

EFEKTIVITAS ORGANISASI BADAN PROMOSI PARIWISATA KOTA SEMARANG (BP2KS)

Annada Farhat Arifin, Tri Yuniningsih

**Departemen Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Diponegoro**

Jl. Prof. H. Soedarto, SH Tembalang Semarang Kotak Pos 1269

Telepon (024) 7465407 Fax (024) 7465405

Laman : <http://www.fisip.undip.ac.id> email : fisip@undip.ac.id

Email : farhatannada@gmail.com

ABSTRACT

Tourism is a strategic sector in economic development in Indonesia. Most province have a lot potential in tourism. Semarang city is a capital city of Central Java that have a lot potential and tourism attraction. To assist tourism development program dan to increase Semarang City's competitiveness, local government formed a Tourism Promotion Board of Semarang City (BP2KS). This study attempts to describe and to analyse the organizational effectiveness of Tourism Promotion Board of Semarang (BP2KS) and to identify the determinat factors of Tourism Promotion Board of Semarang City's effectiveness. This research uses qualitative approach with descriptive methode. This research uses goals optimization mode from Steers based on BP2KS's duties according to the Mayor of Semarang Regulation Number 2 Year 2012. The result showed that the organizational effectiveness of BP2KS was not yet effective because the goals achievment based on the duties of BP2KS wasn't the best. The determinant factors of BP2KS's effectiveness pointed to negative or became the obstacle was from decentralisation, the size of organization, external and internal environment, role clarity, inovation and organizational adaptation, work plan making, communication, as well as search and utilization of resources . Advice that provided for improving the effectiveness of BP2KS is needed to make a tools for promotion (ex : website and application) and needed to do organizational reinforcement and improving the member's activity in getting duties done based on the goals according to the Mayor of Semarang Regulation Number 2 Year 2012.

Keywords : Effectiveness, Organization, Tourism Promotion Board

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pariwisata merupakan salah satu sektor strategis dalam perekonomian suatu negara karena dapat memberikan kontribusi besar terhadap pendapatan negara. Perkembangan kepariwisataan memegang peran penting sebagai pusat

pengembangan dan pertumbuhan ekonomi dalam menciptakan iklim yang sehat dan dinamis melalui pengelolaan kegiatan usaha dan potensi kepariwisataan di daerah.

Kota Semarang yang merupakan ibukota Provinsi Jawa Tengah dan termasuk salah satu kota terbesar di

Indonesia mempunyai jumlah destinasi wisata yang beragam. Berdasarkan data terakhir dari BPS Provinsi Jawa Tengah, Kota Semarang menduduki posisi pertama dalam hal banyaknya daya tarik wisata dan *event* menurut Kabupaten/Kota di Jawa Tengah Tahun 2013-2017. Dikutip dari CNNIndonesia, dalam Rakornas IV Pariwisata yang digelar di Jakarta pada 6-7 Desember 2016 oleh Kementerian Pariwisata, Kota Semarang menduduki peringkat ke-5 tertinggi dalam Indeks Pariwisata Indonesia dengan skor 3,59 diantara 505 Kab/Kota se-Indonesia. Pencapaian - pencapaian ini membuktikan bahwa Kota Semarang memiliki potensi pariwisata yang besar.

Sebagai salah satu upaya untuk mendukung program umum pengembangan kepariwisataan di Kota Semarang, Pemerintah Kota Semarang membentuk Badan Promosi Pariwisata Kota Semarang atau BP2KS dengan dasar Peraturan Walikota Semarang Nomor 2 Tahun 2012 tentang Badan Promosi Pariwisata Kota Semarang. Badan ini mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai berikut :

1. Meningkatkan citra kepariwisataan daerah dan Indonesia
2. Meningkatkan kunjungan wisatawan mancanegara dan penerimaan sektor pariwisata

