

**STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA APARATUR  
DALAM PENINGKATAN PARIWISATA DI DINAS KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA  
KABUPATEN TULUNGAGUNG PROVINSI JAWA TIMUR**

Hilmy Rahayu Mahbub Putra

NPP. 30.0807

*Asdaf Kabupaten Tulungagung, Provinsi Jawa Timur*

*Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*

Email: hilmyrmp@gmail.com / 30.0807@praja.ipdn.ac.id

Pembimbing Skripsi: Dr. Rizki Amalia, S.STP, M.AP

**ABSTRACT**

**Problem Statement/Background (GAP):** ASN competencies based on Permenpan RB Number 38 of 2017 include technical competence, managerial competence and socio-cultural competence. This is in line with competence according to the theory of Covey, Roger and Rebecca Merril in Sedarmayanti (2017) there are three dimensions of apparatus competence, namely technical competence, conceptual competence and competence for life. These three competencies are important to be owned and developed by the apparatus. The author focuses on the apparatus in the Tulungagung Regency Culture and Tourism Office, furthermore referred to as Disbudpar as a regional apparatus organization tasked with improving tourism. **Purpose:** This study aims to analyze and describe the development of apparatus resource competence, analyze supporting and inhibiting factors in the development of apparatus resource competence, and can formulate strategies for developing apparatus resource competence in increasing tourism in Tulungagung Regency Disbudpar. **Method:** The research method uses descriptive qualitative methods with an inductive approach. Collecting data with data triangulation techniques, including interviews, observations and documentation. Then analyze the data by reducing data, presenting data, concluding and verifying data. **Result:** The results showed that the development of apparatus resource competence in increasing tourism in Tulungagung Regency Disbudpar has not gone well enough. Supporting factors for the development of apparatus resource competence include the suitability of vision and mission, strong commitment from stakeholders, opportunities from Indonesia's economic growth, support for political influence, rapid technological development and supportive government regulations. Inhibiting factors include the low quality of apparatus resources, minimal budget, lack of conditions and availability of facilities and infrastructure, and threats from the influence of unfavorable socio-cultural conditions. **Conclusion:** The strategy for developing the competence of apparatus resources in increasing tourism with the highest priority level based on the results of litmus tests is to fix and improve the quality of apparatus human resources balanced with budget improvements and complete infrastructure facilities that support the development of apparatus resource competencies in increasing tourism through the use of economic development, information technology and the influence of political support in 2023. **Keywords:** Strategy, Competency Development, and Human Resources Apparatus

## ABSTRAK

**Permasalahan/Latar Belakang (GAP):** Kompetensi ASN berdasarkan Permenpan RB Nomor 38 Tahun 2017 diantaranya adalah kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural. Hal ini senada dengan kompetensi menurut teori Covey, Roger dan Rebecca Merril dalam Sedarmayanti (2017) terdapat tiga dimensi kompetensi aparatur yakni kompetensi teknis, kompetensi konseptual dan kompetensi untuk hidup. Ketiga kompetensi tersebut penting untuk dimiliki dan dikembangkan oleh aparatur. Penulis berfokus pada aparatur yang ada di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung selanjutnya disebut dengan Disbudpar sebagai organisasi perangkat daerah yang bertugas untuk meningkatkan kepariwisataan. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur, menganalisis faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan kompetensi sumber daya aparatur, serta dapat merumuskan strategi pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata di Disbudpar Kabupaten Tulungagung. **Metode:** Metode penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Mengumpulkan data dengan teknik triangulasi data yakni wawancara, observasi dan dokumentasi. Kemudian menganalisis data dengan melakukan reduksi data, penyajian data, kesimpulan dan verifikasi data. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata di Disbudpar Kabupaten Tulungagung belum berjalan dengan cukup baik. Faktor pendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur diantaranya adalah terdapat kesesuaian visi dan misi, komitmen kuat dari stakeholder, peluang dari pertumbuhan ekonomi Indonesia, dukungan pengaruh politik, perkembangan teknologi yang pesat serta regulasi pemerintah yang mendukung. Faktor penghambat diantaranya adalah rendahnya kualitas sumber daya aparatur, anggaran yang minim, kurangnya kondisi dan ketersediaan sarana dan prasarana, serta ancaman dari pengaruh kondisi sosial budaya yang kurang mendukung. **Kesimpulan:** Strategi pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata dengan tingkat prioritas tertinggi berdasarkan hasil uji litmus yakni Memperbaiki dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur diimbangi dengan pembenahan anggaran dan melengkapi sarana prasarana yang mendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata melalui pemanfaatan perkembangan ekonomi, teknologi informasi dan pengaruh dukungan politik di tahun 2023. **Kata kunci:** Strategi, Pengembangan Kompetensi, dan Sumber Daya Aparatur

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia sebagai perangkat penggerak dalam roda pemerintahan diharuskan untuk beradaptasi untuk mengembangkan dirinya sehingga dalam urusan yang dibidangi dapat terselesaikan dengan solusi yang relevan sesuai dengan perkembangan zaman. Kondisi tersebut harus diimbangi dengan peningkatan kemampuan sumber daya aparatur dengan cara meningkatkan kualifikasi, kompetensi dan keterampilan pegawai sesuai dengan bidangnya. Organisasi harus menentukan strategi-strategi untuk menghadapi berbagai tantangan yang akan terjadi di masa yang akan datang. Setiap instansi pemerintahan harus memiliki strategi dan perencanaan dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur. Hal ini dipertegas dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 70 ayat (4) disebutkan bahwa setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pembangunan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing. Peningkatan kemampuan atau pengembangan kompetensi dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 70 disebutkan bahwa: “(1) Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi;

(2) Pengembangan kompetensi yang dimaksud diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran”. Berkenaan dengan hal tersebut menunjukkan bahwa negara sadar dan mengupayakan agar sumber daya aparatur yang ada dalam pemerintahan mendapatkan pengembangan kompetensi.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah telah diatur pembagian urusan kewenangan antara pemerintahan pusat dan daerah yang mana pemerintah daerah memiliki tanggung jawab untuk mengatur urusan rumah tangganya sendiri yang terdiri dari urusan pemerintahan wajib dan pilihan. Kabupaten Tulungagung merupakan sebuah kabupaten di Provinsi Jawa Timur yang memiliki potensi kekayaan dan keindahan alam yang sekaligus dijadikan sebagai objek wisata. Pengembangan sektor pariwisata yang ada di Kabupaten Tulungagung diselenggarakan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata. Oleh karena itu, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung perlu kualifikasi dan kompetensi sumber daya manusia aparatur yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan pelayanan pemerintahan serta pengembangan pariwisata di Kabupaten Tulungagung.

