

kemakmuran atas perolehan profit perusahaan. Nilai perusahaan digambarkan dengan indikator harga pasar saham sebuah perusahaan. Dalam aplikasinya yaitu jika return saham mengalami peningkatan maka dapat diinterpretasikan pengembalian dana investor juga semakin cepat. Hal ini, memberikan berita baik bagi pemilik saham atau investor dalam menanamkan modalnya pada perusahaan. Adanya berita mengenai return saham yang meningkat serta kemakmuran investor dapat merangsang calon investor lain dalam menanamkan dananya pada perusahaan, maka secara hukum ekonomi juga mengalami peningkatan pada harga saham. Inilah yang merupakan nilai perusahaan ditinjau dari nilai harga saham perusahaan.

Investor dalam kegiatannya juga memantau kinerja dari *Return on Asset* (RoA) perusahaan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam menanamkan sahamnya. RoA merupakan ukuran kemampuan perusahaan dalam memperlihatkan laba dari aset yang dikembalikan. Dengan demikian, keefektifan dalam melihat perusahaan yang sehat dapat ditinjau yaitu nilai perusahaan pada market yang diprosikan dengan Tobin's Q dan nilai perusahaan pada efisiensi operasional yang di proksikan dengan RoA atau pengembalian aset yang selanjutnya merupakan rasio keuntungan perusahaan dalam mengembalikan aset (Abraham et.al, 2017). Rasio dapat diterapkan dalam membandingkan keefisienan sebuah hidupnya perusahaan. Dengan kata lain, berita baik dapat juga dinilai dengan melihat RoA. Semakin tinggi Rasio RoA maka semakin baik perusahaan dalam mengelola aset dan mendapatkan keuntungannya.

Faktor yang memengaruhi nilai perusahaan dapat ditinjau dari beberapa variabel diantaranya perencanaan pajak, *boards size*, dan *debt to equity ratio* (DER). Namun terdapat masalah kesenjangan hasil penelitian pada beberapa temuan dari penelitian sebelumnya yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan pajak dapat memengaruhi nilai perusahaan serta RoA (Kristianto, Andini, & Santoso, 2018). Sedangkan penelitian lain tidak terdapat pengaruh (Purnama, 2020; Yuliem, 2018).
2. Board size dapat memengaruhi nilai perusahaan serta RoA (Kurniawati, 2016; Onasis & Robin, 2016). Sedangkan penelitian lain tidak terdapat pengaruh (Agustiani, 2016).
3. DER dapat memengaruhi nilai perusahaan serta RoA (Purnama, 2020; Utama & Muid, 2014). Sedangkan penelitian lain tidak terdapat pengaruh (Kasmad & Faiza, 2018; Siringoringo & Hutabarat, 2020).

Pajak merupakan kewajiban yang harus dibayarkan pada pemerintah. Perusahaan selalu menginginkan penetrasi pajak agar lebih kecil dalam membayar pajak. Tujuannya disini jelas bahwa keuntungan yang didapatkan menjadi lebih tinggi jika terdapat penurunan pajak atau tidak bayar pajak sekalipun. Tentunya dalam laporan keuangan akan menjadi lebih baik yaitu keuntungan akan semakin besar yang ditampilkan. Upaya dalam menekan pajak akan memperoleh peningkatan laba. Tax planning merupakan tindakan penstrukturan yang terkait dengan konsekuensi potensi pajak, yang penekanannya pada pengendalian setiap transaksi yang ada konsekuensi pajak dengan tujuan mengefisienkan jumlah pajak yang akan di transfer ke pemerintah (Zain dalam Yuliem, 2018). Minat dalam perencanaan pajak

perusahaan telah meningkat dalam beberapa tahun terakhir karena kombinasi faktor politik, ekonomi, dan teknologi telah memicu kesadaran masyarakat akan kegiatan pajak perusahaan (Wilde dan Wilson, 2018).

Kelangsungan hidup perusahaan terdapat *board* atau pimpinan yang bertugas sebagai direksi yang terus bertanggung jawab atas jalannya sebuah perusahaan. Perusahaan dikendalikan langsung oleh direksi dalam urusan kepentingan perusahaan. Pengambilan keputusan serta penolakan atas rencana kegiatan perusahaan akan dilakukan filter oleh dewan direksi. Board adalah pimpinan dari suatu organisasi atau perusahaan dalam pengendalian serta pengawasan untuk bersama-sama melinierkan sumber daya pada tujuan utama yaitu mendulang kekayaan dari perusahaan yang mana merupakan tujuan utama jangka panjang dalam manajemen keuangan (Bringham dan Houston; Hanas dalam Sari & Ardiana, 2014). Keadaan dewan direksi dapat memengaruhi peningkatan kinerja serta nilai perusahaan, namun masalah yang terjadi dewan direksi pada perusahaan terdapat juga yang lebih dari satu. Hal ini akan berdampak buruk apabila ukuran direksi semakin banyak, karena pada umumnya terdapat perselisihan perbedaan pendapat dan akan memakan waktu lebih dalam mengambil keputusan bersama (Mukti & Yuyetta, 2016).

Debt to Equity Rasio (DER) merupakan bentuk ukuran utang terhadap aset atau aktiva perusahaan. Dalam memengaruhi investor DER dapat juga sebagai penilaian serta melihat kinerja. Dalam hal ini apabila perusahaan dapat mengelola hutang-hutangnya menjadi aset maka perusahaan tersebut dinilai mampu dalam mengelola hutang untuk modal dan mendapatkan keuntungan (Siringoringo & Hutabarat, 2020). Berdasarkan penjelasan diatas terdapat suatu permasalahan yang melihat GAP kesenjangan hasil penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini ingin menguji kembali variabel Perencanaan Pajak, Boards Size, dan Debt To Equity terhadap Nilai Perusahaan yang diprosikan dengan Tobin's Q dan ROA.

TINJAUAN PUSTAKA

Perencanaan Pajak

Menurut Suandy (2011) Perencanaan pajak adalah langkah awal dalam manajemen pajak. Pada tahap ini dilakukan pengumpulan dan penelitian terhadap peraturan perpajakan agar dapat diseleksi jenis tindakan penghematan pajak yang akan dilakukan.

Halim dkk (2020) mengungkapkan bahwa perencanaan pajak merupakan tindakan penstrukturan yang terkait dengan konsekuensi potensi pajaknya, yang tekanannya kepada pengendalian setiap transaksi yang ada konsekuensi pajaknya. Tujuannya adalah bagaimana pengendalian tersebut dapat mengefisiensikan jumlah pajak yang akan ditransfer ke pemerintah, melalui apa yang disebut sebagai penghindaran pajak (*tax avoidance*) dan bukan penyelundupan pajak (*tax evasion*). *Cash Effective tax rate* yang menurut Dyreng, et,al (2008) baik digunakan untuk menggambarkan kegiatan penghindaran pajak, karena cash ETR tidak terpengaruh dengan adanya perubahan estimasi seperti penyelidikan penilaian atau perlindungan pajak. Rumus ETR yaitu:

$$ETR = Tax Expense i, t / Pretax Income i, t$$

Board Size

Board size atau ukuran dewan adalah jumlah personel dewan direksi dan komisaris dalam suatu perusahaan. Jumlah personel dewan akan meningkatkan kinerja perusahaan yang semakin baik (Sari dan Ardiana, 2014). Lipton dan Lorch (1992) dalam Shakir (2010) menyatakan bahwa terdapat beberapa kekurangan dalam besarnya ukuran dewan direksi. Ukuran dewan direksi yang besar akan berakibat pada kurangnya diskusi yang berarti, sebab mengekspresikan pendapat dalam kelompok besar umumnya memakan waktu, sulit dan mengakibatkan kurangnya kekompakan pada dewan direksi.

$$Board Size = \sum Dewan Komisaris$$

DER

Sehatnya atau tidaknya suatu perusahaan tidak hanya dinilai dari penjualan ataupun kualitas SDM-nya saja, namun juga dinilai berdasarkan perspektif keuangan internalnya. Salah satunya adalah dengan mengukur debt to equity ratio atau pengukuran rasio utang terhadap modal. DER (Kamar, 2017) adalah perbandingan antara hutang dan modal. Rasio tersebut dapat memberikan informasi tentang struktur modal suatu perusahaan. Jika ternyata nilai debt to equity ratio meningkat, maka perusahaan tersebut berarti mendapatkan pendanaan dari pemberi utang atau investor. Para pihak pemberi utang ataupun investor cenderung akan lebih memilih perusahaan yang nilai debt to equity ratio-nya rendah, karena aset investor akan tetap aman jika suatu saat terjadi kerugian. Semakin tinggi nilai Debt to Equity Ratio, maka akan semakin tinggi juga jumlah utang yang harus dilunasi perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Rumus untuk menghitung DER yaitu:

$$Debt to Equity Ratio (DER) = Total Hutang / Ekuitas$$

Nilai Perusahaan

Menurut Irham Fahmi (2015:82) nilai perusahaan adalah Rasio nilai pasar yaitu rasio yang menggambarkan kondisi yang terjadi di pasar. Rasio ini mampu memberi pemahaman bagi pihak manajemen perusahaan terhadap kondisi penerapan yang akan dilaksanakan dan dampaknya pada masa yang akan datang. Kemudian menurut Agus Sartono (2016:9) nilai perusahaan adalah Tujuan memaksimumkan kemakmuran pemegang saham dapat ditempuh dengan memaksimumkan nilai sekarang atau present value semua keuntungan pemegang saham akan meningkat apabila harga saham yang dimiliki meningkat. Sedangkan menurut Harmono (2014:233) Nilai Perusahaan adalah kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh harga saham yang dibentuk oleh permintaan dan penawaran pasar

modal yang merefleksikan penilaian masyarakat terhadap kinerja perusahaan. Tobin's Q atau bisa disebut Tobin's Q theory atau Q ratio adalah salah satu alat ukur atau rasio yang mendefinisikan nilai perusahaan sebagai bentuk dari nilai kombinasi antara aset (aktiva) berwujud dan aset (aktiva) tak berwujud. Rumus untuk menghitung Tobins Q yaitu:

$$Tobin's Q = (Total Market Value + Total Book Value of Liabilities) / Total Book Value of Assets$$

