dana bantuan bagi pegawai yang kursus
10. Bagaimana sikap anda bila keuangan tidak mampu membiayai pengembangan SDM yang diprogramkan?
- a. terpaksa membatalkan program
  - b. mencari dana tambahan yang sah
  - c. membuat prioritas program
11. Bagaimana tanggapan masyarakat terhadap dunia pariwisata di Gresik?
- a. mendukung

- b. sedang
  - c. tidak mendukung
12. Apakah masyarakat Gresik mengikuti informasi yang disampaikan oleh UPTD anda?
- a. sering
  - b. jarang
  - c. tidak pernah
13. Apakah ada gangguan nilai dan norma sosial dalam pengembangan pariwisata di Gresik?
- a. ada
  - b. jarang
  - c. tidak tahu
14. Apakah keberadaan pariwisata di Gresik membantu perekonomian masyarakat?
- a. ya
  - b. cukup
  - c. tidak
15. Apakah masih banyak budaya atau obyek wisata yang belum digali untuk pariwisata Gresik di masa depan?
- a. Ya
  - b. Jarang
  - c. Tidak

#### **A. Analisis Organisasional**

1. Bagaimana gaya kepemimpinan atasan anda? Demokratis atau tidak? Apakah memberi keleluasaan anda bekerja?
- a. demokratis
  - b. biasa saja
  - c. mengekang
2. Bagaimana suasana hubungan antara pegawai dalam organisasi?
- a. baik dan akrab

- b. terkotak-kotak dalam kelompok masing-masing
  - c. kurang begitu akrab
3. Bagaimana sikap anda (pegawai) terhadap program pembentukan manusia pariwisata?
- a. sangat setuju, karena itu yang menjadi prioritas
  - b. kurang adil, karena tidak memperhatikan yang bagian komunikasi
  - c. tidak begitu mengesankan
4. Bagaimana penilaian anda mengenai situasi kerja di bagian anda masing-masing?
- a. sangat kondusif dan membuat senang bekerja
  - b. biasa saja
  - c. kurang nyaman
5. Bagaimana perlakuan organisasi terhadap anda?
- a. sangat memperhatikan kebutuhan pegawai
  - b. biasa saja
  - c. tidak peduli

## **B. Kompetensi Manusia Pariwisata**

1. Program apa saja yang anda ikuti dalam meningkatkan kemampuan yang anda miliki, khususnya menyangkut pelaksanaan tugas kerja anda?
- a. pendidikan dan pelatihan di bidang yang sedang diemban
  - b. diklat di luar
  - c. jarang mengikuti
2. Apakah anda tahu maksud manusia pariwisata? Tolong jelaskan!
- a. mengetahui
  - b. sedikit
  - c. tidak tahu
3. Kemampuan apa saja yang harus dimiliki oleh manusia pariwisata di DISPARINKOM Gresik?
- a. kemampuan pariwisata dan komunikasi