Berdasarkan data awal menunjukkan bahwa mayoritas sumber daya manusia aparatur di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung belum mengikuti pendidikan dan latihan jabatan. Hal ini tentunya akan menyebabkan kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia aparatur tidak merata. Kompetensi yang tidak merata tentunya akan mempengaruhi dalam kinerja baik secara individu maupun organisasi. Selain itu, menurut narasumber masih banyak kendala yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung. Terutama penekanan terbatasnya kesempatan dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan. Selain itu ditekankan masalah sebagian besar tingkat kemampuannya masih lokal sehingga belum banyak pengalaman di tingkat yang lebih luas. Apabila pelaksanaan pengembangan kompetensi tidak terlaksana maka akan mempengaruhi kinerja pegawai maupun kinerja instansi. Sehingga pemerintah selanjutnya mengambil keputusan untuk menyelesaikan hal tersebut karena perlu disadari bahwa pengembangan kompetensi sumber daya aparatur sangatlah penting. Berdasarkan uraian fenomena di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Dalam Peningkatan Pariwisata Di Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur”.

## **1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)**

Berdasarkan uraian dari latar belakang masalah tentang Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Dalam Peningkatan Pariwisata di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur, peneliti dapat mengidentifikasi beberapa masalah diantaranya : (1) Tingkat latar belakang pendidikan formal dari sumber daya aparatur di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur tidak merata (2) Sumber daya aparatur di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata hanya Sebagian kecil yang telah melaksanakan pendidikan dan pelatihan. (3) Kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan bagi sumber daya aparatur di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur terbatas karena kuota sedikit. (4) Sebagian besar kemampuan sumber daya aparatur di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung masih bersifat lokal.

## **1.3. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu dalam konteks strategi pengembangan kompetensi sumber daya aparatur. Penelitian Rizki Hidayatullah, Etin Indrayani, Dadang Suwanda berjudul Strategi Pengembangan Kompetensi Manajerial Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Pendidikan dan Pelatihan di Kabupaten Naganraya Provinsi Aceh (Hidayatullah,dkk, 2021a),

menemukan bahwa pengembangan kompetensi manajerial ASN melalui pendidikan dan pelatihan di Kabupaten Naganraya belum dilakukan secara optimal, dikarenakan kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan yang disediakan sangat sedikit, peluang beasiswa di luar APBD juga kurang dimanfaatkan dengan baik oleh Pemerintah Daerah maupun ASN. Penelitian Didit Setiabudi, Dewi Anggraini bahwa sejauh ini Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) berada di level optimalisasinya yaitu 80% atau sudah terbilang cukup baik dan optimal (Setiabudi, 2021b). Penelitian Nur Istikomah, Anis Masruri menemukan bahwa Strategi pengembangan kompetensi pustakawan dibagi menjadi dua yaitu pengembangan secara formal dan informal. Pengembangan secara formal berupa: diklat, bimtek, worksop, seminar, organisasi profesi, lomba pustakawan berprestasi dan wilayah binaan untuk pustakawan. Sedangkan pengembangan kompetensi pustakawan secara informal meliputi : menjadi narasumber atau pembicara, koordinasi sesama pustakawan, networking, dan relationship (Istikomah, 2021c). Penelitian Ummidiah Islamiaty dan Ella Afnira selanjutnya menunjukkan bahwa Strategi pengembangan kompetensi untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang dapat dilaksanakan BPSDM Provinsi Kepulauan Riau adalah merencanakan pengembangan kompetensi ASN berdasarkan skor evaluasi kinerja pegawai dan tingkat kesenjangan kapasitas, dan rencana pengembangan kompetensi harus dilakukan oleh institusi. (Islamiaty, 2022). Berdasarkan hasil Apandi menemukan bahwa Perkembangan teknologi membawa banyak perubahan dalam pelaksanaan tata kelola pemerintahan termasuk dalam peningkatan pelayanan publik. Aparatur Sipil Negara dituntut untuk meningkatkan kompetensi sebagai individu yang profesional (Apandi, 2020).

#### **1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah**

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata, metodenya yang digunakan yakni deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif. Selain itu pengukuran/indikator yang digunakan juga berbeda dari penelitian sebelumnya yakni menggunakan pendapat dari Covey, Roger dan Rebecca Merril dalam (Sedarmayanti, 2017) yang menyatakan bahwa kompetensi terdapat tiga yakni kompetensi teknis, kompetensi konseptual dan kompetensi untuk hidup. Kemudian menggunakan matriks analisis SWOT sebagai tools untuk merumuskan strategi dan memprioritaskannya dengan menggunakan uji litmus.

#### **1.5. Tujuan.**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur, menganalisis faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan kompetensi sumber daya aparatur, serta dapat merumuskan strategi pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata di Disbudpar Kabupaten Tulungagung.

## **II. METODE**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Penulis mengumpulkan data melalui angket, wawancara, dan dokumentasi. Dalam melakukan pengumpulan data kualitatif, penulis melakukan wawancara secara mendalam terhadap 9 orang informan yang terdiri dari Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Sub Bagian Perencanaan, Kepala Sub Bagian Keuangan, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Bidang Pengembangan Pariwisata, Kepala Seksi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kepariwisata, dan Staf Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung, serta Masyarakat yang paham mengenai kepariwisataan di Kabupaten Tulungagung. Adapun analisisnya menggunakan teori Kompetensi menurut Covey Roger dan Rebecca Merill (Sedarmayanti, 2017) yang menyatakan bahwa kompetensi

terdapat tiga yakni kompetensi teknis, kompetensi konseptual dan kompetensi untuk hidup. Kemudian menggunakan matriks analisis SWOT (Rangkuti, 2017) sebagai tools untuk merumuskan strategi dan memprioritaskannya dengan menggunakan uji litmus.