RoA (*Return On Assets*)

Return on asset atau ROA adalah indikator yang mengukur seberapa baik perusahaan dalam memanfaatkan asetnya buat menghasilkan laba atau profit. Bicara tentang ROA adalah bicara tentang gimana perusahaan mampu mendayagunakan aset-asetnya secara efisien. Baik atau buruknya manajemen perusahaan tercermin dari tinggi atau rendahnya persentase yang dihitung dengan rumus ROA.

$$RoA = Net Income / Total Assets$$

METODE

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu menggunakan data statistik dalam pengambilan serta pengujian data menggunakan angka (Sugiyono, 2014; Suharsimi, 2013). Data yang digunakan didapatkan dari data sekunder menggunakan design penelitian kuantitatif. Sedangkan, Objek penelitian ini adalah perusahaan yang listing di BEI, sampel amatan yang dijadikan pengujian yaitu sektor textile, garmen dan sepatu tahun 2015-2019 dengan populasi berjumlah 115 unit penelitian. Didapatkan jumlah sampel amatan dengan metode purposive sampling yang memenuhi sejumlah 95 unit penelitian. Analisis yang digunakan yaitu analisis path dengan model Partial Least Square (PLS). Berikut perusahaan yang dijadikan sampel, yaitu:

Tabel 1. Daftar Sampel Amatan

No	Kode	Nama
1	ADMG	Polychem Indonesia Tbk
2	ARGO	Argo Pantes Tbk
3	CNTX	Century Textile Industry Seri A Pref Shs
4	ERTX	Eratex Djaja Tbk
5	ESTI	Ever Shine Tex Tbk
6	HDTX	Panasia Indo Resources Tbk
7	INDR	Indo-Rama Synthetics Tbk
8	MYTX	Asia Pacific Investama Tbk
9	PBRX	Pan Brothers Tbk
10	POLY	Asia Pacific Fibers Tbk
11	RICY	Ricky Putra Globalindo Tbk

12	SRIL	Sritex
13	SSTM	Sunson Textile Manufacturer Tbk
14	STAR	Buana Artha Anugerah Tbk
15	TFCO	Tifico Fiber Indonesia Tbk
16	TRIS	Trisula International Tbk
17	UNIT	Nusantara Inti Corpora Tbk
18	BATA	Sepatu Bata Tbk
19	BIMA	Primarindo Asia Infrastructure Tbk

(Sumber: <http://bei.co.id/>, 2021)

HASIL & PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Dibawah ini merupakan hasil deskriptif dari data yang diperoleh:

Tabel 2. Hasil Deskriptif Perolehan Data

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
BOARD SIZE -> ROA	-0,074653	-0,095708	0,067722	0,067722	1,102354
BOARD SIZE -> TOBIN'S Q	0,067148	0,093006	0,099558	0,099558	0,674459
DER -> ROA	0,006261	0,025949	0,060476	0,060476	0,103536
DER -> TOBIN'S Q	-0,147953	-0,093197	0,286630	0,286630	0,516179
ETR -> ROA	-0,024028	-0,036329	0,029222	0,029222	0,822243
ETR -> TOBIN'S Q	-0,013787	-0,025192	0,034301	0,034301	0,401948

Inner Model Pengujian Pengaruh Langsung

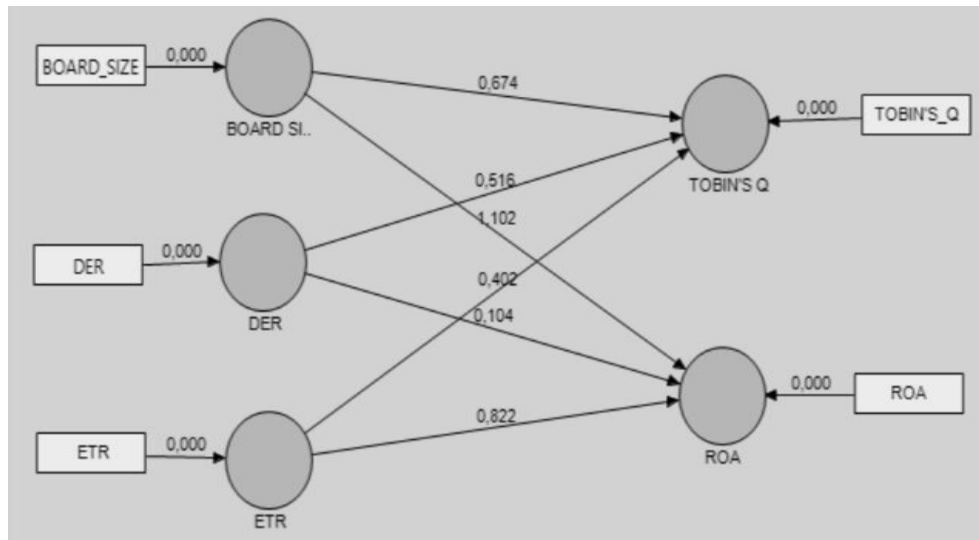
Pengujian inner model atau structural model pada intinya menguji hubungan antar variabel dalam penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan dengan nilai T-statistic dan P-value pada masing-masing jalur pengaruh secara parsial.

Tabel 3. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dalam Inner Model

Pengaruh Langsung	Inner Weight	T-statistik	P-value	Kesimpulan
BOARD SIZE -> ROA	-0,07465	1,20783	0,227	nonsignifikan
BOARD SIZE -> TOBIN'S Q	0,06715	0,76177	0,446	nonsignifikan
DER -> ROA	0,00626	0,1141	0,909	nonsignifikan
DER -> TOBIN'S Q	-0,14795	0,5295	0,596	nonsignifikan
ETR -> ROA	-0,02403	0,82323	0,410	nonsignifikan
ETR -> TOBIN'S Q	-0,01379	0,37931	0,704	nonsignifikan

(Sumber: Data diolah, 2021)

Secara grafis hasil pengujian inner model disajikan secara lengkap pada gambar berikut ini.



Gambar 1. Hasil Inner Model Pengujian Pengaruh Langsung.

Dari hasil pengujian di atas, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

Pengujian pengaruh langsung antara BOARD SIZE terhadap ROA diperoleh nilai koefisien inner weight sebesar -0.0747 dengan nilai T-statistik sebesar 1.2078 dan p-value sebesar 0.227. Karena nilai T-statistik < 1.96 , dan p-value > 0.05 , maka tidak terdapat pengaruh langsung antara BOARD SIZE terhadap ROA. Artinya, besar kecilnya BOARD SIZE tidak akan berpengaruh apapun terhadap kenaikan atau penurunan ROA.

Pengujian pengaruh langsung antara BOARD SIZE terhadap TOBIN'S Q diperoleh nilai koefisien inner weight sebesar 0.0671 dengan nilai T-statistik sebesar 0.7618 dan p-value sebesar 0.446. Karena nilai T-statistik < 1.96 , dan p-value > 0.05 , maka tidak terdapat pengaruh langsung antara BOARD SIZE terhadap TOBIN'S Q. Artinya, besar kecilnya BOARD SIZE tidak akan berpengaruh apapun terhadap kenaikan atau penurunan TOBIN'S Q.

Pengujian pengaruh langsung antara DER terhadap ROA diperoleh nilai koefisien inner weight sebesar 0.0063 dengan nilai T-statistik sebesar 0.1141 dan p-value sebesar 0.909. Karena nilai T-statistik > 1.96 , dan p-value > 0.05 , maka tidak terdapat pengaruh langsung antara DER terhadap ROA. Artinya, tinggi rendahnya DER tidak akan berpengaruh apapun terhadap kenaikan atau penurunan ROA.

Pengujian pengaruh langsung antara DER terhadap TOBIN'S Q diperoleh nilai koefisien inner weight sebesar -0.148 dengan nilai T-statistik sebesar 0.5295 dan p-value sebesar 0.596. Karena nilai T-statistik < 1.96 , dan p-value > 0.05 , maka tidak terdapat pengaruh langsung antara DER terhadap

TOBIN'S Q. Artinya tinggi rendahnya DER tidak akan berpengaruh apapun terhadap kenaikan atau penurunan TOBIN'S Q.

Pengujian pengaruh langsung antara ETR terhadap ROA diperoleh nilai koefisien inner weight sebesar -0.024 dengan nilai T-statistik sebesar 0.8232 dan p-value sebesar 0.410 Karena nilai T-statistik < 1.96. dan p-value > 0.05 maka tidak terdapat pengaruh langsung antara ETR terhadap ROA. Artinya tinggi rendahnya ETR tidak akan berpengaruh apapun terhadap kenaikan atau penurunan ROA.