3. Meningkatkan kunjungan wisatawan nusantara dan pembelanjaan
4. Menggalang pendanaan dari sumber selain APBN, APBD Provinsi dan APBD sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
5. Melakukan riset dalam rangka pengembangan usaha dan bisnis pariwisata

Berdasarkan data dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang, peningkatan jumlah wisatawan Kota Semarang dalam kurun waktu tahun 2013-2017 persentase peningkatan kunjungan wisatawan mancanegara dan nusantara cenderung *fluktuatif* tidak stabil, seperti yang terlihat pada tabel berikut

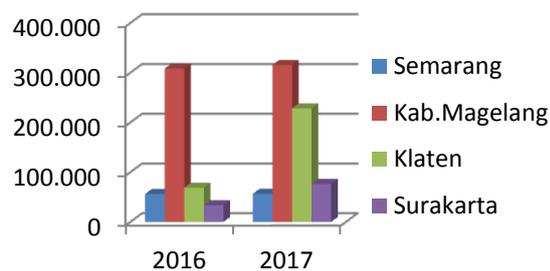
Tabel 1.1
Jumlah Wisawatan Kota Semarang

Tahun	Wisman	%	wisnus	%
2013	35.241		3.122.417	
2014	88.927	152,3%	3.661.424	17,3%
2015	51.880	-41,7%	4.324.479	18,1%
2016	56.192	8,3%	4.627.782	7,0%
2017	59.672	6,2%	4.964.804	7,3%

Sumber : Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang, 2018

Berdasarkan statistik wisatawan tahun 2016 dan 2017 dengan jumlah daya tarik dan *event* tertinggi di Jawa Tengah, jumlah kunjungan wisatawan ke Kota Semarang masih tertinggal dari beberapa daerah lainnya, terutama pada jumlah wisatawan mancanegara. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar 1.1 berikut ini:

Gambar 1.1
 Grafik Perbandingan Jumlah Wisatawan Mancanegara Kota Semarang dengan Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Tengah



Sumber : Dinas Kepemudaan, Olah Raga dan Pariwisata Provinsi Jawa Tengah, 2018

Berdasarkan grafik tersebut dapat dilihat bahwa jumlah wisatawan mancanegara di Kota Semarang tahun 2016 masih berada di bawah Kab. Magelang dan Kab. Klaten, kemudian pada tahun 2017 berada dibawah Kab. Magelang, Kab. Klaten, dan Surakarta.

Seperti yang disebutkan sebelumnya bahwa tugas dari BP2KS antara lain adalah meningkatkan kunjungan wisatawan mancanegara dan penerimaan sektor pariwisata serta meningkatkan kunjungan wisatawan. Akan tetapi bila melihat data-data yang dipaparkan di atas diketahui bahwa persentase peningkatan kunjungan wisatawan di kota Semarang cenderung *fluktuatif* tidak stabil. Kunjungan wisatawan lebih rendah dibanding kota lain, meskipun kota Semarang merupakan peringkat lima dalam indeks pariwisata Indonesi. Berkaitan dengan tugas penggalangan dana dan riset dalam rangka

pengembangan usaha dan bisnis pariwisata, Zelado (2017) mengungkapkan bahwa promosi pariwisata sudah tersedia dana yang tertera di APBD yang dianggarkan setiap tahunnya. Sedangkan untuk kegiatan riset pengembangan bisnis pariwisata selama ini belum dilaksanakan. Dengan kata lain maka tugas keempat dan kelima BP2KS belum dilakukan secara optimal.