Peneliti menentukan informan yang digunakan dalam penelitian kualitatif ialah purposive sampling dimana teknik pengambilan sampel sumber data dilakukan dengan pertimbangan tertentu sehingga mendapatkan sumber data atau orang yang dianggap paling paham tentang apa yang diharapkan (Sugiyono, 2019). Penulis melakukan wawancara secara mendalam terhadap 9 orang informan yang terdiri dari Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Sub Bagian Perencanaan, Kepala Sub Bagian Keuangan, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Bidang Pengembangan Pariwisata, Kepala Seksi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kepariwisata, dan Staf Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung, serta Masyarakat yang paham mengenai kepariwisataan di Kabupaten Tulungagung.

### **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **3.1 Analisis Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Dalam Peningkatan Pariwisata Di Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung**

Peneliti melakukan analisis pada pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur yang diupayakan oleh Disbudpar Kabupaten Tulungagung dengan menggunakan teori Covey, Roger dan Rebecca Meril dalam Sedarmayanti (2017:217) dimana kompetensi yang harus dimiliki pegawai dapat dikaji melalui dimensi yakni kompetensi teknis, kompetensi konseptual, dan kompetensi untuk hidup. Kompetensi teknis ditinjau dengan indikator pengetahuan dan keahlian tugas bidang. Kemudian pada kompetensi konseptual dilihat dengan indikator kemampuan dalam perencanaan dan kemampuan mengubah perspektif. Selanjutnya pada dimensi kompetensi untuk hidup mempertimbangkan indikator kemampuan mendengar dan berkomunikasi, kemampuan beroperasi dalam berorganisasi, dan kemampuan untuk melihat.

##### **3.1.1 Kompetensi Teknis**

Ketika melakukan penelitian di lokus penelitian, penulis melihat sebagian besar pegawai Disbudpar Kabupaten Tulungagung sudah memahami dan menguasai pengetahuan mengenai tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Meskipun masih terdapat Sebagian kecil pegawai yang terlihat masih belum mengerti dan perlu bantuan dan bimbingan dari pimpinan atau pegawai lainnya. Sejalan dengan hal tersebut, pegawai di Disbudpar Kabupaten Tulungagung masih butuh dengan adanya upaya pengembangan kompetensi aparatur untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan untuk mendukung peningkatan pariwisata di Kabupaten Tulungagung.

Dalam beberapa tahun terakhir, Disbudpar Kabupaten Tulungagung telah mengikutsertakan para pegawainya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan ataupun bimbingan teknis. Program tersebut diselenggarakan mulai dari BKPSDM Kabupaten Tulungagung, Instansi Provinsi maupun tingkat Kementerian. Namun, dengan keikutsertaan pegawai Disbudpar Kabupaten Tulungagung pada pendidikan dan pelatihan teknis dinilai masih belum merata. Hal ini dapat dilihat dari data di atas menunjukkan bahwa dari 55 orang pegawai yang ada di Disbudpar telah mengikuti diklatpim maupun diklat teknis sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Selain itu, pegawai yang ikut serta dalam diklat cenderung diikuti oleh pegawai yang dinilai masih muda.

Pegawai mungkin merasa telah melaksanakan tugasnya dengan baik, akan tetapi masih belum bisa memenuhi apa yang masyarakat butuhkan terutama pada pariwisata yang ada di Kabupaten Tulungagung. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan pegawai mau dan mampu untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis dan pendidikan formal sesuai kebutuhan kompetensi. Akan tetapi, pemerintah Kabupaten Tulungagung terbatas dalam memberikan kesempatan kepada pegawainya

untuk melaksanakan tugas belajar. Sedangkan pada kesempatan izin belajar masih memiliki kesempatan yang terbuka apabila pegawai hendak mengembangkan dirinya dengan melanjutkan pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi.

### **3.1.2 Kompetensi Konseptual**

Berdasarkan dari hasil wawancara dan observasi penulis dengan para informan dan melihat data yang ada, Penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa kompetensi konseptual termasuk kemampuan dalam membuat perencanaan maupun kemampuan dalam mengubah persepektif di Disbudpar Kabupaten Tulungagung masih belum optimal sehingga masih diperlukan pengembangan kompetensi bagi aparatur. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan mengikutsertakan aparatur pada pendidikan dan pelatihan kepemimpinan bagi pejabat struktural maupun diklat lainnya sehingga aparatur dapat mempelajari berbagai permasalahan yang terjadi pada instansi lainnya.

### **3.1.3 Kompetensi Untuk Hidup**

Kemampuan untuk hidup yang terwujud dalam kemampuan mendengar dan berkomunikasi, kemampuan beroperasi dalam organisasi, serta kemampuan untuk melihat yang dimiliki oleh aparatur Disbudpar Kabupaten Tulungagung sudah tergolong cukup baik dilihat dari komunikasi aparatur yang mudah dipahami dan juga kemampuan aparatur ketika bekerja sama dalam pelaksanaan tugas. Kemudian aparatur Disbudpar juga mampu melihat dengan tepat sehingga dapat menempatkan diri dan mengambil sikap dan tindakan yang benar dan solutif.

## **3.2 Analisis Faktor Pendukung Dan Penghambat Dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Dalam Peningkatan Pariwisata Di Disbudpar Kabupaten Tulungagung**

Berbagai upaya yang dilakukan untuk pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur memiliki beberapa faktor yang mendukung dan menghambat dalam realisasinya. Termasuk di dalam lingkungan Disbudpar Kabupaten Tulungagung berdasarkan hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur belum sepenuhnya optimal. Penulis mendapatkan beberapa faktor yang mendukung sekaligus menghambat dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur di Disbudpar Kabupaten Tulungagung.