Pengujian pengaruh langsung antara ETR terhadap TOBIN'S Q diperoleh nilai koefisien inner weight sebesar -0.0138 dengan nilai T-statistik sebesar 0.3793 dan p-value sebesar 0.704 Karena nilai T-statistik > 1.96. dan p-value > 0.05 maka tidak terdapat pengaruh langsung antara ETR terhadap TOBIN'S Q. Artinya tinggi rendahnya ETR tidak akan berpengaruh apapun terhadap kenaikan atau penurunan TOBIN'S Q.

Goodness of Fit Model

Pemeriksaan goodness of fit model dalam PLS dapat dilihat dari nilai redictive-relevance (Q2). Nilai Q2 dihitung berdasarkan nilai R2 dari masing-masing variabel endogen sebagai berikut:

Tabel 4. R Square

Variable	R Square
BOARD SIZE	
DER	
ETR	
ROA	0,005948
TOBIN'S Q	0,025788

Pengukuran variabel endogen ROA diperoleh R2 sebesar 0.0059 atau 0.59%. Hal ini mengindikasikan sebesar 0.59% ROA dipengaruhi oleh BOARD SIZE, DER, dan ETR.

Pengukuran variabel endogen TOBIN'S Q. diperoleh R2 sebesar 0.0257 atau 2.57%. Hal ini mengindikasikan sebesar 2.57% TOBIN'S Q dipengaruhi oleh dipengaruhi oleh BOARD SIZE, DER, dan ETR.

Dengan demikian nilai predictive relevance (Q2) diperoleh sebagai berikut:

$$Q2 = 1 - (1 - R12)(1 - R22)$$

$$Q2 = 1 - (1 - 0.0059)(1 - 0.0257)$$

$$Q2 = 0.0314$$

Hasil perhitungan memperlihatkan nilai predictive-relevance sebesar 0.0314 atau 3.14% bernilai sangat kecil. sehingga model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang tidak relevan. Nilai predictive relevance sebesar 3.14% mengindikasikan bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model PLS yang dibangun atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 3.14%

dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan sisanya 96.86% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terkandung dalam model) dan error.

Pembahasan

Perencanaan pajak terhadap Nilai Perusahaan serta RoA

Penelitian ini mengkonfirmasi penelitian dari (Purnama, 2020; Yuliem, 2018) yang membuktikan sejalan dengan penelitian ini perencanaan pajak tidak memengaruhi secara langsung nilai perusahaan serta RoA. Berbanding terbalik dengan penelitian (Kristianto et al., 2018). Artinya tinggi rendahnya ETR tidak akan berpengaruh apapun terhadap kenaikan atau penurunan nilai perusahaan dan ROA.

Pajak yang ditetapkan undang-undang merupakan wajib dibayarkan. Apabila diketahui yang melenceng maka perusahaan akan juga mengalami bahaya terhadap investor, karena akan semakin tidak percaya pada perusahaan tersebut. Berita buruk akan menghasilkan hilangnya kepercayaan investor, dianggapnya menyesatkan (Puji & Aryani, 2016).

Boards Size terhadap Nilai perusahaan dan RoA

Board size adalah banyaknya atau ukuran dewan direksi dari perusahaan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Agustiani, 2016). Sedangkan penelitian yang bertolak dengan hasil penelitian ini yaitu penelitian dari (Kurniawati, 2016; Onasis & Robin, 2016). Ukuran direksi yang banyak dapat memperlama dalam pengambilan keputusan, karena masing-masing memiliki kekuasaan yang tinggi.

Lebih baik dalam menentukan nilai perusahaan dan RoA tidak melihat ukuran dewan direksi yang banyak ataupun sedikit, karena tidak berpengaruh terhadap nilai serta kinerja perusahaan.

DER terhadap Nilai Perusahaan dan RoA

Hasil penelitian dapat dikonfirmasi dengan penelitian (Kasmad & Faiza, 2018; Siringoringo & Hutabarat, 2020) yang membuktikan DER tidak berpengaruh terhadap Nilai perusahaan ataupun RoA. Penelitian berbanding terbalik dengan (Purnama, 2020; Utama & Muid, 2014) yang membuktikan terdapat pengaruh. Hutang tetap saja hutang tidak bisa untuk ditutupi, karena akan juga terlihat pada bank dan laporan keuangan. DER dapat diasumsikan pengendalian hutang sebagai modal tidak dapat digunakan sebagai acuan dalam menentukan nilai serta profitabilitas.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa ETR tidak berpengaruh langsung terhadap RoA dengan nilai T-statistik sebesar $0.8232 < 1,96$ dan p-value sebesar $0.410 > 0,05$. ETR tidak terdapat berpengaruh langsung terhadap RoA dengan nilai T-statistik sebesar $0.3793 < 1,96$ dan p-value sebesar $0.704 > 0,05$. Board size tidak terdapat pengaruh langsung terhadap RoA dengan nilai T-statistik sebesar $1.2078 < 1,96$ dan p-value sebesar $0.227 > 0,05$. Board size tidak terdapat pengaruh langsung terhadap TOBIN'S Q dengan nilai $0.7618 < 1,96$ dan p-value sebesar $0.446 > 0,05$. DER tidak berpengaruh langsung terhadap RoA dengan nilai T-statistik sebesar $0.1141 <$

1,96 dan p-value sebesar $0.909 > 0,05$. DER tidak berpengaruh langsung terhadap TOBIN'S Q dengan nilai T-statistik sebesar $0.529 < 1,96$ dan p-value sebesar $0.596 > 0,05$.

Dalam penelitian ini juga memberikan rekomendasi yaitu pada perusahaan, sebaiknya dalam pelaporan keuangan harus dilakukan sesuai apa adanya dan secara tegas diawasi juga oleh tim audit baik internal maupun eksternal. Pada penelitian selanjutnya yang sejenis, dapat ditambahkan variabel yang lain yang memengaruhi nilai perusahaan serta RoA. Pada investor direkomendasikan untuk membaca-baca jurnal terkait penanaman modal yang akan didanai, supaya dalam menentukan dalam penanaman modal dapat memperoleh pengetahuan baru dalam menentukan pilihan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih dapat diberikan kepada 1) Prof. Dr. Apollo M.Si.Ak, 2) Dr. Endri, SE., ME, 3) Prof. Dr. Wiwik Utami., Ak, MS, CA, CMA, CSRS, 4) Bambang Santoso Marsoem, Ph.D, 5) Dr. Bobby Reza., S.Kom, MM, 6) S3 Angkatan V Universitas Mercubuana, 7) Tim Reviewer dari Jurnal Mozaik STISIP YUPPENTEK

DAFTAR PUSTAKA

Artikel Jurnal :

- Abraham, R. , Harris, J. and Auerbach, J. (2017) Earnings Yield as a Predictor of Return on Assets, Return on Equity, Economic Value Added and the Equity Multiplier. *Modern Economy*, 8, 10-24. doi: 10.4236/me.2017.81002.
- Agustiani, R. M. (2016). Pengaruh Good Corporate Governance , Return On Asset, Return On Equity, Bopo, Dan Capital Adequacy Ratio Terhadap Nilai Perusahaan Go Public. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 21(2), 131–135.
- Kasmad, & Faiza, H. (2018). PERUBAHAN RETURN ON ASSET YANG DIAKIBATKAN ADANYA PERUBAHAN PADA MODAL KERJA DAN DEBT TO EQUITY RATIO PADA PT . SEPATU BATA , Tbk . *Inovasi*, 5(1), 69–82.
- Kristianto, Z., Andini, R., & Santoso, E. B. (2018). PENGARUH PERENCANAAN PAJAK DAN TAX AVOIDANCE TERHADAP NILAI PERUSAHAAN DENGAN KINERJA KEUANGAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Sektor Properti dan Real Estate Yang Terdaftar di BEI Periode (2012-2016). *Journal Of Accounting*, 4(4), 1–20.
- Kamar, Karnawi.2017. Analysis of the Effect of Return on Equity (Roe) and Debt to Equity Ratio (Der) On Stock Price on Cement Industry Listed In Indonesia Stock Exchange (Idx) In the Year of 2011-2015. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. Volume 19, Issue 5. Ver. III (May. 2017), PP 66-76
- Kurniawati, H. (2016). Pengaruh Board Size, Leverage, dan Kualitas Audit terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 12(2), 110–127.
- Mukti, M., & Yuyetta, E. N. A. (2016). Analisis Pengaruh Corporate Governance Structure terhadap Fee Audit Eksternal. *Dipenegoro Journal Of Accounting*, 5(2), 1–12.