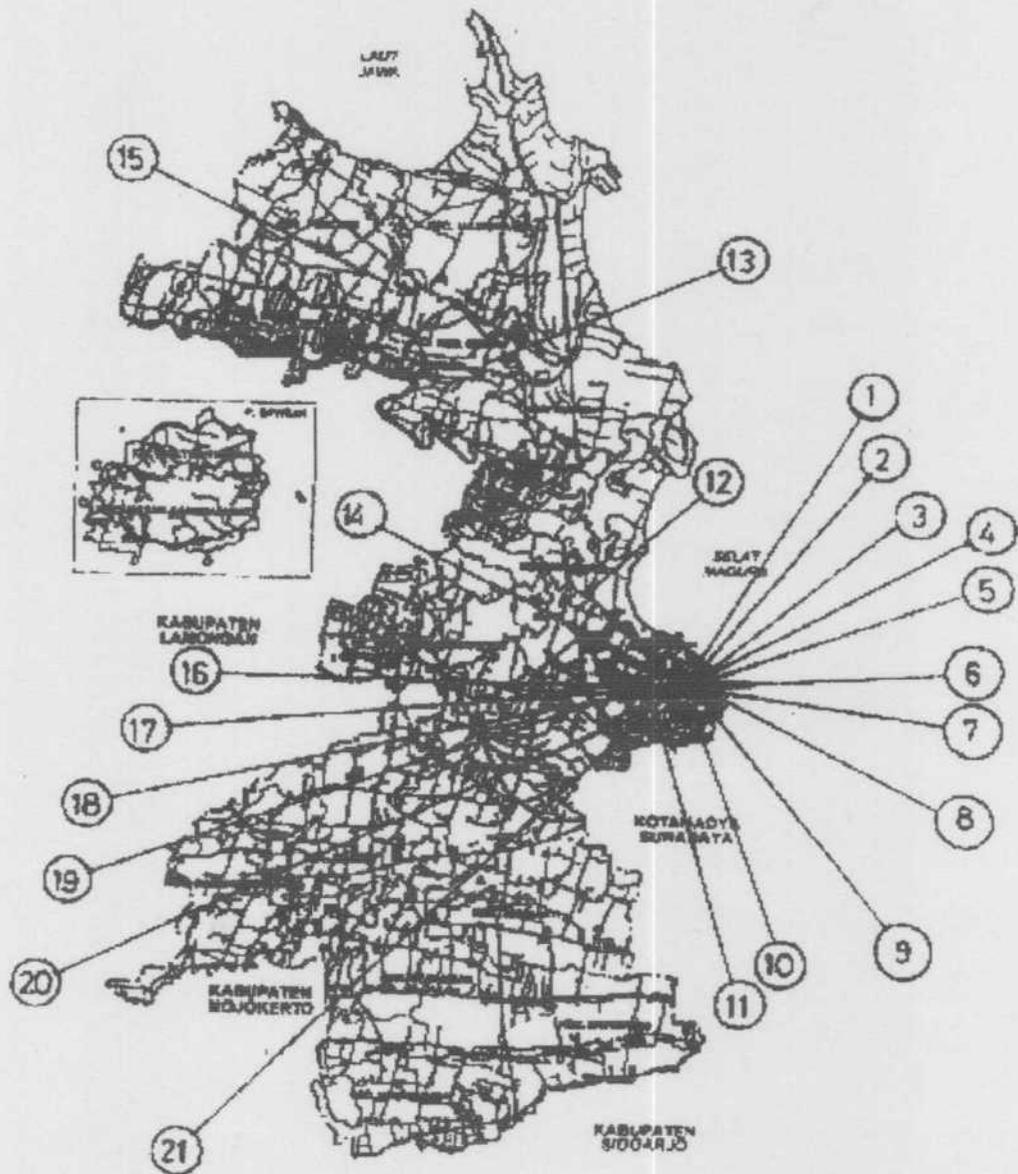
- b. kemampuan pariwisata, karena itu lebih utama
  - c. komunikasi, karena merupakan syarat pariwisata
4. Bagaimana cara meningkatkan dan mengembangkan kompetensi SDM di DISPARINKOM Gresik?
- a. sering-sering melakukan diklat
  - b. diberi dana yang cukup untuk kursus bagi pegawai
  - c. memberi hadiah kepada yang berprestasi
5. Apakah program peningkatan kompetensi yang ada sudah sesuai dengan kebutuhan, kondisi organisasi serta tuntutan masyarakat? Jelaskan!
- a. sudah
  - b. cukup
  - c. belum
6. Apakah anda mencintai pekerjaan anda di bidang pariwisata?
- a. ya
  - b. sedang
  - c. tidak

**Lampiran 2:**

Untuk mendapatkan informasi yang lebih beragam, rinci, dan lengkap, dalam proses pengumpulan data diperlukan wawancara yang didukung oleh catatan lapangan seperti berikut:

<b>Nama</b>	:	
<b>Jabatan</b>	:	
<b>No.Responden</b>	:	
<b>Waktu Kontak</b>	:	<b>Tempat:</b>
<b>Keterangan tambahan :</b>		
Soal A2...	:	(contoh)
Manusia pariwisata...	:	(contoh)