Faktor pendukung dan penghambat tersebut dianalisis dengan menggunakan analisis strategis meninjau dari lingkungan internal dan eksternal yang merupakan bagian dari analisis SWOT. Analisis SWOT dilakukan untuk menganalisis dan mengelompokkan indikator lingkungan internal dan eksternal apakah termasuk dalam kekuatan atau justru menjadi kelemahan. Setelah menganalisis hal tersebut maka akan memperoleh kekuatan dan peluang dikelompokkan sebagai faktor pendukung, sedangkan kelemahan dan ancaman dikelompokkan sebagai faktor penghambat. Berdasarkan analisis dari lingkungan strategis indikator lingkungan internal dan lingkungan eksternal, indikator dari kedua dimensi tersebut yang masuk menjadi kekuatan dan peluang dikategorikan sebagai faktor pendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur.

### **3.2.1 Faktor pendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Dinas Kebudayaan dan Paraiwisata Kabupaten Tulungagung**

1. Terdapat kesesuaian visi dan misi dari Bupati dan Wakil Bupati Kabupaten Tulungagung dengan pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur. Hal ini dapat ditinjau dari misi yang pertama yakni mewujudkan pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas, inklusif, dan berdaya saing. Misi pertama telah menunjukkan adanya kesesuaian dengan pengembangan

kompetensi yang dibutuhkan oleh sumber daya manusia aparatur di Disbudpar Kabupaten Tulungagung.

2. Terdapat komitmen kuat yang dibangun oleh para stakeholder untuk mendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata di Disbudpar Kabupaten Tulungagung.
3. Faktor pertumbuhan ekonomi Indonesia yang meningkat pada angka tertinggi yakni pada angka 5,31 persen menjadi faktor pendukung dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur. Pertumbuhan ekonomi yang signifikan setelah pemulihan pandemi sangat berpengaruh sehingga menjadi peluang yang terbuka agar pelaksanaan pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan secara optimal.
4. Faktor kondisi dan pengaruh politik yang mendukung untuk pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata di Disbudpar Kabupaten Tulungagung. Hal ini dapat ditinjau dari kebijakan Bupati dan Wakil Bupati Tulungagung yang memposisikan pembangunan sumber daya manusia pada misi yang pertama.
5. Perkembangan teknologi yang pesat membuka peluang untuk mendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur untuk peningkatan pariwisata di Disbudpar Kabupaten Tulungagung. Dengan adanya pelaksanaan diklat, bimtek, seminar maupun workshop yang dilaksanakan menggunakan teknologi terkini secara daring, memudahkan aparatur untuk mengembangkan kompetensi.
6. Terdapat regulasi pemerintah yang mendukung untuk pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata di Disbudpar Kabupaten Tulungagung. Regulasi pemerintah yang tersedia seperti Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara ini menjadi dasar hukum yang kuat untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi aparatur.

### **3.2.2 Faktor Penghambat**

1. Kualitas sumber daya manusia aparatur di Disbudpar Kabupaten Tulungagung masih tergolong sangat rendah. Hal ini berdasarkan pengukuran indeks profesionalitas ASN yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Tulungagung menunjukkan bahwa riwayat pengembangan kompetensi masih sangat kurang, sehingga rendahnya kualitas sumber daya manusia aparatur menjadi penghambat dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi.
2. Ketersediaan anggaran untuk pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur di Kabupaten Tulungagung masih kurang. Hal disebabkan refocusing anggaran untuk pemulihan ekonomi pasca pandemi memangkas anggaran untuk pengembangan kompetensi. Sehingga kuota untuk pengembangan kompetensi aparatur sangat terbatas.
3. Kurangnya kondisi dan ketersediaan sarana dan prasarana di Disbudpar Kabupaten Tulungagung menghambat pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi sumber daya aparatur untuk peningkatan pariwisata di Kabupaten Tulungagung. Banyak sarana prasarana yang rusak sehingga pelaksanaan pengembangan kompetensi tidak dapat terselenggara secara optimal.
4. Faktor kondisi dan pengaruh sosial budaya yang kurang mendukung untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur di Disbudpar Kabupaten Tulungagung. Budaya yang ada di aparatur cenderung terjebak dalam zona nyaman mempengaruhi kemauan dan kesadaran bagi pegawai untuk mengembangkan kompetensi.

### 3.3 Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Dalam Peningkatan Pariwisata Di Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur

Dalam bagian ini, peneliti akan merumuskan isu-isu strategis untuk pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata di Disbudpar Kabupaten Tulungagung. Peneliti menentukan isu-isu strategis dengan analisis SWOT sehingga dapat diidentifikasi isu-isu strategis sebagai upaya untuk mengatasi permasalahan terkait pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur dalam peningkatan pariwisata di Disbudpar Kabupaten Tulungagung. Setelah mengidentifikasi isu-isu strategis, selanjutnya peneliti melakukan evaluasi isu strategis dengan mengukur tingkat kestrategisan isu untuk mengetahui prioritas dan seberapa besar pengaruh isu tersebut terhadap keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan dan menyelesaikan permasalahan terkait pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Disbudpar Kabupaten Tulungagung menggunakan alat uji litmus (tes litmus).

#### 3.3.1 Identifikasi Isu – Isu Strategis

Dalam rangka mengatasi permasalahan pada pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung dengan meninjau lingkungan internal dan eksternal. Masing-masing dimensi lingkungan internal yang berupa kekuatan dan kelemahan, serta lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman. Menggunakan matriks SWOT akan dapat mengidentifikasi isu strategis yang harus diatasi oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung. Analisis SWOT dengan memperhatikan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman ke dalam matriks SWOT, selanjutnya akan diperoleh strategi S-O, W-O, S-T, dan W-T. Keempat strategi tersebut akan memiliki keunikan masing-masing dengan melihat faktor pendukung dan penghambat yang ada. Strategi S-O dengan memaksimalkan kekuatan dan memanfaatkan peluang. Strategi S-T dengan memaksimalkan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Strategi W-O dengan memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Strategi W-T dengan memperbaiki kelemahan dengan meminimalisir ancaman yang mungkin akan terjadi di masa depan. Berikut ini adalah matriks hasil analisis SWOT sebagai *tools* atau alat untuk merumuskan berbagai strategi pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung.