- Onasis, K., & Robin. (2016). Pengaruh tata kelola perusahaan terhadap nilai perusahaan pada perusahaan sektor keuangan yang terdaftar di BEI. *Bina Ekonomi*, 20(1), 1–22.
- Puji, T., & Aryani, Y. A. (2016). Tren Penghindaran Pajak Perusahaan Manufaktur Di Indonesia Yang Terdaftar Di Bei Tahun 2001-2014. *Akuntansi*, 20(3), 375–388.
- Purnama, H. (2020). Pengaruh Perencanaan Pajak dan Kualitas Laba terhadap Nilai Perusahaan dengan Kinerja Keuangan. *Prive*, 3(2), 22–34.
- Sari, A. M. P., & Ardiana, P. A. (2014). Pengaruh Boards Size terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Akuntansi Udayana*, 7(1), 177–191.
- Shakir, Roselina. *Board size, Executive Directors and Property Firm Performance in Malaysia. Pacific Rim Property Research Journal*, Volume 14, Nomor 1, Hal 66-80.
- Siringoringo, R., & Hutabarat, F. (2020). Pengaruh Solvabilitas terhadap RoA dengan Likuiditas. *Peta*, 5(2), 1–13.
- Utama, A. C., & Muid, A. (2014). Pengaruh current ratio, debt equity ratio, debt asset ratio, dan perputaran modal kerja terhadap return on asset pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di bursa efek indonesia tahun 2010 ± 2012. *Dipenegoro Journal Of Accounting*, 3(2), 1–13.
- Yuliem, M. L. (2018). Pengaruh Perencanaan Pajak (Tax Planning) Terhadap Nilai Perusahaan (Firm Value) Pada Perusahaan Sektor Non Keuangan BEI. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 7(1), 520–540.
- Wilde, Jaron H & Ryan J. Wilson (2018). Perspectives on Corporate Tax Planning: Observations from the Past Decade. *Journal of the American Taxation Association* (2018) 40 (2): 63–81.

Buku :

- Agus, Sartono. 2015. *Manajemen Keuangan: Teori dan Aplikasi*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Fahmi, Irham. 2015. *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Fernando, Jason & David Kindness (2021). *Enterprise Value*. Investopedia
- Halim, Abdul . Ickur Rangga Bawono. Amin Dara (2020). *Perpajakan: Konsep, Aplikasi, Contoh, dan Studi Kasus* . Jakarta: Salemba Empat.
- Harmono. 2014. *Manajemen Keuangan Berbasis balanced scored*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi, A. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Suandi, Erly. (2008) . *Perencanaan Pajak revisi*. Jakarta: Salemba Empat

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PARIWISATA DAN EKONOMI KREATIF; PERSPEKTIF STRATEGI KEBIJAKAN PUBLIK

Sad Dian Utomo¹, Wawanudin², Agnes Wirdayanti³

¹Fakultas Ilmu Administrasi, Institut STIAMI, Jakarta,

²Program Studi Ilmu Pemerintahan, STISIP Yuppentek, Tangerang

³Bidang Pendidikan, Riset Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi, Jakarta.

ABSTRAK

Besarnya dampak pandemi COVID-19 terhadap sektor pariwisata telah mendorong Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Parekraf) untuk mengubah strateginya, salah satunya mengubah *quantity tourism* menjadi *quality tourism*. Perubahan strategi ini juga memerlukan dukungan dari berbagai komponen, salah satunya Sumber Daya Manusia (SDM) bidang Parekraf yang lebih mumpuni, agar mampu menarik wisatawan lebih banyak tinggal dan membelanjakan uangnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman yang dihadapi dalam pengembangan SDM Parekraf serta merumuskan rekomendasi strategi agar pengembangan SDM Parekraf terlaksana secara efektif. Penelitian menggunakan metode kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kajian pustaka, wawancara kepada informan kunci, dan Focus Group Discussion (FGD), serta menggunakan analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan pada strategi SO (*Strength Opportunity*) diantaranya berupa kerjasama penyusunan desain Tridharma perguruan tinggi dalam mengembangkan SDM Parekraf. Pada strategi ST (*Strength Threat*), diantaranya desain peningkatan kapasitas SDM Parekraf yang lebih menekankan pada kualitas pelatihan dari pada jumlah peserta yang dilatih. Strategi WO (*Weakness Opportunity*), diantaranya pengembangan kurikulum yang terus dimutakhirkan. Terakhir, Strategi WT (*Weakness Threat*), diantaranya pengembangan basis data SDM Parekraf secara terpadu, perubahan desain peningkatan kapasitas SDM dengan menitik beratkan pelatihan dan bimbingan teknis yang disertai *coaching* dan *mentoring*, dan pembentukan program peningkatan SDM Parekraf secara terpadu. Rekomendasi yang dapat disampaikan terkait dengan strategi kebijakan adalah: 1) Perlunya mengembangkan basis data SDM Parekraf; 2) Perlunya menyusun program pengembangan SDM Parekraf; 3) Mengembangkan peta jalan pengembangan SDM Parekraf; 4) Mengembangkan Pedoman Operasional Desa Wisata; dan 5) dan mengembangkan platform kerja sama sukarela (*online* dan *offline*).

Kata kunci: Pariwisata, Ekonomi Kreatif, Pandemi COVID-19, Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

The huge impact of the COVID-19 pandemic on the tourism sector has prompted the Ministry of Tourism and Creative Economy to changed its strategy, one of which was changed quantity tourism to quality tourism. This changed in strategy also requires support from various components, one of which is more qualified Tourism and Creative Economy Human Resources (HR), in order to be able to attract more tourists to stay and spend their money. The purpose of this study was to analyze the weaknesses, strengths, opportunities and threats faced in the development of tourism and creative economy HR and to formulate strategic recommendations for the development of tourism and creative economy HR. The research uses qualitative methods. Data collection techniques were carried out through literature review, interviews with key informants, and Focus Group Discussions (FGD). This study uses SWOT analysis. The results of the research shown that the SO (*Strength Opportunity*) strategy is in the form of cooperation in preparing the design of Three Pillars of Higher Education

(Tridharma Perguruan Tinggi) in developing tourism and creative economy HR. In the ST (Strength Threat) strategy, including the design to increase the capacity of tourism and creative economy HR, which emphasizes the quality of training rather than the number of participants trained. WO (Weakness Opportunity) strategy, including curriculum development which is updated continuously. WT (Weakness Threat) strategy, including development of an integrated tourism and creative economy HR database, changes in the design of HR capacity building with an emphasis on training and technical guidance accompanied by coaching and mentoring to ensure that competent tourism and creative economy HR are realized, and the establishment of an integrated tourism and creative economy HR development program that involves relevant ministries and agencies and local governments. Recommendations that relates to policy strategies can be submitted are 1) The need to develop a tourism and creative economy HR database; 2) The need to develop a tourism and creative economy HR development program; 3) Develop a roadmap a tourism and creative economy HR development; 4) Develop Tourism Village operational guidelines; and 5) Develop a voluntary cooperation platform (by online and offline).

Keywords: *Tourism, Creative Economic, COVID-19 Pandemic, Human Resources.*

PENDAHULUAN

Hingga saat ini, warga dunia masih dilanda pandemi virus yang sangat berbahaya, pertama kali muncul di Wuhan China pada tahun 2019 yang dikenal dengan *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19). Secara ekonomi, pandemi ini telah menghancurkan sektor-sektor perekonomian dunia, salah satunya pariwisata. Berdasarkan data Organisasi Pariwisata Dunia (UNWTO) jumlah kunjungan wisatawan di seluruh dunia menurun 44 persen selama pandemi jika dibandingkan tahun sebelumnya (dw.com, 2020). Bagi Indonesia, dampak pandemi ini terlihat dari menurun hingga berhentinya aktivitas pariwisata berupa ribuan hotel dan restoran terpaksa tutup, begitu pula dengan sejumlah maskapai penerbangan dan agen perjalanan wisata yang berkurang drastis aktifitasnya dan ikut mengalami kerugian. Hingga bulan April 2020, menurut Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) total kerugian industri pariwisata Indonesia mencapai Rp 85,7 triliun (bisnis.tempo.co, 2020).

Besarnya dampak pandemi COVID-19 terhadap sektor pariwisata tersebut telah mendorong Kemenparekraf untuk mengubah strateginya. Salah satunya mengubah *quantity tourism* menjadi *quality tourism*. Perubahan strategi ini juga memerlukan dukungan dari berbagai komponen, salah satunya SDM Parekraf yang lebih mumpuni, agar mampu menarik wisatawan lebih banyak tinggal dan membelanjakan uangnya.

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang berperan penting di sebagian besar organisasi, khususnya organisasi berbasis jasa (*service-based organization*), termasuk pariwisata. Pengertian SDM di sini adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu (Hasibuan, 2003). Menurut Evans, Campbell, & Stonehouse (dalam Pajriah, 2018), SDM inilah yang menjadi faktor kunci dalam mewujudkan keberhasilan kinerja organisasi. Ringkasnya, kapasitas SDM yang mumpuni menjadi faktor kunci dalam pembangunan sektor Parekraf. Namun, kondisi yang ada memperlihatkan bahwa peningkatan kapasitas SDM belum mendapat perhatian yang optimal, terutama bila dikaitkan dengan implementasi kebijakan pengembangan SDM Parekraf.

Sedarmayanti (2014) mengatakan sebenarnya peningkatan kapasitas manajerial di semua sektor wisata umumnya sudah tidak bisa ditawar lagi. Kurangnya SDM pariwisata berkualitas unggul yang memiliki kemampuan mumpuni tampaknya telah menjadi masalah serius. Oleh karena itu, perhatian terhadap SDM pariwisata perlu diarahkan pada kompetensinya.