Atas dasar permasalahan di atas, pertanyaan penelitian yang akan dijawab adalah mengapa organisasi Badan Promosi Pariwisata Kota Semarang (BP2KS) belum efektif?. Selain itu, menimbang pentingnya mengatasi masalah di atas, maka peneliti tertarik mengambil judul penelitian “Efektivitas Organisasi Badan Promosi Pariwisata Kota Semarang (BP2KS)”

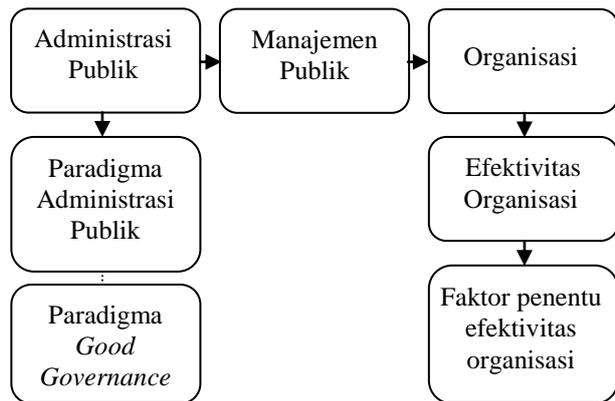
1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana efektivitas organisasi Badan Promosi Pariwisata Kota Semarang (BP2KS)?
2. Apa faktor penentu keefektifan organisasi Badan Promosi Pariwisata Kota Semarang (BP2KS)?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana efektivitas organisasi Badan Promosi Pariwisata Kota Semarang (BP2KS).
2. Mengidentifikasi faktor penentu keefektifan organisasi Badan Promosi Pariwisata Kota Semarang (BP2KS).

1.4 Kajian Teori



A. Organisasi

Menurut Ernest Dale (dalam Subkhi dan Jauhar,2013:3), organisasi adalah suatu proses perencanaan yang meliputi penyusunan,pengembangan, dan pemeliharaan suatu struktur atau pola hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu kerja kelompok, sedangkan Robbins (dalam Keban,2008:127) mendefinisikan organisasi sebagai suatu kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan suatu batasan yang relatif jelas, yang berfungsi secara relatif teratur dalam rangka mencapai suatu atau serangkaian tujuan.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan wadah atau tempat terselenggaranya kerjasama dua orang atau lebih yang memiliki pola hubungan yang formal dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

B. Efektivitas Organisasi

Definisi efektivitas menurut Handoko (2011:7) adalah kemampuan untuk

memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Komang Ardana (2009:3) menyebutkan bahwa terdapat tiga jenis efektivitas yaitu : (1) Efektivitas Individu, (2) Efektivitas Kelompok , dan (3) Efektivitas Organisasi.

Efektivitas organisasi menurut Etzioni dalam buku karya Syamsir Torang (2012:102) adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan. Richard M. Steers (dalam Yuningsih, 1991) berpandangan bahwa efektivitas organisasi merupakan ukuran seberapa jauh sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai.

Menurut Steers (dalam Rofai, 2006 : 37-38) efektivitas digolongkan dalam 3 (tiga) model, yaitu :

- a. Model optimisasi tujuan, disini efektivitas organisasi dinilai menurut ukuran seberapa jauh sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai atau berhasil melaksanakan tugas pokoknya.
- b. Perspektif sistem, memusatkan perhatiannya pada hubungan antara komponen-komponen di dalam maupun diluar organisasi. Sementara komponen ini secara bersama-sama mempengaruhi keberhasilan organisasi. Jadi model ini memusatkan perhatiannya pada hubungan sosial organisasi lingkungan.

- c. Perspektif teknik, dalam model ini, efektivitas organisasi dilihat dari hubungan antara apa yang diinginkan organisasi. Jika keduanya relatif homogen, kemungkinan untuk meningkatkan prestasi keseluruhan organisasi sangat besar.

Emitai Etzioni (Indrawijaya, 2010:187) mengemukakan bahwa pengukuran efektivitas organisasi mencakup 4 kriteria, yaitu :

- a. Adaptasi
- b. Integrasi
- c. Motivasi
- d. Produksi

Gibson (dalam Yuningsih, 1991) menyebutkan bahwa kriteria efektivitas, yaitu :

- a. Produktivitas
- b. Efisiensi
- c. Kebutuhan
- d. Keadaptasian
- e. Pengembangan

C. Faktor Penentu Efektivitas Organisasi

Menurut Steers (dalam Umam, 2012:351), ada 4 faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, yaitu :

- a. Karakteristik organisasi
- b. Karakteristik lingkungan
- c. Karakteristik pekerja
- d. Kebijakan dan praktek manajemen

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat deskriptif, dengan metode pendekatan kualitatif. Informan dalam penelitian ini ditentukan dengan teknik *snowball sampling* dengan *key informan* Kabid Pemasaran Dinas Kebudayaan dan Pariwisata serta Kepala Badan Promosi Pariwisata Kota Semarang.