**Tabel 1**  
**Hasil Analisis Matriks SWOT**

<b>IFAS (Internal Factor Analysis Summary)</b>	<b>STRENGTHS (S)</b>	<b>WEAKNESSES (W)</b>
<b>EFAS (External Factor Analysis)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat kesesuaian visi dan misi dari Bupati dan Wakil Bupati Kabupaten Tulungagung dengan pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur</li> <li>2. Terdapat komitmen kuat yang dibangun oleh para stakeholder untuk mendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata di Dinas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas sumber daya manusia aparatur di Disbudpar Kabupaten Tulungagung masih tergolong sangat rendah</li> <li>2. Ketersediaan anggaran untuk pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur di Kabupaten Tulungagung masih kurang</li> <li>3. Kurangnya kondisi dan ketersediaan sarana dan</li> </ol>

Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung.

prasarana di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung menghambat pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi sumber daya aparatur untuk peningkatan pariwisata

**OPPORTUNITIES (O)**

1. Faktor pertumbuhan ekonomi Indonesia yang meningkat menjadi faktor pendukung dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur.
2. Faktor kondisi dan pengaruh politik yang mendukung untuk pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata
3. Perkembangan teknologi yang pesat membuka peluang untuk mendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur untuk peningkatan pariwisata
4. Terdapat regulasi pemerintah yang mendukung untuk pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata

**Strategi SO**

Merealisasikan dan memanfaatkan kesesuaian visi dan misi Bupati dan Wakil Bupati dan memaksimalkan komitmen kuat stakeholder untuk mengembangkan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata melalui pengoptimalan peluang dari perkembangan ekonomi dan teknologi informasi, dukungan politik di tahun 2023 berdasarkan regulasi pemerintah yang berlaku untuk mendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur

**Strategi WO**

Memperbaiki dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur diimbangi dengan pembenahan anggaran dan melengkapi sarana prasarana yang mendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata melalui pemanfaatan perkembangan ekonomi, teknologi informasi dan pengaruh dukungan politik di tahun 2023

**TREATHS (T)**

1. Faktor kondisi dan pengaruh social budaya yang kurang mendukung untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur

**Strategi ST**

Memanfaatkan kesesuaian visi dan misi Bupati dan Wakil Bupati serta komitmen kuat para stakeholder untuk memperbaiki dan mengembangkan sosial budaya masyarakat untuk mendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur

**Strategi WT**

Membenahi dan meningkatkan kualitas SDM Disbudpar Kabupaten Tulungagung dengan memperbaiki sosial budaya masyarakat untuk mendukung pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2023

Berdasarkan hasil analisis SWOT pada matriks dalam tabel di atas, dapat diperoleh isu strategis diantaranya adalah:

#### 1. Strategi S-O

Strategi disusun berdasarkan Strengths (kekuatan) dan Opportunities (Peluang). Strategi ini dibuat dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki oleh organisasi untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi S-O yang diciptakan adalah dengan memanfaatkan kekuatan yakni kesesuaian visi dan misi Bupati dan Wakil Bupati dan kuatnya komitmen dari para stakeholder untuk mengembangkan kompetensi sumber daya aparatur melalui pengoptimalan peluang dari perkembangan ekonomi dan teknologi informasi, dukungan politik di tahun 2023 berdasarkan regulasi pemerintah yang berlaku untuk mendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur.

Strategi ini akan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh Disbudpar Kabupaten Tulungagung. Kekuatan yang pertama yakni adanya kesesuaian visi dan misi kepala daerah untuk memfokuskan program dan kebijakan yang berkaitan untuk pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam rangka peningkatan pariwisata di Kabupaten Tulungagung. Kedua diperkuat dengan komitmen kuat dari para stakeholder sebagai pemangku kebijakan yang mendukung agar pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dapat terselenggara dengan optimal.

Kemudian dengan kekuatan tersebut dimanfaatkan untuk memaksimalkan peluang yang ada. Peluang pertama yakni pertumbuhan ekonomi Indonesia yang semakin membaik sehingga akan berpengaruh dengan anggaran yang tersedia kedepannya untuk pengembangan kompetensi. Kedua yakni peluang kondisi dan pengaruh politik yang sangat mendukung untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur yang sangat diperhatikan. Peluang ketiga yakni perkembangan teknologi yang pesat memudahkan aparatur untuk mengakses media apapun untuk mengembangkan kompetensi masing-masing. Keempat yakni peluang dengan adanya regulasi pemerintah sebagai dasar hukum yang kuat untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur. Oleh karena itu strategi S-O yang diambil adalah **Merealisasikan dan memanfaatkan kesesuaian visi dan misi Bupati dan Wakil Bupati dan memaksimalkan komitmen kuat stakeholder untuk mengembangkan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata melalui pengoptimalan peluang dari perkembangan ekonomi dan teknologi informasi, dukungan politik di tahun 2023 berdasarkan regulasi pemerintah yang berlaku untuk mendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur.**

#### 2. Strategi S-T

Strategi S-T disusun berdasarkan Strengths (kekuatan) dan Threats (ancaman) yang ada di organisasi. Strategi diciptakan dengan menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman yang kemungkinan menghambat pengembangan kompetensi sumber daya aparatur. Memanfaatkan kekuatan internal yang ada, organisasi dapat menghadapi ancaman yang menghambat.

Strategi S-T ini menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh Disbudpar Kabupaten Tulungagung untuk mengatasi ancaman untuk pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata di Kabupaten Tulungagung. Kekuatan yang dimiliki diantaranya yang pertama adalah adanya kesesuaian visi dan misi kepala daerah yang mendukung untuk pengembangan kompetensi sumber daya aparatur. Kekuatan yang kedua adalah adanya komitmen kuat yang dimiliki oleh para stakeholder dalam rangka mendukung program dan kebijakan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur.