Pengembangan SDM Parekraf sendiri sudah diakomodasikan sebagai salah satu arah kebijakan dalam Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Parekraf/Badan Parekraf 2020-2024. Namun, penyusunan Renstra ini dilakukan sebelum adanya pandemi COVID-19 yang berdampak besar pada sektor Parekraf seperti dipaparkan sebelumnya dan direspon salah satunya dengan perubahan strategi ke *quality tourism*.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Penelitian kualitatif juga merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis dan lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati (Bodgan dan Taylor, 1975). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kajian pustaka, wawancara kepada informan kunci, dan Focus Group Discussion (FGD). Diskusi dilakukan untuk mengidentifikasi dan memetakan berbagai permasalahan dan isu-isu penting sehubungan dengan kebijakan, dan upaya-upaya yang telah dan sedang dilakukan dalam mengembangkan SDM Parekraf di Indonesia. Diskusi dipilih sebagai salah satu teknik pengumpulan data, karena metode ini sangat tepat untuk mengetahui suatu isu-isu strategis secara mendalam untuk kepentingan pengembangan informasi dan data riset selanjutnya. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi sebanyak mungkin dari narasumber yang dihadapi. Wawancara juga menjadi alat konfirmasi atau *rechecking* atas informasi yang telah dikumpulkan. Analisa data dalam penelitian ini menggunakan Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*)

Pariwisata merupakan salah satu sumber bagi pertumbuhan ekonomi di berbagai belahan dunia. Pertumbuhan ekonomi ini tidak lepas dari peran industri pariwisata dunia yang berkembang pesat dari tahun ke tahun, tidak terkecuali di Indonesia. Terdapat sejumlah keuntungan dalam mengembangkan sektor ini. Menurut Yoeti (2008) delapan keuntungan pengembangan pariwisata di Indonesia, yaitu: 1) meningkatkan kesempatan berusaha; 2) meningkatkan kesempatan kerja; 3) meningkatkan penerimaan pajak; 4) meningkatkan pendapatan nasional; 5) mempercepat proses pemerataan pendapatan; 6) meningkatkan nilai tambah produk hasil kebudayaan; 7) memperluas pasar produk dalam negeri; dan 8) memberikan *multiplier effect* dalam perekonomian sebagai akibat pengeluaran wisatawan, investor maupun perdagangan luar negeri.

Dalam dokumen Renstra Kementerian Parekraf/Badan Parekraf 2020-2024 diuraikan bahwa dari tahun 2015 hingga 2019 telah terjadi peningkatan jumlah tenaga kerja yang bekerja di sektor pariwisata. Pada tahun 2015 jumlah tenaga kerja sektor pariwisata sebesar 10,36 juta orang dan meningkat pada tahun 2019 menjadi 12,9 juta orang. Jumlah kunjungan wisatawan juga meningkat terus. Dari 10,41 juta

wisman pada tahun 2015 menjadi 16,1 juta wisman pada tahun 2019, sedangkan wisatawan nusantara dari 256,42 juta pada tahun 2015 menjadi 290 juta pada tahun 2019. Demikian pula dengan devisa yang dihasilkan, meningkat dari tahun 2015 yang sebesar Rp 175,71 triliun menjadi Rp 197 triliun pada tahun 2019.

Sektor ekonomi kreatif juga berkembang relatif pesat. Pada tahun 2015, sektor ini menyerap tenaga kerja sejumlah 12,17 juta dan terus meningkat hingga pada tahun 2019 mampu menyerap 19,01 juta tenaga kerja. Nilai ekspor produk kreatif juga terus mengalami peningkatan dari USD 5,74 miliar pada tahun 2015 terus meningkat hingga menjadi USD 22,07 miliar pada tahun 2019. Namun bila dilihat dari persentase pertumbuhannya, maka ekonomi kreatif mengalami pertumbuhan yang fluktuatif. Pada tahun 2015 pertumbuhan ekonomi kreatif sebesar 7,59%, turun menjadi 4,95% pada tahun 2016, naik lagi ke 5,06% pada tahun 2017 dan 5,16% pada tahun 2018 kemudian turun sedikit menjadi 5,10% pada tahun 2019.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan SDM Parekraf merupakan salah satu sasaran strategis dalam pada perspektif *internal process* yaitu meningkatnya kualitas dan kuantitas SDM Parekraf. Hal ini tercantum dalam Renstra Kementerian Parekraf/Badan Parekraf 2020-2024. Berdasarkan Renstra tersebut terdapat tujuh arah kebijakan. Salah satunya adalah pengelolaan SDM dan kelembagaan Parekraf dalam mewujudkan SDM yang unggul dan berdaya saing. Untuk mewujudkannya dilakukan dengan tiga strategi, yaitu: (a) Optimasi kelembagaan maupun kurikulum pendidikan dan pelatihan vokasi Parekraf; (b) Meningkatkan sertifikasi kompetensi SDM Parekraf; dan (c) Melakukan penguatan komunitas dan kelembagaan Parekraf.

Dalam upaya peningkatan kualitas dan kuantitas SDM Parekraf tahun 2020-2024, Kementerian Parekraf/Badan Parekraf menargetkan peningkatan jumlah tenaga kerja Pariwisata dari 10 juta tenaga kerja di tahun 2020 menjadi 12 juta tenaga kerja di tahun 2024, dan jumlah tenaga kerja Ekonomi Kreatif dari 17,25 juta tenaga kerja di tahun 2020 menjadi 19,9 juta tenaga kerja di tahun 2024, serta Jumlah lulusan perguruan tinggi vokasi pariwisata ditargetkan meningkat dari 1.500 lulusan di tahun 2020 menjadi 2.200 lulusan di tahun 2024.

Ketersediaan SDM Kepariwisata yang kompeten menjadi salah satu faktor kunci dalam rangka memenangkan persaingan global. Hal ini tidak hanya berada pada tataran operasional atau tenaga teknis saja tetapi juga pada tataran akademisi, teknokrat, dan profesional. Pengembangan SDM Kepariwisata dapat dilakukan dengan pendekatan pendidikan formal dan pelatihan, baik bagi aparatur, pengusaha industri pariwisata, karyawan pada industri pariwisata maupun masyarakat yang berada di kawasan pariwisata.

Penambahan jumlah lembaga pendidikan tinggi kepariwisataan sebagai Unit Pelaksana Teknis yang berada di bawah Kementerian Parekraf/Badan Parekraf diharapkan akan mampu menjawab kebutuhan SDM yang kompeten di setiap tataran dan meningkatkan pengetahuan dan wawasan dari SDM Kepariwisata. Selain itu, pelaksanaan pelatihan, penyiapan piranti pelaksanaan sertifikasi kompetensi, pembekalan, workshop, sosialisasi serta penyiapan modul pelatihan merupakan bagian dari kegiatan pengembangan SDM kepariwisataan. Dewi, (2016) menyatakan dalam penelitiannya bahwa pengembangan sumber daya manusia yang memenuhi standar kompetensi internasional harus menjadi perhatian semua pihak. Sistem pendidikan dan pelatihan kepariwisataan perlu dikembangkan dan dikendalikan dengan standar kompetensi yang memadai. Pengembangan SDM berbasis kompetensi ini dilakukan agar dapat memberikan hasil sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kebutuhan akan SDM pariwisata yang kompeten dapat dilakukan melalui jalur formal dan jalur informal.

Dalam rangka menyiapkan SDM yang kompeten tersebut, Kementerian Parekraf bersama kementerian/lembaga lain yang relevan telah menyiapkan sertifikasi kompetensi SDM kepariwisataan. Sertifikasi kompetensi merupakan sebuah kebutuhan SDM pada saat ini. Hal ini karena sertifikasi kompetensi merupakan bukti nyata bahwa SDM tersebut telah memiliki kompetensi dalam suatu bidang. Hal tersebut juga berlaku untuk SDM kepariwisataan, dimana dunia pariwisata nasional akan dihadapkan pada sebuah kompetisi besar pergerakan arus barang dan jasa di dunia yang mengharuskan untuk mempersiapkan SDM kepariwisataan yang kompeten dengan melakukan program pelaksanaan sertifikasi SDM pelaku pariwisata; Penyusunan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) bidang pariwisata; serta penyiapan assessor.

Beberapa program pengembangan SDM Parekraf pada tahun 2020-2021 dapat disebutkan antara lain sertifikasi kompetensi bidang Parekraf serta pemberdayaan masyarakat. Dalam rangka sertifikasi, program-programnya meliputi; a) pengembangan standarisasi kompetensi, b) uji kompetensi bidang Parekraf, c) program *certified tourism professional*, d) pelatihan berbasis kompetensi (*up/re skilling*) baik secara daring (*online*) maupun tatap muka (*offline*). Sedangkan program-program pemberdayaan masyarakat meliputi; a) Gerakan Sadar Wisata (CHSE); b) Pelayanan Prima dan Pengembangan Potensi Produk Pariwisata); c) program pendampingan pengelolaan desa wisata bekerjasama dengan perguruan tinggi; d) wisata berbasis komunitas (*community-based tourism*) secara daring; dan e) program Champion Wira Usaha Parekraf (bekerjasama dengan perguruan tinggi dan komunitas UMKM).