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif yang berupa kata-kata, skema, maupun gambar yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam dengan informan, observasi lapangan, dan melihat kembali dokumen-dokumen terkait penelitian.

Data yang telah diperoleh, kemudian dianalisis dan diinterpretasikan melalui reduksi data, kemudian data dipilah dan disajikan yang pada akhirnya ditarik kesimpulan atas jawaban-jawab yang diperoleh dari informan. Uji validasi data menggunakan triangulasi sumber dengan cara mengecek data dan membandingkan data yang diperoleh dari sumber yang berbeda.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui efektivitas organisasi Badan Promosi Pariwisata Kota Semarang (BP2KS), penulis menggunakan model

optimisasi tujuan menurut Steers (dalam Yuningsih, 1991). Sesuai dengan model tersebut, BP2KS dapat dikatakan sebagai organisasi yang efektif apabila tugas-tugasnya tercapai dan dilaksanakan dengan baik sesuai dengan Peraturan Walikota Semarang Nomor 2 tahun 2012. Dari hasil penelitian diketahui bahwa efektivitas BP2KS belum efektif dilihat dari masing-masing tugas BP2KS yang belum dilaksanakan sesuai dengan tujuan dalam perwal tentang BP2KS. Untuk lebih jelasnya dapat dijelaskan pada masing-masing poin-poin berikut ini:

3.1 Peningkatan Citra Kepariwisata Kota Semarang

Citra kepariwisataan Kota Semarang atau citra Kota Semarang sebagai kota pariwisata sejauh ini masih belum dikenal luas. Media sosial menjadi salah satu media yang dapat digunakan untuk meningkatkan citra kepariwisataan suatu daerah di era digital ini. Memanfaatkan hal tersebut, Badan Promosi Pariwisata Kota Semarang (BP2KS) berupaya mengadakan *famtrip* dengan mengundang *blogger* dan *vlogger* dari berbagai daerah di Indonesia. Akan tetapi, upaya yang dilakukan BP2KS belum efektif untuk meningkatkan citra kepariwisataan Kota Semarang karena hanya dilakukan setahun sekali dengan jumlah peserta yang terbatas.

Hasil pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa Badan Promosi

Pariwisata Kota Semarang (BP2KS) belum efektif karena belum mampu meningkatkan citra kepariwisataan Kota Semarang sesuai dengan tujuan dalam Perwal Semarang Nomor 2 Tahun 2012. Faktor yang menghambat BP2KS di dalam peningkatan citra kepariwisataan kota Semarang antara lain yaitu: yang pertama adalah dari aspek desentralisasi karena tidak ada pendelegasian wewenang dan pembagian tugas secara spesifik dari ketua BP2KS untuk meningkatkan citra.

Faktor penghambat lainnya adalah inovasi, BP2KS tidak berinovasi membuat suatu *tool*, baik *website*, aplikasi, maupun akun media sosial untuk meningkatkan citra kepariwisataan Kota Semarang. Berdasarkan hal tersebut dapat diketahui bahwa pemanfaatan sumber daya juga menjadi penghambat dalam peningkatan citra kepariwisataan Kota Semarang. BP2KS memiliki anggota dari media tetapi tidak dimanfaatkan untuk membuat media yang dapat mengenalkan kepariwisataan Kota Semarang secara luas.