Dengan kekuatan tersebut digunakan untuk mengatasi ancaman yang dihadapi. Ancaman tersebut yakni adalah kondisi dan pengaruh sosial budaya masyarakat yang membatasi aparatur untuk berpikir lebih maju, menurunkan kemauan serta kesadaran untuk pengembangan kompetensi. Oleh karena itu strategi S-T yang diambil adalah dengan **Memanfaatkan kesesuaian visi dan misi Bupati dan**

**Wakil Bupati serta komitmen kuat para stakeholder untuk memperbaiki dan mengembangkan sosial budaya masyarakat untuk mendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata.**

### 3. Strategi W-O

Strategi W-O disusun berdasarkan Weakness (kelemahan) dan Opportunities (peluang) yang dimiliki oleh organisasi. Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang dengan menggunakan cara meminimalisir kelemahan yang ada pada Disbudpar Kabupaten Tulungagung untuk pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata di Kabupaten Tulungagung.

Meminimalisir kelemahan yang ada diantaranya yakni, pertama sumber daya manusia aparatur di Disbudpar Kabupaten Tulungagung masih tergolong sangat rendah. Kelemahan kedua yakni kurangnya ketersediaan anggaran untuk pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur di Kabupaten Tulungagung. Kelemahan ketiga yaitu kurangnya kondisi dan ketersediaan sarana dan prasarana di Disbudpar Kabupaten Tulungagung menghambat pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi sumber daya aparatur untuk peningkatan pariwisata. Oleh karena itu Strategi W-O yang diambil adalah dengan **Memperbaiki dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur diimbangi dengan pembenahan anggaran dan melengkapi sarana prasarana yang mendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata melalui pemanfaatan perkembangan ekonomi, teknologi informasi dan pengaruh dukungan politik di tahun 2023.**

### 4. Strategi W-T

Strategi W-T disusun berdasarkan Weakness (kelemahan) dan Threats (Ancaman) yang dimiliki oleh organisasi. Strategi ini merupakan sebuah strategi didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berupaya untuk meminimalisir kelemahan yang dimiliki serta menghindari potensi ancaman. Hal-hal yang menjadi kelemahan di dalam organisasi harus tetap di kendalikan dengan memperhatikan tingkat ancaman terhadap organisasi. Kelemahan yang merugikan bagi organisasi ini perlu diminimalisir bahkan dibenahi serta mengantisipasi ancaman yang mungkin terjadi.

Meminimalisir kelemahan diantaranya yang pertama rendahnya kualitas sumber daya manusia aparatur di Disbudpar Kabupaten Tulungagung. Kelemahan yang kedua yakni kurangnya ketersediaan anggaran untuk pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur. Ketiga yakni kelemahan kurangnya kondisi dan ketersediaan sarana dan prasarana di Disbudpar Kabupaten Tulungagung menghambat pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi sumber daya aparatur untuk peningkatan pariwisata. Dari kelemahan tersebut maka akan dapat menghindari ancaman yakni faktor kondisi dan pengaruh social budaya yang kurang mendukung untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur. Oleh karena itu, strategi W-T yang diambil adalah **Membenahi dan meningkatkan kualitas SDM Disbudpar Kabupaten Tulungagung dengan memperbaiki sosial budaya masyarakat untuk mendukung pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur.**

### 3.3.2 Evaluasi Isu Strategis

Setelah perumusan isu strategis berdasarkan matriks analisis SWOT, tahapan berikutnya adalah evaluasi isu strategis. Peneliti akan mengukur tingkat kestrategisan suatu isu maka dapat diketahui besarnya tingkat kontribusi tersebut dengan eksistensi dan keberhasilan Disbudpar Kabupaten Tulungagung untuk mengupayakan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata. Alat ukur yang digunakan yakni dengan uji litmus (litmus test). Berdasarkan model uji litmus menurut Bryson (2007:184), terdapat 13 pertanyaan terhadap masing-masing isu. Pertanyaan tersebut diajukan kepada pimpinan organisasi, yakni kepala Disbudpar Kabupaten Tulungagung. Pertanyaan berdasarkan tes litmus tersebut diajukan kepada kepala Disbudpar melalui

formulir daring yakni google form. Formulir tersebut dikirimkan melalui pesan whatsapp pada 20 Maret 2023 berupa tautan.

Berdasarkan hasil pengisian uji litmus dengan google form oleh Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung, peneliti memasukkannya ke dalam tabel uji litmus untuk mempermudah dan mengetahui skor atau nilai dari masing-masing pertanyaan isu strategis. Berikut ini adalah hasil uji litmus strategi pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung:

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Litmus**  
**Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Dalam Peningkatan Pariwisata Di**  
**Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung**

No	Pertanyaan Pokok	Strategi			
		S-O	S-T	W-O	W-T
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Bilamana/kapan isu tersebut akan menjadi tantangan/peluang?	1	1	1	1
2	Seberapa luas pengaruh isu tersebut terhadap organisasi?	2	2	3	2
3	Seberapa besar risiko luang finansial bagi organisasi?	2	2	3	1
	Apakah strategi bagi pemecahan isu tersebut memerlukan persyaratan:				
4	a. Pengembangan tujuan dan peogram pengembangan baru?	3	3	3	3
5	b. Perubahan yang nyata dalam hal sumber pembiayaan?	3	1	3	1
6	c. Perubahan yang nyata dalam hal perubahan perundang-undangan?	1	1	1	1
7	d. Perubahan (modifikasi) fasilitas utama?	1	1	2	1
8	e. Penambahan staf yang nyata?	1	1	1	1
9	Seberapa jauh dapat dilakukan pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu tersebut?	2	2	3	1
10	Seberapa rendah tingkat manajer yang dapat memutuskan pemecahan isu tersebut?	2	3	3	2
11	Apakah konsekuensi yang mungkin terjadi jika isu tersebut tidak ditangani?	2	2	2	2
12	Seberapa banyak organisasi/instansi lain terpengaruh dan terlibat dalam pemecahan isu tersebut?	2	2	3	1
13	Seberapa sensitifitas isu tersebut erkait dengan nilai-nilai masyarakat , sosial, politik, ekonomi dan budaya?	1	1	2	1