Analisis SWOT Pengembangan SDM Parekraf

Berdasarkan hasil studi pustaka, wawancara mendalam dan Focus Group Discussion (FGD) yang dilakukan dengan narasumber yang kompeten di isu Parekraf, dapat diidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal terkait pengembangan SDM Parekraf berikut ini.

a. **Kekuatan (Strength)** yang dapat diidentifikasi terdiri dari: *Pertama*, pengembangan SDM menjadi prioritas utama Pemerintah Presiden Joko Widodo dan menjadi salah satu dari tujuh agenda pembangunan dalam RPJMN 2020-2024 yaitu: “Meningkatkan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas dan Berdaya Saing”. Adanya prioritas ini akan menjadi pendorong/daya dukung bagi pengembangan SDM Parekraf sebagai salah satu sektor yang prospektif di Indonesia; *Kedua*, anggaran Kementerian Parekraf/Badan Parekraf dan Kementerian/Lembaga yang relevan dengan pengembangan SDM Parekraf, seperti Kementerian Tenaga Kerja, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Desa dan Penanggulangan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (terkait dengan Desa Wisata) relatif memadai. Hal ini dapat dilihat pada anggaran masing-masing K/L tersebut; *Ketiga*, Menteri Parekraf mengubah fokus dari *quantity tourism* ke *quality tourism*. Perubahan fokus ini membutuhkan SDM yang lebih mumpuni agar mampu menarik wisatawan lebih lama tinggal dan membelanjakan uangnya selama berwisata tersebut; *Keempat*, Kementerian Parekraf memiliki enam Perguruan Tinggi Negeri (PTN) Pariwisata serta relatif banyaknya Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) negeri bidang Parekraf untuk mengembangkan SDM Parekraf di tingkat menengah dan tinggi. *Kelima*, PTN Pariwisata dimaksud tersebar di berbagai daerah, yaitu Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung, Politeknik Pariwisata Bali, Politeknik Pariwisata Medan, Politeknik Pariwisata Makassar, Politeknik Pariwisata Palembang, dan Politeknik Pariwisata Lombok, yang memiliki program studi tingkat Diploma 3, Diploma 4, Strata 1. Beberapa diantara PTN itu bahkan sudah memiliki program Pascasarjana. *Keenam*, berkurang atau tidak ada lagi dikotomi sekolah negeri dan swasta bidang Parekraf terutama di lima Destinasi Wisata Super Prioritas. Hal ini akan memperbesar kekuatan untuk program pengembangan SDM Parekraf secara menyeluruh dan terpadu.

b. **Kelemahan (Weakness)** yang dapat diidentifikasi terdiri dari: *Pertama*, terbatasnya jumlah asesor untuk melakukan uji kompetensi SDM Parekraf. Terbatasnya asesor mengakibatkan jumlah penguji sertifikasi kompetensi juga terbatas dan menjadi kelemahan dalam pengembangan SDM Parekraf. Padahal SDM Parekraf yang memiliki sertifikat kompetensi merupakan prasyarat untuk diakui di dunia kerja dan dalam meningkatkan daya saing SDM termasuk di tingkat global; *Kedua*, belum adanya database SDM Parekraf secara terpadu. Saat ini data jumlah SDM/tenaga kerja Parekraf, alamat lokasi kerja/tempat kerja/usaha, kompetensi yang dimiliki serta data lainnya terpecah di berbagai organisasi. Hal ini menyulitkan dalam mengembangkan SDM Parekraf; *Ketiga*, relatif tingginya angka *mismatch* tenaga kerja, yaitu 37%-40% (data dari ILO, 2017 dan Kemendikbud, 2020). Akibatnya banyak tenaga kerja yang berpendidikan Parekraf tidak dapat mengembangkan kemampuannya, karena bidang kerjanya tidak sesuai atau sebaliknya yang bekerja di sektor Parekraf

tidak memiliki latar belakang pendidikan Parekraf, sehingga tidak optimal; *Keempat*, kegiatan peningkatan kapasitas SDM Parekraf lebih menekankan dalam bentuk pelatihan dan bimbingan teknis dengan target jumlah peserta yang relatif besar. Hanya sedikit pelatihan dan bimbingan teknis yang dilanjutkan dengan *coaching* dan *mentoring* untuk memastikan SDM Parekraf dapat mengaplikasikan hasil pelatihan dan kompeten di bidangnya. Padahal untuk itu, diperlukan peningkatan kapasitas secara intensif. Hal ini mengingat SDM Parekraf merupakan SDM yang lebih dibutuhkan kemampuan praktisnya, seperti kemampuan berbahasa asing saat menjadi *tour guide* dan mengembangkan konten saat menjadi *content creator* atau penulis skenario; *Kelima*, sebagian desa wisata yang menjadi salah satu andalan dalam pengembangan pariwisata memiliki kelemahan berupa belum ditentukannya institusi pengelolanya, sehingga menyulitkan pengembangan SDM pengelola desa wisata.

c. Peluang (Opportunity) yang dapat diidentifikasi terdiri dari: *Pertama*, beberapa perguruan tinggi negeri dan swasta (PTN dan PTS) non pariwisata telah membuka program studi *hospitality* dan pariwisata serta relatif banyaknya SMK swasta di bidang Parekraf. Hal ini merupakan peluang besar untuk dimanfaatkan dalam pengembangan SDM Parekraf secara masif; *Kedua*, banyak sektor swasta/perusahaan swasta tertarik untuk mengembangkan SDM dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) bidang Parekraf, termasuk melalui alokasi anggaran sebagai bagian dari tanggungjawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*); *Ketiga*, munculnya para sukarelawan (*volunteer*) yang ingin berkontribusi dalam pengembangan SDM Parekraf. Para *volunteer* ini merupakan individu yang kompeten di bidangnya seperti para *chef* di hotel-hotel berbintang, dan fotografer di media internasional (contoh: Discovery Channel) yang ingin berbagi keahlian secara praktis tanpa tuntutan kurikulum yang baku.

d. Ancaman (Threat) yang dapat diidentifikasi terdiri dari: *Pertama*, masuknya SDM Parekraf dari luar negeri yang telah memiliki sertifikasi kompetensi yang dibutuhkan. Hal ini akan mengancam SDM Parekraf terutama di level manager menengah (*middle manager*) ke atas, karena hotel dan restoran dapat menggunakan SDM yang sudah terbukti kompeten untuk mengisi posisi-posisi tersebut. *Kedua*, industri belum terlibat sepenuhnya dalam pengembangan SDM Parekraf. Sebagian dunia usaha/industri memang sudah dilibatkan dalam pengembangan materi atau kurikulum di bidang Parekraf, namun sebagian lainnya belum. Selain itu, pelibatan industri ini juga terbatas, sehingga *link and match* antara pendidikan dan usaha/industri belum dapat berjalan secara optimal. *Ketiga*, terbatasnya dukungan Pemerintah Daerah dalam pengembangan SDM Parekraf. Keterbatasan ini terutama terkait anggaran, karena sebagian besar anggaran Pemerintah Daerah (terutama kabupaten/kota) untuk belanja pegawai (60-70%) dan sisanya dialokasikan untuk pembangunan dan pelayanan publik, termasuk pengembangan SDM. Selain itu, sektor Parekraf juga belum tentu menjadi prioritas Pemerintah Daerah yang bersangkutan, sehingga perhatian dan alokasi anggarannya juga makin terbatas atau bahkan tidak mendapat perhatian memadai. Setiawan (2016) berpandangan bahwa pengembangan pariwisata diantaranya memerlukan daya dukung sumberdaya manusia yang memiliki

keahlian yang sesuai baik segi kualitas maupun kuantitasnya dan adanya anggaran yang digunakan untuk mengembangkan sarana dan prasarana kawasan wisata.

Berdasarkan identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang berupa kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang dipaparkan di atas, maka dapat dianalisis strategi-strategi kebijakan yang dapat dilakukan sesuai dengan faktor-faktor tersebut. Strategi dimaksud terdiri dari:

a. Strategi SO (*Strength Opportunity*), yakni strategi yang dilakukan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk mendapatkan dan memanfaatkan peluang yang ada, yaitu: *Pertama*, Kerja sama penyusunan desain Tridharma perguruan tinggi, terutama penelitian dan pengabdian pada masyarakat baik bagi PTN Pariwisata di bawah naungan Kementerian Parekraf maupun PTN dan PTS yang memiliki program studi Parekraf dalam mengembangkan SDM Parekraf. Termasuk didalamnya desain program kuliah kerja nyata (KKN) tematik dengan fokus pada pengembangan Parekraf, misalnya di desa-desa sekitar destinasi wisata atau desa wisata. Melalui kerja sama ini, maka peran penelitian dan pengabdian masyarakat PTN dan PTS dapat difokuskan pada pengembangan SDM Parekraf dan implementasinya dipantau secara berkala, sehingga dapat diidentifikasi efektifitasnya; *Kedua*, pengembangan peta jalan (*roadmap*) pengembangan SDM Parekraf. Peta jalan ini menjelaskan kolaborasi peran para pihak dan sinerginya, tahapan dan waktu pengembangan SDM secara rinci dan operasional serta hasil dan target yang ingin dicapai. Peta jalan ini dapat dimanfaatkan sebagai arena koordinasi dan sinergi antar pemangku kepentingan dalam pengembangan SDM Parekraf.

b. Strategi ST (*Strength Threat*), yakni strategi yang dilakukan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghindari atau mengatasi ancaman yang datang, yaitu: *Pertama*, perubahan desain peningkatan kapasitas SDM Parekraf yang lebih menekankan pada kualitas pelatihan daripada jumlah peserta yang dilatih dalam rangka mendukung *quality tourism*. Perubahan desain ini sangat penting untuk memastikan SDM yang mengikuti program peningkatan kapasitas mampu mengaplikasikan hasilnya dalam bentuk meningkatnya kompetensi, kemampuan praktis dan menghasilkan karya yang dibutuhkan; *Kedua*, kolaborasi industri, akademisi, pemerintah (pusat dan daerah), masyarakat dan media secara efektif. Kolaborasi antar pemangku kepentingan ini dikenal dengan sebutan *pentahelix*, karena melibatkan lima (penta) pihak yang disebutkan di atas. Dari unsur pemerintah, setidaknya terdapat beberapa kementerian/lembaga terkait, yaitu Kementerian Parekraf sebagai kementerian yang bertanggungjawab langsung dalam pembangunan Parekraf; Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang bertanggungjawab dalam pengaturan kurikulum pendidikan dan penyelarasannya dengan dunia usaha dan dunia industri, termasuk Perguruan Tinggi Negeri (PTN) Pariwisata di bawah naungan Kemenparekraf; Kementerian Tenaga Kerja yang akan terlibat untuk ikut memastikan agar lulusan pendidikan Parekraf dapat diserap oleh pasar tenaga kerja; Kementerian Komunikasi dan Informatika yang terkait dengan literasi digital bagi SDM Parekraf; dan Kementerian Koordinator Maritim dan Investasi yang mengkoordinasikan kementerian dan lembaga yang terlibat dalam pengembangan