Lingkungan eksternal dan internal juga menjadi salah satu penghambat BP2KS dalam meningkatkan citra kepariwisataan Kota Semarang. Dari eksternal organisasi, Pemerintah Kota Semarang masih belum mem-*branding* Kota Semarang sebagai kota pariwisata. Dari internal organisasi, *mindset* ketua bahwa BP2KS tidak meningkatkan citra

sehingga tidak berfokus untuk meningkatkan citra melainkan hanya fokus pada meningkatkan kunjungan wisatawan. Terkait dengan ketertarikan, komitmen, dan kemandirian kerja para anggota juga menghambat, karena kesibukan masing-masing tidak dapat dipungkiri bahwa hal ini menyebabkan keaktifan anggotanya belum maksimal.

3.2 Peningkatan Kunjungan Wisatawan Mancanegara dan Penerimaan Sektor Pariwisata

Jumlah kunjungan wisatawan mancanegara Kota Semarang memang mengalami peningkatan akan tetapi persentase peningkatan setiap tahunnya masih fluktuatif cenderung tidak stabil. Selain itu, meskipun memiliki aksesibilitas yang tinggi dan daya tarik *event* di Kota Semarang tertinggi di Jawa Tengah, namun kunjungan wisman masih tertinggal jauh dari Kab. Magelang dan Kab. Klaten. Upaya yang dilakukan BP2KS untuk meningkatkan kunjungan wisatawan mancanegara belum maksimal karena sejauh ini masih fokus pada wisatawan domestik. Berdasarkan hasil pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa Badan Promosi Pariwisata Kota Semarang (BP2KS) belum efektif dalam meningkatkan kunjungan wisatawan mancanegara.

Faktor yang menghambat BP2KS dalam peningkatan kunjungan wisatawan

m mancanegara di kota Semarang antara lain adalah dalam pencarian dan pemanfaatan sumber daya karena kekosongan perwakilan dari unsur penerbangan. Penghambat lainnya adalah pergantian pemimpin dan kepengurusan BP2KS dapat dikatakan tidak dilakukan secara teratur disebabkan karena kesibukan para anggota. Keterbatasan pendanaan juga menghambat peningkatan kunjungan wisatawan mancanegara.

Faktor penghambat lainnya adalah tidak ada pendelegasian wewenang dan pembagian tugas secara khusus untuk melaksanakan tugas meningkatkan kunjungan wisatawan mancanegara sehingga tidak ada kejelasan peran masing-masing anggota dalam meningkatkan kunjungan wisatawan mancanegara di Semarang.

3.3 Peningkatan Kunjungan Wisatawan Nusantara dan Pembelanjaan

Hasil yang dicapai dalam upaya peningkatan kunjungan wisatawan nusantara adalah meningkatnya jumlah wisatawan nusantara pada tahun 2018 sebanyak 5.703.282 orang yang berkunjung ke Kota Semarang. Jumlah ini mengalami peningkatan 14,9% dari tahun sebelumnya. Jumlah kunjungan wisatawan nusantara Kota Semarang memang mengalami peningkatan akan tetapi persentase peningkatan setiap tahunnya

juga masih fluktuatif cenderung tidak stabil. Upaya yang dilakukan BP2KS untuk meningkatkan kunjungan wisatawan nusantara juga belum maksimal karena sejauh ini masih baru dua kegiatan *sales mission* dan *famtrip* dan *monitoring* relatif tidak dilakukan. Berdasarkan hasil pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa BP2KS belum efektif dalam meningkatkan kunjungan wisatawan nusantara.

Faktor yang menghambat BP2KS dalam peningkatan kunjungan wisatawan nusantara di kota Semarang antara lain adalah dari segi penyusunan rencana kerja. Program kegiatan yang direncanakan hanya terdiri dari dua program. Hal ini disebabkan karena anggaran yang terbatas, sehingga hal ini menghambat keefektifan Badan Promosi Pariwisata Kota Semarang (BP2KS) dalam memaksimalkan upaya untuk meningkatkan kunjungan wisatawan nusantara.