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2023

Lebih lanjut Bryson dalam Kuswandari & Hariani (2012:16) memberikan penjelasan klasifikasi pemberian nilai untuk masing-masing jawaban adalah sebagai berikut:

1. Jawaban yang sifatnya operasional diberikan nilai 1
2. Jawaban yang sifatnya moderat diberikan nilai 2
3. Jawaban yang sifatnya strategis diberikan nilai 3

Berdasarkan hasil isu skoring tersebut, selanjutnya diklasifikasikan berdasarkan rentang skor untuk memprioritaskan isu-isu tersebut:

1. Isu bersifat operasional memiliki rentang skor 13-20
2. Isu bersifat moderat memiliki rentang skor 21-29
3. Isu bersifat strategis memiliki rentang skor 30-39

Setelah dilakukan skoring dan klasifikasi isu, maka dari keempat isu strategis telah dapat diidentifikasi dan diklasifikasikan berdasarkan tingkat prioritas diantara keempat rumusan isu strategis sebagaimana tabel dibawah ini:

**Tabel 3**  
**Klasifikasi Isu Strategis**

No	Isu Strategis	Total Skor	Sifat Isu
1	Merealisasikan dan memanfaatkan kesesuaian visi dan misi Bupati dan Wakil Bupati dan memaksimalkan komitmen kuat stakeholder untuk mengembangkan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata melalui pengoptimalan peluang dari perkembangan ekonomi dan teknologi informasi, dukungan politik di tahun 2023 berdasarkan regulasi pemerintah yang berlaku untuk mendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur	23	Moderat
2	Memanfaatkan kesesuaian visi dan misi Bupati dan Wakil Bupati serta komitmen kuat para stakeholder untuk memperbaiki dan mengembangkan sosial budaya masyarakat untuk mendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata	22	Moderat
3	Memperbaiki dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur diimbangi dengan pembenahan anggaran dan melengkapi sarana prasarana yang mendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata melalui pemanfaatan perkembangan ekonomi, teknologi informasi dan pengaruh dukungan politik di tahun 2023	30	Strategis
4	Membenahi dan meningkatkan kualitas SDM Disbudpar Kabupaten Tulungagung dengan memperbaiki sosial budaya masyarakat untuk mendukung pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur	18	Operasional

*Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2023*

Berdasarkan hasil dari klasifikasi isu tersebut, maka dapat diketahui tingkat prioritas penyelesaian dari masing-masing isu. Isu dengan skor tertinggi yakni dengan total skor 30 bersifat isu kategori strategis adalah Memperbaiki dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur diimbangi dengan pembenahan anggaran dan melengkapi sarana prasarana yang mendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata melalui pemanfaatan perkembangan ekonomi, teknologi informasi dan pengaruh dukungan politik di tahun 2023. Isu yang diambil dari strategi W-O atau menggunakan kelemahan dan peluang yang ada di Disbudpar Kabupaten Tulungagung menjadi prioritas penyelesaian lebih tinggi daripada isu lain.

### **3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung dapat dikatakan sudah berjalan dengan cukup baik, dilihat dari dimensi kompetensi untuk hidup. Akan tetapi, pada dimensi kompetensi teknis dan kompetensi konseptual masih harus ditingkatkan. Hal ini ditemukan pada dimensi kompetensi teknis, dari 55 orang pegawai yang ada di Disbudpar telah mengikuti diklatpim maupun diklat teknis sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Selain itu, pegawai yang ikut serta dalam diklat cenderung diikuti oleh pegawai yang dinilai masih muda. Kemudian tidak ada aparatur Disbudpar Kabupaten Tulungagung yang telah mengikuti tugas belajar dan 3 orang aparatur yang melaksanakan izin belajar dalam rentang periode 2020-2022. Selain itu, berdasarkan bobot penilaian Indeks Profesionalitas ASN sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018. Memperhatikan tabel di atas, menunjukkan bahwa saat ini tingkat profesionalitas aparatur yang ada di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung masih tergolong dalam kategori sangat rendah yakni pada angka nilai 55.09, bahkan apabila melihat secara trennya sejak tahun 2020 hingga 2022 semakin menurun.

Memperhatikan berbagai faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung dengan menggunakan analisis SWOT sebagai tools untuk merumuskan strategi dan menentukan tingkat prioritas isu strategis, maka dapat diperoleh strategi yaitu Memperbaiki dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur diimbangi dengan pembenahan anggaran dan melengkapi sarana prasarana yang mendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata melalui pemanfaatan perkembangan ekonomi, teknologi informasi dan pengaruh dukungan politik di tahun 2023. Isu yang diambil dari strategi W-O atau menggunakan kelemahan dan peluang yang ada di Disbudpar Kabupaten Tulungagung menjadi prioritas penyelesaian lebih tinggi daripada isu lain.

Sama halnya pada penelitian Rizki Hidayatullah, Etin Indrayani, Dadang Suwanda berjudul Strategi Pengembangan Kompetensi Manajerial Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Pendidikan dan Pelatihan di Kabupaten Naganraya Provinsi Aceh (Hidayatullah,dkk, 2021a), menemukan hal serupa dengan peneliti bahwa pengembangan kompetensi manajerial ASN melalui pendidikan dan pelatihan di Kabupaten Naganraya belum dilakukan secara optimal, dikarenakan kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan yang disediakan sangat sedikit. Kemudian kondisi yang serupa juga ditemukan penelitian Ummidiah Islamiaty dan Ella Afnira selanjutnya menunjukkan bahwa Strategi pengembangan kompetensi untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang dapat dilaksanakan BPSDM Provinsi Kepulauan Riau adalah merencanakan pengembangan kompetensi ASN berdasarkan skor evaluasi kinerja pegawai dan tingkat kesenjangan kapasitas, dan rencana pengembangan kompetensi harus dilakukan oleh institusi (Islamiaty, 2022). Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lain apabila disandingkan pada (Setiabudi, 2021b), (Istikomah, 2021c), dan (Apandi, 2020) memang ada yang sama menggunakan analisis SWOT sebagai alat untuk menentukan strategi, tetapi pada penelitian tersebut tidak menentukan tingkat prioritas strategi yang dianalisis

## **IV. KESIMPULAN**

Berdasarkan dari penelaahan data, pembahasan dan hasil analisis dari data yang diperoleh oleh penulis melalui beberapa uraian, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung dapat dikatakan sudah berjalan dengan

cukup baik, dilihat dari dimensi kompetensi untuk hidup. Akan tetapi, pada dimensi kompetensi teknis dan kompetensi konseptual masih harus ditingkatkan.