Parekraf. Selain itu terdapat akademisi yang berperan dalam melakukan penelitian, dan kajian termasuk pengembangan kurikulum pendidikan dan pelatihan Parekraf yang *up to date*. Adapun dunia industri/dunia usaha berperan untuk menyerap tenaga kerja Parekraf sekaligus memastikan terjadinya *link and match* antara dunia pendidikan dengan dunia kerja/industri Parekraf. Komunitas yang berada di sekitar kawasan destinasi wisata yang penting untuk mendapatkan pengetahuan dan pemahaman tentang bagaimana merawat destinasi wisata, sikap dan tindakan profesional dalam pengelolaan destinasi wisata, serta mencegah terjadinya eksploitasi berlebihan dari destinasi wisata. Pemangku kepentingan lainnya adalah media yang berperan menyebarluaskan informasi tentang Parekraf.

c. Strategi WO (Weakness Opportunity), yakni strategi yang dilakukan dengan memperbaiki kelemahan serta memanfaatkan peluang yang ada, yaitu: *Pertama*, pengembangan kurikulum yang terus dimutakhirkan (*up to date*) dengan melibatkan industri untuk memastikan materi pelajaran sesuai dengan perkembangan kebutuhan industri Parekraf. *Kedua*, penyusunan desain pengelolaan desa wisata dengan mempertimbangkan panduan pelaksanaan kebersihan, kesehatan, keselamatan dan kelestarian lingkungan (*Cleanliness, Health, Safety and Environment/CHSE*) terkini sesuai dengan tuntutan industri Parekraf, termasuk merespon kondisi pandemi COVID-19; *Ketiga*, pengembangan platform kerja sama sukarela secara *online* dan *offline* dalam pengembangan SDM Parekraf untuk mewadahi para *volunteer* dan SDM yang membutuhkan pengembangan kompetensi secara praktis. Contoh platform dimaksud antara lain kitabisa.com sebagai media berbagi antar pengguna.

d. Strategi WT (Weakness Threat), yakni strategi yang dilakukan dengan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman, yaitu: *Pertama*, pengembangan basis data SDM Parekraf secara terpadu (*by name by address*). Basis data ini sekurang-kurangnya mencakup nama SDM/tenaga kerja Parekraf, alamat lokasi kerja/tempat kerja/usaha, peningkatan kapasitas yang pernah diikuti, kompetensi yang dimiliki beserta sertifikasinya. Basis data ini dimutakhirkan secara berkala dan dapat diakses oleh para pemangku kepentingan yang memerlukannya; *Kedua*, perubahan desain peningkatan kapasitas SDM dengan menitikberatkan pelatihan dan bimbingan teknis yang disertai *coaching* dan *mentoring* untuk memastikan SDM Parekraf yang kompeten terwujud. *Ketiga*, pembentukan program peningkatan SDM Parekraf secara terpadu yang melibatkan K/L yang relevan dan pemerintah daerah untuk meningkatkan secara masif jumlah asesor dan SDM yang memiliki sertifikasi kompetensi. Melalui program terpadu ini, berbagai kementerian yang mengembangkan kompetensi-kompetensi terkait dengan Parekraf seperti Kementerian Parekraf, Kementerian Desa dan PDTT yang mengembangkan kompetensi terkait desa wisata, Kementerian Kominfo yang mengembangkan kompetensi terkait Parekraf berbasis digital, dan dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, serta lembaga lain yang relevan, seperti Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) dapat berkoordinasi dan bersinergi untuk mengembangkan kompetensikompetensi dasar dan kompetensi lanjutan secara terpadu, sehingga SDM Parekraf siap terjun dalam pengelolaan dan pengembangan sektor Parekraf; dan *Keempat*, pengembangan Pedoman Operasional Desa Wisata yang melibatkan

kementerian terkait (meliputi Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan/Kemenko PMK, Kemenko Bidang Maritim dan Investasi, Kementerian Parekraf/Baparekraf, Kemendesa dan PDTT serta Kementerian Dalam Negeri). Identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal serta rumusan strategi berdasarkan analisis SWOT tersebut dapat dilihat pada gambar 1 berikut.

Gambar 1. Analisis SWOT Pengembangan SDM Parekraf

Internal	Strength (S) 1. Pengembangan SDM menjadi prioritas utama Pemerintah Presiden Joko Widodo. Hal ini menjadi pendorong bagi pengembangan SDM Parekraf. 2. Anggaran Pemenparekraf/ Baparekraf dan K/L yang relevan dengan pengembangan SDM Parekraf relatif memadai. Hal ini dapat dilihat pada anggaran masing-masing K/L tersebut. 3. Menteri Parekraf mengubah fokus dari <i>quantity tourism</i> ke <i>quality tourism</i>, yang membutuhkan SDM yang lebih mumpuni. 4. Kemenparekraf memiliki enam PTN pariwisata serta relatif banyaknya Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) negeri bidang Parekraf untuk mengembangkan SDM Parekraf di tingkat menengah dan tinggi 5. Berkurang atau tidak ada lagi dikotomi sekolah negeri dan swasta bidang Parekraf terutama di lima Destinasi Wisata Super Prioritas. Hal ini akan memperbesar kekuatan untuk program pengembangan SDM Parekraf secara menyeluruh dan terpa	Weakness (W) 1. Terbatasnya jumlah asesor untuk melakukan uji kompetensi SDM Parekraf. Terbatasnya asesor mengakibatkan jumlah penguji sertifikasi kompetensi juga terbatas. 2. Belum adanya database SDM Parekraf secara terpadu. Data SDM Parekraf terpecah di berbagai organisasi. Hal ini menyulitkan dalam pengembangan SDM Parekraf. 3. Relatif tingginya angka <i>mismatch</i> tenaga kerja (37%- 40%). Akibatnya banyak tenaga kerja yang berpendidikan Parekraf tidak dapat mengembangkan kemampuannya karena bidang kerjanya tidak sesuai atau sebaliknya yang bekerja di sektor Parekraf tidak memiliki latar belakang pendidikan Parekraf, sehingga tidak optimal. 4. Kegiatan peningkatan kapasitas SDM Parekraf lebih menekankan dalam bentuk pelatihan dan bimbingan teknis dengan target jumlah peserta yang relatif besar, relatif sedikit yang dilanjutkan dengan <i>coaching</i> dan mentoring untuk memastikan SDM Parekraf dapat mengaplikasikan hasil pelatihan dan kompeten di bidangnya. Padahal untuk itu, diperlukan peningkatan kapasitas secara intensif. 5. Pada sebagian desa wisata, belum ditentukannya institusi pengelolanya, sehingga menyulitkan pengem-bangan SDM pengelola desa wisata.
	Eksternal	
Threat (T) 1. Masuknya SDM Parekraf dari luar negeri yang telah memiliki sertifikasi kompetensi yang dibutuhkan. 2. Industri belum terlibat sepenuhnya dalam pengembangan SDM Parekraf. 3. Terbatasnya dukungan Pemda dalam pengembangan SDM Parekraf	Strategi S-T 1. Perubahan desain peningkatan kapasitas SDM Parekraf yang lebih menekankan pada kualitas pelatihan daripada jumlah peserta yang dilatih dalam rangka mendukung <i>quality tourism</i>. 2. Kolaborasi industri, akademisi, pemerintah (pusat dan daerah), masyarakat dan media (biasa disebut pentahelix) secara efektif.	Strategi W-T 1. Pengembangan basis data SDM Parekraf secara terpadu. 2. Perubahan desain peningkatan kapasitas SDM dengan menitik beratkan pelatihan dan bimbingan teknis yang disertai <i>coaching</i> dan <i>mentoring</i> untuk memastikan SDM Parekraf yang kompeten terwujud. 3. Pembentukan program peningkatan SDM Parekraf secara terpadu yang melibatkan kementerian dan lembaga (K/L) yang relevan dan pemerintah daerah untuk meningkatkan secara masif jumlah asesor dan SDM yang memiliki sertifikasi kompetensi. 4. Pengembangan Pedoman Operasional Desa Wisata yang melibatkan kementerian terkait (Kemenko PMK, Kemenko Marves, Kemenparekraf, Kemendesa dan PDTT serta Kemendagri).
Opportunity (O) 1. Beberapa PTN dan PTS telah membuka program studi hospitality dan pariwisata dan relative banyaknya SMK Parekraf 2. Sektor swasta tertarik mengembangkan SDM dan UMKM Parekraf. 3. Munculnya para sukarelawan (volunteers) yang ingin berkontribusi dalam pengembangan SDM Parekraf.	Strategi S-O 1. Kerjasama penyusunan desain tridharma perguruan tinggi, termasuk program KKN dalam mengembangkan SDM Parekraf dan implementasinya yang dipantau secara berkala. 2. Pengembangan peta jalan (<i>roadmap</i>) pengembangan SDM Parekraf secara rinci dan operasional.	Strategi W-O 1. Pengembangan kurikulum yang terus dimutakhirkan (<i>update</i>) dengan melibatkan industri untuk memastikan materi pelajaran sesuai dengan perkembangan kebutuhan industri Parekraf. 2. Penyusunan desain pengelolaan desa wisata dengan mempertimbangkan CHSE terkini. 3. Pengembangan platform kerja sama sukarela secara online dan offline dalam pengembangan SDM Parekraf untuk mewadahi para volunteer dan SDM yang butuh pengembangan kompetensi secara praktis.