Hambatan dari lingkungan eksternal adalah dukungan pemerintah kepada BP2KS yang masih minim dimana anggaran yang diberikan sangat terbatas. Faktor penghambat lainnya adalah tidak ada kejelasan peran masing-masing anggota dalam program kegiatan BP2KS. Kesibukan para anggota menyebabkan koordinasi *meeting* hanya dilakukan satu atau dua bulan sekali.

3.4 Penggalangan Pendanaan dari Sumber selain APBD Kota Semarang

Penggalangan pendanaan dari sumber selain APBD belum dilakukan secara maksimal oleh Badan Promosi Pariwisata Kota Semarang (BP2KS). Pendanaan utama BP2KS berasal dari Pemkot Semarang dengan jumlah yang tidak seberapa. Akan tetapi, tugas menggalangan pendanaan ini tidak dijalankan dengan baik. Masalah pendanaan ini dapat menyebabkan terhambatnya kegiatan promosi yang dilakukan oleh BP2KS. Berdasarkan hasil pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa BP2KS belum efektif dalam menggalang pendanaan dari sumber selain APBD Kota Semarang.

Faktor yang menghambat BP2KS dalam menggalang pendanaan dari sumber selain APBD kota Semarang antara lain adalah berkaitan dengan keterikatan anggota terhadap BP2KS dan komitmen serta kemantapan kerja anggota. Sejauh ini tidak menghadapi konflik internal yang mengganggu lingkungan BP2KS karena organisasi yang cenderung pasif dimana masing-masing anggota ini memiliki kesibukan. Penghambat lainnya adalah tidak ada anggota yang secara profesional hanya fokus bekerja dan melaksanakan tugas-tugas BP2KS. Di dalam proses penyusunan rencana kerja, menggalang

pendanaan dari sumber selain APBD juga tidak masuk ke dalam program kerja yang direncanakan. Belum efektifnya pelaksanaan tugas menggalang pendanaan ini juga menjadi penghambat semua pelaksanaan tugas BP2KS sesuai dengan tujuan dalam Perwal Semarang Nomor 2 Tahun 2012 tentang Badan Promosi Pariwisata Kota Semarang.

3.5 Riset dalam Rangka Pengembangan Usaha dan Bisnis Pariwisata

Kegiatan riset ini belum dilaksanakan secara spesifik oleh Badan Promosi Pariwisata Kota Semarang (BP2KS) karena tidak ada anggaran untuk riset. Kegiatan riset hanya dilakukan secara mandiri oleh asosiasi-asosiasi yang menjadi bagian dari BP2KS sehingga hasil penelitiannya tidak menjadi hasil produk BP2KS. Berdasarkan hasil pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa BP2KS belum efektif dalam melaksanakan riset dalam rangka pengembangan usaha dan bisnis pariwisata.

Faktor yang menghambat BP2KS dalam melaksanakan riset dalam rangka pengembangan usaha dan bisnis pariwisata antara lain adalah karena riset dalam rangka pengembangan usaha dan bisnis pariwisata tidak masuk ke dalam program kerja yang direncanakan oleh BP2KS yang disebabkan oleh keterbatasan dana dan SDM yang tidak aktif.

Richard M. Steers (dalam Yuningsih, 1991) menyatakan bahwa efektivitas organisasi diukur dari sejauh mana organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya atau mencapai semua sasarannya. Berdasarkan uraian dari masing-masing pelaksanaan tugas Badan Promosi Pariwisata Kota Semarang (BP2KS) sebelumnya, beberapa pelaksanaan tugas-tugas tersebut masih belum maksimal. Hal ini menjadi indikasi bahwa Badan Promosi Pariwisata Kota Semarang (BP2KS) masih belum efektif.