- a. Kompetensi Teknis  
Dapat dilihat dari dimensi kompetensi teknis di Disbudpar untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi aparatur seperti diklat teknis tidak diikutsertakan secara merata. Selain itu kesempatan untuk izin belajar dan tugas belajar masih terbatas.
  - b. Kompetensi Konseptual  
Apabila ditinjau dari dimensi kompetensi konseptual di Disbudpar Kabupaten Tulungagung untuk kesempatan pelaksanaan diklatpim masih belum merata.
  - c. Kompetensi Untuk Hidup  
Kompetensi untuk hidup di Disbudpar Kabupaten Tulungagung sudah baik dilihat dari komunikasi antar aparatur mudah dipahami dan kerja sama yang dibangun dalam pelaksanaan tugas.
2. Faktor pendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata di Disbudpar Kabupaten Tulungagung diantaranya adalah:
- a. terdapat kesesuaian visi dan misi dari Bupati dan Wakil Bupati Kabupaten Tulungagung;
  - b. adanya komitmen kuat yang dibangun oleh para stakeholder;
  - c. adanya peluang dari segi pertumbuhan perekonomian di Indonesia;
  - d. Dukungan pengaruh dari politik;
  - e. perkembangan teknologi yang pesat, serta;
  - f. regulasi pemerintah yang berlaku sangat mendukung.
- Sedangkan faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata di Disbudpar Kabupaten Tulungagung diantaranya adalah:
- a. rendahnya kualitas sumber daya aparatur;
  - b. ketersediaan anggaran yang kurang;
  - c. kurangnya kondisi dan ketersediaan sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan pengembangan kompetensi;
  - d. Selain itu terdapat ancaman dari kondisi dan pengaruh sosial budaya yang kurang mendukung untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur.
3. Strategi pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata di Disbudpar Kabupaten Tulungagung berdasarkan dari hasil analisis SWOT diantaranya adalah:
- a. Merealisasikan dan memanfaatkan kesesuaian visi dan misi Bupati dan Wakil Bupati dan memaksimalkan komitmen kuat stakeholder untuk mengembangkan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata melalui pengoptimalan peluang dari perkembangan ekonomi dan teknologi informasi, dukungan politik di tahun 2023 berdasarkan regulasi pemerintah yang berlaku untuk mendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur.
  - b. Memanfaatkan kesesuaian visi dan misi Bupati dan Wakil Bupati serta komitmen kuat para stakeholder untuk memperbaiki dan mengembangkan sosial budaya masyarakat untuk mendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata.
  - c. Memperbaiki dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur diimbangi dengan pembenahan anggaran dan melengkapi sarana prasarana yang mendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata melalui pemanfaatan perkembangan ekonomi, teknologi informasi dan pengaruh dukungan politik di tahun 2023.
  - d. Membenahi dan meningkatkan kualitas SDM Disbudpar Kabupaten Tulungagung dengan memperbaiki sosial budaya masyarakat untuk mendukung pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur.

Diantara keempat strategi di atas, berdasarkan hasil pengukuran tingkat prioritas isu menggunakan uji litmus, strategi yang memiliki nilai tertinggi sejumlah 30 dengan kategori strategis yakni adalah strategi Memperbaiki dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur diimbangi dengan pembenahan anggaran dan melengkapi sarana prasarana yang mendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dalam peningkatan pariwisata melalui pemanfaatan perkembangan ekonomi, teknologi informasi dan pengaruh dukungan politik di tahun 2023.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian.

**Arah Masa Depan Penelitian (*future work*).** Kedepannya perlu kajian pendukung dalam bentuk pengembangan kompetensi sumber daya aparatur yang sesuai dalam peningkatan pariwisata di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung untuk menemukan hasil desain pengembangan kompetensi yang lebih mendalam dan komprehensif.

## V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan Pemerintah Kabupaten Tulungagung terutama Bapak Drs. Bambang Ermawan, M.Pd. selaku Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung, beserta jajarannya yang telah membantu, memberikan arahan, informasi serta fasilitas dalam proses penelitian. Selain itu juga kepada Ibu Dr. Rizki Amalia, S.STP, M.AP. selaku Ketua Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik dan sekaligus sebagai Dosen Pembimbing penulis yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga dan pemikirannya untuk senantiasa sabar dalam memberikan arahan dan bimbingan selama proses penulisan skripsi, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- Bryson, John M. 2007. Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rangkuti, Freddy, 2017. Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT: Cara Perhitungan Bobot, Rating Dan OCAI. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti, 2017. Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja. Bandung Refika Aditama.
- Apandi, A. (2020). Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Peningkatan E-Literasi dan Edukasi Kebijakan Publik. *Cendekia: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 14(1), 27–36.
- Islamiaty, U., & Afnira, E. (2022). Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kepulauan Riau. 1(1), 24–44.
- Istikomah, Nur & Masruri, Anis (2021). A Strategi Pengembangan Kompetensi Pustakawan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Gunung Kidul. *Baitul 'Ulum: Jurnal Ilmu Perpustakaan Dan Informasi*, 5(1), 45–57.
- Kuswandari, M., & Hariani, D. (2012). Strategi Pengembangan Kepariwisata di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Boyolali. *Journal of Public Policy and Management Review*, 1(2).
- Rizki Hidayatullah, Etin Indrayani, & Dadang Suwanda. (2021). Strategi Pengembangan Kompetensi Manajerial Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Pendidikan Dan Pelatihan Di Kabupaten Naganraya Provinsi Aceh. *VISIONER : Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 13(1), 101–111.
- Setiabudi, D., & Anggraini, D. (2021). Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas). *International Journal of Social and Public Administration*, 1(1), 1–11.