Sumber: diolah peneliti, 2020

SIMPULAN

Dari hasil analisis SWOT yang dilakukan dengan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal dalam pengembangan SDM Parekraf, maka strategi kebijakan yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut: **a) Strategi SO (*Strength Opportunity*)**, yaitu: *Pertama*, kerjasama penyusunan desain Tridharma perguruan tinggi, termasuk program KKN dalam mengembangkan SDM Parekraf dan implementasinya yang dipantau secara berkala; dan *Kedua*, pengembangan peta jalan (*roadmap*) pengembangan SDM Parekraf secara rinci dan operasional. **b) Strategi ST (*Strength Threat*)**, yaitu: *Pertama*, perubahan desain peningkatan kapasitas SDM Parekraf yang lebih menekankan pada kualitas pelatihan daripada jumlah peserta yang dilatih dalam rangka mendukung *quality tourism*; dan *Kedua*, kolaborasi industri, akademisi, pemerintah (pusat dan daerah), masyarakat dan media (biasa disebut *pentahelix*) secara efektif. **c) Strategi WO (*Weakness Opportunity*)**, yaitu: *Pertama*, pengembangan kurikulum yang terus dimutakhirkan (*update*) dengan melibatkan industri untuk memastikan materi pelajaran sesuai dengan perkembangan kebutuhan industri Parekraf; *Kedua*, penyusunan desain pengelolaan desa wisata dengan mempertimbangkan CHSE terkini; dan *Ketiga*, pengembangan platform kerja sama sukarela secara *online* dan *offline* dalam pengembangan SDM Parekraf untuk mewadahi para *volunteer* dan SDM yang butuh pengembangan kompetensi secara praktis. **d) Strategi WT (*Weakness Threat*)**, yaitu: *Pertama*, pengembangan basis data SDM Parekraf secara terpadu; *Kedua*, perubahan desain peningkatan kapasitas SDM dengan menitikberatkan pelatihan dan bimbingan teknis yang disertai *coaching* dan *mentoring* untuk memastikan SDM Parekraf yang kompeten terwujud; *Ketiga*, pembentukan program peningkatan SDM Parekraf secara terpadu yang melibatkan K/L yang relevan dan pemerintah daerah untuk meningkatkan secara masif jumlah asesor dan SDM yang memiliki sertifikasi kompetensi; dan *Keempat*, pengembangan Pedoman Operasional Desa Wisata yang melibatkan kementerian terkait (Kemenko PMK, Kemenko Marves, Kemenparekraf, Kemendesa dan PDTT serta Kemendagri).

REKOMENDASI

Rekomendasi yang dapat disampaikan untuk dilakukan oleh Kementerian Parekraf/Baparekraf adalah sebagai berikut: 1) Mengembangkan basis data SDM Parekraf (*by name by address*) secara terpadu. Basis data ini sekurang-kurangnya mencakup nama SDM/tenaga kerja Parekraf, alamat lokasi kerja/tempat kerja/usaha, peningkatan kapasitas yang pernah diikuti, kompetensi yang dimiliki beserta sertifikasinya. Basis data ini dimutakhirkan secara berkala dan dapat diakses oleh para pemangku kepentingan yang memerlukannya; 2) Menyusun program pengembangan SDM Parekraf secara terintegrasi yang melibatkan kementerian dan lembaga terkait (sekurang-kurangnya meliputi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Tenaga Kerja, Kementerian Desa dan PDTT, Kementerian Komunikasi dan Informatika, Badan Nasional Sertifikasi Profesi/BNSP), pemerintah

daerah terutama di lima destinasi wisata super prioritas, perwakilan dunia usaha/asosiasi profesi, media massa, dan perwakilan masyarakat termasuk sukarelawan (*volunteer*) yang kompeten di bidang Parekraf; 3) Mengembangkan peta jalan (*roadmap*) pengembangan SDM Parekraf secara operasional dan rinci yang memuat sekurang-kurangnya program pengembangan SDM Parekraf, tahapan pelaksanaan program pengembangan SDM Parekraf setiap tahunnya, pihak-pihak yang terlibat, keluaran yang dicapai, outcome yang diharapkan, dan dukungan sumber daya yang diperlukan. Penyusunan peta jalan ini diharapkan melibatkan seluruh pemangku kepentingan Parekraf, sehingga akan menumbuhkan koordinasi yang efektif dan sinergi antar pemangku kepentingan; 4) Mengembangkan Pedoman Operasional Desa Wisata dengan mempertimbangkan panduan pelaksanaan kebersihan, kesehatan, keselamatan dan kelestarian lingkungan (*Cleanliness, Health, Safety and Environment/CHSE*) terkini sesuai dengan tuntutan industri Parekraf. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan program adaptasi CHSE berpengaruh terhadap variabel pengembangan ekonomi pariwisata dan industri kreatif melalui variabel kepuasan pengunjung (Arlinda & Sulistyowati, 2021). Selanjutnya memastikan bahwa Pedoman dimaksud diimplementasikan di desa wisata melalui piloting atau prioritas pada desa-desa yang berada di sekitar lima destinasi wisata super prioritas; dan 5) Mengembangkan platform kerja sama sukarela (*online* dan *offline*) dalam pengembangan SDM Parekraf yang mampu mewadahi *volunteer* yang kompeten dengan SDM yang membutuhkan pengembangan kemampuan praktis. Platform ini diharapkan dapat melengkapi platform *e-learning* yang dikembangkan oleh Kemenparekraf/Baparekraf serta dapat memotivasi para *volunteer* untuk berbagi kemampuan praktisnya dengan tenaga kerja yang membutuhkan peningkatan kemampuan praktis langsung dari praktisi yang kompeten.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penelitian ini dapat dilaksanakan dengan baik berkat bantuan dari banyak pihak. Untuk itu peneliti mengucapkan terima kasih kepada Bidang Pendidikan, Riset Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi yang telah memberikan kesempatan bekerjasama yang baik dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Arlinda, Fitri & Sulistyowati, Raya, 2021. *Pengaruh Penerapan Program Adaptasi CHSE (Cleanliness, Health, Safety, Environment) Terhadap Kepuasan Pengunjung Destinasi Wisata Kabupaten Kediri Di Era New Normal Serta Dampaknya Pada Pengembangan Ekonomi Pariwisata & Industri Kreatif*. Jurnal Pendidikan Tata Niaga (JPTN) Volume 9 No 3 Tahun 2021, hal. 1413
- Bodgan, Robert and Steven J Taylor. 1975. *Introducton to Qualitative Research Methods: A Phenomenological Approach to the Social Sciences*. New York: John Wiley & Sons.

- Dewi, Made Heny Urmila, 2016. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pariwisata Di Indonesia*. Laporan Penelitian Unggulan Program Studi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana. Hal 35
- Freddy, Rangkuti. 2014. *Analisis SWOT Teknik Pembeda Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hasibuan, Malayu. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Pajriah, Sri, 2018. *Peran Sumber Daya Manusia Dalam Pengembangan Pariwisata Budaya Di Kabupaten Ciamis*. Jurnal Artefak: History and Education, Vol.5 No.1 April 2018 hal 27
- Sedarmayanti (2014). *Membangun & mengembangkan kebudayaan dan industri pariwisata: Bunga rampai tulisan pariwisata*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Setiawan, Rony Ika, 2016. *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Bidang Pariwisata: Perspektif Potensi Wisata Daerah Berkembang*. Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN) Vol. 1 No. 1 (2016) hlm. 33
- Stoner James F, Freeman, Edward R and Gilbert, Daniel R. 1995. *Management 6th. Ed*.
- Yoeti, Oka A, 2008. *Perencanaan dan Pengembangan Pariwisata*. Pradnya. Paramita: Jakarta

Website:

- Bisnis.tempo.co, 2020. *PHRI: Sektor Pariwisata Rugi Rp 85,7 Triliun Akibat Pandemi*
<https://bisnis.tempo.co/read/1365055/phri-sektor-pariwisata-rugi-rp-857-triliun-akibat-pandemi>
- Dw.com, 2020. *Bagaimana Sektor Pariwisata Indonesia Bertahan di Tengah Pandemi Corona*.
<https://www.dw.com/id/bagaimana-pariwisata-indonesia-bertahan-di-tengah-pandemi/a-54818132>

Peraturan

- Undang-undang Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataan.
- Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2011 Tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisataan Nasional Tahun 2010-2025.
- Peraturan Menteri Koordinator Bidang Kemaritiman Dan Investasi Nomor 2 Tahun 2020 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman Dan Investasi.
- Peraturan Menteri Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif/ Kepala Badan Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2020 Tentang Rencana Strategis Kementerian Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif/ Badan Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif Tahun 2020-2024.