## PETA WISATA WILAYAH KABUPATEN GRESIK

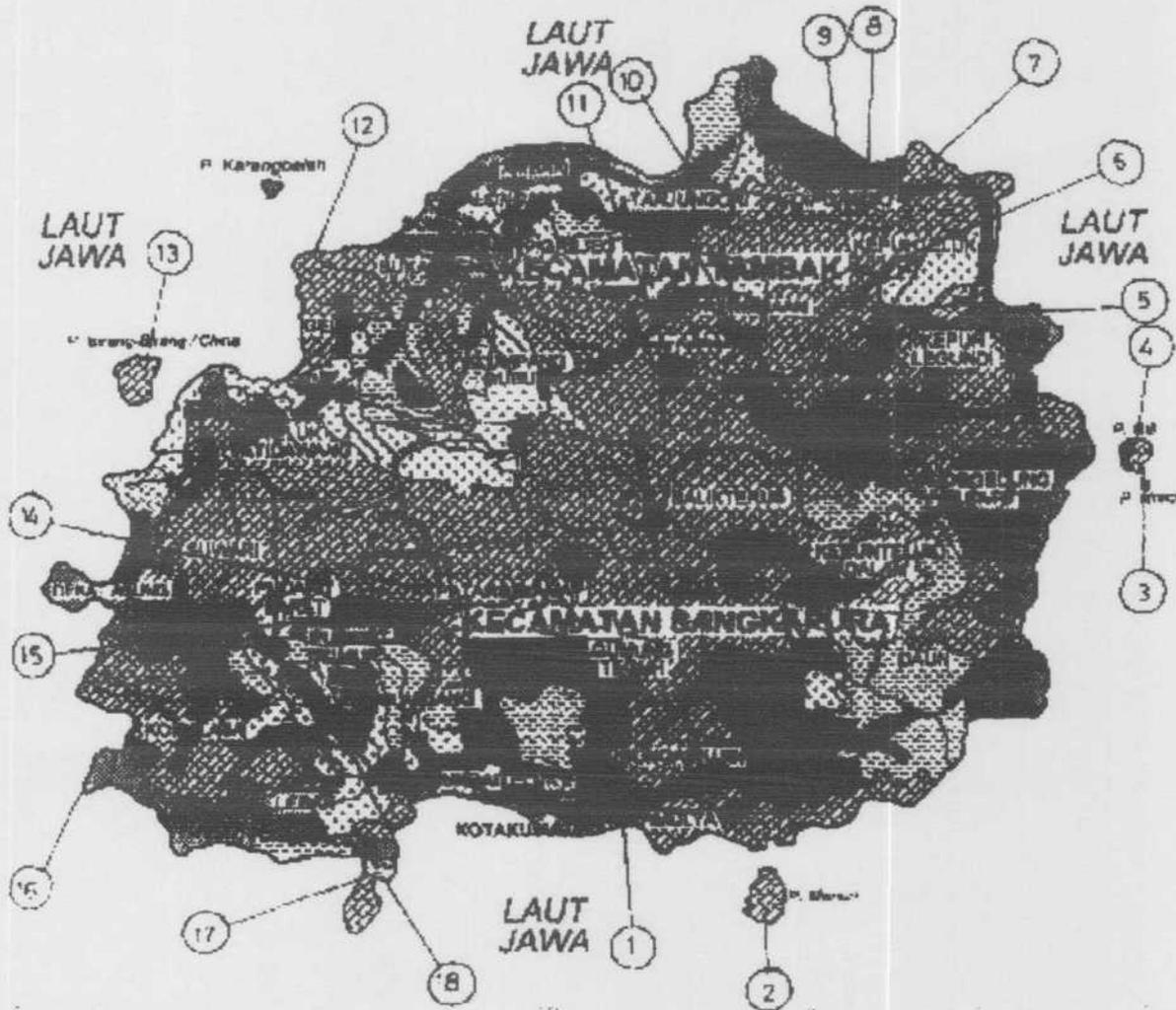


### KETERANGAN:

- |                                 |                                 |                            |
|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| 1. Makam Maulana Malik Ibrahim. | 8. Makam Putri Cempo            | 15. Petilasan Sn. Kalijogo |
| 2. Makam Nyai Ageng Pinatih.    | 9. Makam Tanggungboyo           | 16. Kampung Kemasan.       |
| 3. Makam Raden Santri           | 10. Makam Resboyo.              | 17. Kampung Kemuteran      |
| 4. Makam Sunan Giri.            | 11. Giri Kedaton.               | 18. Kampung Pcc nan.       |
| 5. Makam Pusponegoro.           | 12. Mkm. Sij Fatmah Bt. Maemun. | 19. Kampung Arab.          |
| 6. Makam Sunan Perapen.         | 13. Goa Celang.                 | 20. Telaga Ng pik          |
| 7. Makam Dewi Sekardadu.        | 14. Goa Kelelawar               | 21. Musium Semen Gresik.   |