4. PENUTUP

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Efektivitas Badan Promosi Pariwisata Kota Semarang (BP2KS) belum efektif, dilihat dari 5 tugas BP2KS yang belum maksimal sesuai dengan Perwal Nomor 2 Tahun 2012. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat poin-poin di bawah ini :
 - a. Tugas pertama yaitu meningkatkan citra kepariwisataan Kota Semarang, selama ini belum dilaksanakan secara maksimal, karena tidak ada dukungan dana, program-program selama ini tidak terlaksana, dan kepengurusan BP2KS tidak aktif. Dengan demikian, tugas pertama tidak dilaksanakan dengan maksimal.

- b. Tugas kedua yaitu meningkatkan kunjungan wisatawan mancanegara dan penerimaan sektor pariwisata, selama ini belum efektif, mengingat program-program BP2KS tidak berjalan karena dukungan dana dan dukungan pemerintah belum maksimal, keanggotaan yang tidak aktif, maka semua program tidak berjalan. Dengan demikian, tugas kedua juga tidak maksimal.
- c. Tugas ketiga yaitu meningkatkan kunjungan wisatawan nusantara dan pembelanjaan, selama ini belum efektif, karena tidak ada dukungan dana, keanggotaan yang tidak aktif, dan peran pemerintah juga tidak maksimal sehingga tugas ketiga juga tidak maksimal.
- d. Di dalam melaksanakan tugas menggalang pendanaan dari sumber selain APBD Kota Semarang, selama ini belum maksimal, karena dana dari pemerintah *mandeg*, dukungan dari DPRD juga tidak ada karena ada “kepentingan politik”, dan BP2KS lebih suka menggalang dana sendiri bekerja sama dengan pegiat wisata tanpa dukungan pemerintah.
- e. Di dalam melaksanakan tugas riset pengembangan usaha dan bisnis pariwisata, selama ini belum maksimal karena perwakilan unsur

akademisi pasif dan hanya sebagai formalitas belaka.

- 2. Faktor penentu efektivitas BP2KS dalam hal ini diasumsikan sebagai faktor penghambat adalah sebagai berikut dilihat dari :

- a. Karakteristik Organisasi

Terkait *desentralisasi* menjadi faktor penghambat karena tidak ada pendelegasian wewenang kepada masing-masing anggota. Terkait *ukuran organisasi* yang mencakup pergantian pimpinan dan pengurus secara teratur menjadi faktor penghambat dalam meningkatkan kunjungan wisatawan mancanegara karena belum adanya pembaharuan kepengurusan sehingga unsur penerbangan masih kosong.

- b. Karakteristik Lingkungan

Karakteristik lingkungan eksternal menjadi faktor penghambat dalam meningkatkan citra kepariwisataan dan wisatawan karena Pemkot Semarang masih belum mem-*branding* Kota Semarang sebagai kota pariwisata. *Karakteristik lingkungan internal* menjadi faktor penghambat dalam meningkatkan citra kepariwisataan, menggalang pendanaan karena kesibukan para anggota.

c. Karakteristik Pekerja

Keterikatan anggota terhadap organisasi, komitmen, dan kemantapan kerja ternyata menjadi faktor penghambat, karena pengurus dan anggota BP2KS tidak *commit* / aktif dalam melaksanakan tugasnya. *Terkait dengan kejelasan peran* menjadi faktor penghambat karena peran masing-masing anggota dalam program BP2KS tidak jelas.

d. Kebijakan dan Praktek Manajemen

Inovasi dan adaptasi menjadi faktor penghambat karena BP2KS tidak berinovasi membuat media untuk promosi Semarang. *Penyusunan rencana kerja* menjadi faktor penghambat karena banyak rencana kerja yang disusun, tetapi hanya ada 2 program yang dilaksanakan. *Pencarian dan pemanfaatan sumber daya* menjadi faktor penghambat karena SDM (perwakilan dari media) tidak dimanfaatkan dengan maksimal serta adanya kekosongan unsur penerbangan dan anggota yang secara profesional hanya bekerja untuk BP2KS. *Sumber daya terkait dana* menjadi faktor penghambat karena keterbatasan dana dan tidak ada upaya mencari sumber dana lain. *Komunikasi dan koordinasi* menjadi faktor penghambat karena pertemuan

rutin hanya dilakukan satu atau dua bulan sekali.

4.2 Saran

Beberapa saran yang disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan efektivitas BP2KS maka saran dari penulis adalah:

- a. Untuk memaksimalkan tugas pertama, maka perlu membuat *brand* Kota Semarang sebagai kota pariwisata dan membuat alat promosi berupa *website* atau aplikasi yang memberikan informasi kepariwisataan.
- b. Untuk memaksimalkan tugas kedua, maka perlu membuat program yang sasarannya adalah wisatawan mancanegara dengan bekerja sama dengan maskapai penerbangan dan *travel agent* untuk promosi Kota Semarang ke wisatawan mancanegara.
- c. Untuk memaksimalkan tugas ketiga, maka perlu memperbanyak peserta *famtrip* dan memperbanyak daerah tujuan *sales mission*.
- d. Untuk memaksimalkan tugas keempat, maka perlu menggalangan dana dari sumber lain dengan cara kerja sama dengan swasta melalui CSR.
- e. Untuk memaksimalkan tugas kelima, maka perlu membuat program riset

- bekerja sama dengan perguruan tinggi.
2. Untuk mengatasi faktor-faktor yang menghambat dalam pencapaian efektivitas BP2KS, berkaitan dengan *karakteristik organisasi* maka perlu penguatan kelembagaan dengan membentuk pengurus baru sesegera mungkin dan pihak dinas perlu memfasilitasi, *karakteristik lingkungan* maka perlu peningkatan komitmen dan dukungan dari pemerintah, *karakteristik pekerja* maka perlu pembagian peran yang jelas dan meningkatkan komitmen anggota, *kebijakan dan praktek manajemen* maka perlu adanya sumber daya manusia yang dapat bekerja secara maksimal di BP2KS.
 3. Untuk penelitian berikutnya disarankan mengambil fokus efektivitas organisasi BP2KS dengan melihat dari dimensi fungsi BP2KS dan dimensi karakteristik organisasi.

Daftar Pustaka

- Ardana, Komang. 2009. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Handoko, Hani. 1995. *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE
- Indrawijaya, Adam Ibrahim. 2010. *Teori, Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : Refika Aditama
- Keban, Yeremias T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta : Gava Media
- Subkhi, Akhmad dan Mohammad Jauhar. 2013. *Pengantar Teori & Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prestasi Pustaka
- Syafiie, Inu Kencana. 2010. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta : Rineka Cipta
- Torang, Syamsir. 2012. *Metode Riset Struktur & Perilaku Organisasi*. Bandung : Alfabeta
- Umam, Khaerul. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung : CV. Pustaka Setia
- Peraturan Perundang-Undangan :**
- Peraturan Walikota Semarang Nomor 2 Tahun 2012 tentang Badan Promosi Pariwisata Kota Semarang
- Tesis**
- Rofai, A. 2006. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah. *Tesis*. Universitas Diponegoro.
- Yuniningsih, Tri. 1991. *Kualitas Pelayanan Keperawatan di RSUD dr. Kariadi Semarang*, Tesis, Program Studi Magister Administrasi Publik, PPS- Universitas Diponegoro Semarang
- Jurnal**
- Permana, Zelado A. 2017. "Implementation of Tourism Promotion Policy in Semarang City". *Journal of Public Policy and Management Review* Vol. 6 No. 4

Referensi Lain :

10 Kota Ini Punya Daya Saing Pariwisata yang Tinggi. CNN Indonesia : Kamis, 08 Desember 2016 pukul 13:29 WIB. Dalam <https://www.cnnindonesia.com/gaya-hidup/20161208132949-307-178228/10-kota-ini-punya-daya-saing-pariwisata-yang-tinggi/>.diakses pada 24 Oktober 2017 pukul 23:14 WIB