## PETA OBYEK WISATA DI P. BAWEAN

Lampiran 4



### KETERANGAN

- |                             |                               |                     |
|-----------------------------|-------------------------------|---------------------|
| 1. Air panas Kebondaya.     | 9. Makam Siri Zaenab.         | 17. Pantai Tinggen. |
| 2. Pulau Selayar/Menur.     | 10. Pantai Labuhar.           | 18. Makam Panjang.  |
| 3. Pulau Noko Gili/Selayar. | 11. Danau Kastoba.            |                     |
| 4. Pulau G'ui.              | 12. Pantai pasir putih.       |                     |
| 5. Air terjun I accar.      | 13. Pulau Cina.               |                     |
| 6. Air panas kepuhteluk.    | 14. Air terjun Pusakit Barat. |                     |
| 7. Pantai Mayangkara.       | 15. Air terjun Patar selamal. |                     |
| 8. Pantai Ria Diponggo.     | 16. Tanjung Go'ang/kodck.     |                     |

Lampiran 5

OBJEK WISATA ANDALAN DI KABUPATEN GRESIK



Makam Sunan Giri di Kecamatan Kebomas



Makam Maulana Malik Ibrahim di Kecamatan Gresik



Makam Siti Fatimah Binti Maemun , di Kec . Manyar



Danau Kastoba di Kecamatan Tambak P Bawean



Kampung Kemuteran Kecamatan Gresik.



Pantai Labuhan Kecamatan Tambak P Bawean



5. Tempat melakukan survey / research / penelitian  
- Disparinkom Kab. Gresik
6. Waktu pelaksanaan survey / research / penelitian  
- 24 Juli s/d 24 Agustus 2003
7. Pengikut

Dalam melakukan kegiatan survey / research / penelitian agar memperhatikan hal – hal sebagai berikut

1. Sebelum dan setelah dilaksanakan survey / research / penelitian  
- Diwajibkan melapor kepada Camat setempat.
2. Tidak diperkenankan melaksanakan kegiatan lain di luar kegiatan  
- Survey / research / penelitian yang dilakukan
3. Setelah melaksanakan survey / research / penelitian selambat  
- Lambatnya 1 ( satu ) bulan agar menyerahkan 1 ( satu ) ex / buku  
- Hasil survey / research / penelitian kepada Bupati Gresik melalui  
- Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten  
- Gresik.

Demikian untuk mendapatkan perhatian.

BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN  
KABUPATEN GRESIK  
Kepala,

  
**Dr. AFIYAD DUCTION SHIDEFA, MSI.**  
Pembina Tingkat

NIP. 130 795 343

Tembusan Yth

1. Sdt. Ka. Kantor Kesbanglannas Kab. Gresik
2. Sdt. Ka. Disparinkom Kab. Gresik

## Lampiran 7



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
**UNIVERSITAS AIRLANGGA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan Surabaya - 60286 ☎ (031) 5023715, 5020170. Fax : (031) 5030076  
E-mail : pasca@pasca.unair.ac.id URI Address : <http://www.pasca.unair.ac.id>

Nomor : 5755 /J03.4/PP/2003  
Lamp :  
Hal : Izin melaksanakan penelitian

17 Juli 2003

Yth. Dinas Pariwisata Informasi dan komunikasi Kabupaten Gresik

Guna penulisan penelitian untuk Tesis peserta Program Magister Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia angkatan tahun 2000/2001 Program Pascasarjana Universitas Airlangga,

Nama : Didik Wahono, S.H  
Nim : 090114409 / M  
Judul : MEMBANGUN MODEL KOMPETENSI DENGAN METODE AUDIT SITUASIONAL (Studi tentang analisis lingkungan dan organisasional dalam pengembangan SDM di Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Kabupaten Gresik).

Pembimbing : Prof. Dr. Soedjono Abipraja, S.H  
Pembimbing I : Siti Sulasmi, Dra, M. Sc

Maka dengan ini kami mohon perkenan Saudara untuk memberikan izin kepada yang bersangkutan untuk melaksanakan penelitian di Instansi Saudara

Demikian dan atas bantuan Saudara kami sampaikan terima kasih



Direktur  
Bidang Akademik,

Prof. D. K. Lopa Mahaputra, drh, M.Sc.

NIP. 30687550