

KEPEMIMPINAN PADA INDUSTRI PARIWISATA DALAM ERA GLOBALISASI

Oleh: Drs. Ahmad Yani, M.Si.

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah berusaha (1) mendeskripsikan tentang berbagai kompetensi manajerial yang diperlukan dalam pengelolaan kepariwisataan tentunya dalam konsep EBP bidang bisnis kepariwisataan, (2) kedua mengenali sosok kepemimpinan yang pantas dalam era pariwisata global. Dengan metode penelitian deskriptif, hasil penelitian menemukan bahwa kompetensi majerial yang diperlukan dalam pengelolaan kepariwisataan antara lain kompetensi manajemen promosi, pelayanan, komunikasi, pengembangan, jaminan keamanan, dan ketahanan budaya. Adapun sosok kepemimpinan yang pantas dalam era pariwisata global adalah mereka yang memiliki kinerja yang menyesuaikan diri dengan wawasan bahwa (1) Industri Pariwisata adalah Industri “Dunia Tanpa Batas”, (2) Manajemen pariwisata memegang prinsip melayani, (3) Kekuatan Manajemen Pariwisata adalah Kemitraan, (4) Pemimpin Pariwisata: Selalu dalam Posisi Animator, (5) Manajemen Pariwisata merupakan Piramida Terbalik, dan (6) Kepemimpinan pada Industri Pariwisata merupakan urusan semua orang.

Kata kunci: kepemimpinan, pariwisata, globalisasi

PENDAHULUAN

Krisis moneter yang terjadi pada pertengahan tahun 1997, telah menyadarkan kita untuk menggali sektor-sektor yang dapat mendongkrak perolehan devisa. Salah satu sektor itu adalah pariwisata. Pariwisata telah menjadi satu fenomena yang membawa kemajuan yang luar biasa pada akhir abad lalu, dan tak diragukan lagi di tahun-tahun mendatang akan terus berkembang. Sebagian besar penduduk dunia mengambil bagian dalam kegiatan pariwisata, sehingga pariwisata telah menjadi industri paling dinamis dan tercepat pertumbuhannya (<http://www.world-tourism.org>, 2002). Sejak tahun 1990 pariwisata berperan yang sangat penting bagi dunia khususnya bagi negara dunia ketiga dalam hal menghasilkan pajak, setelah ekspor minyak bumi (Burn, 1995). Tahun 1999 jumlah wisatawan dunia mencapai 664 juta, meningkat sebanyak 4,5 persen bila dibandingkan tahun sebelumnya.

Penerimaan yang diperoleh dari sektor pariwisata mencapai US \$ 455 milyar, dan US \$ 93 milyar di antaranya diperoleh dari biaya perjalanan. Perolehan tersebut melebihi sektor migas, otomotif, elektronik dan pertanian. Sampai Juni 2002, jumlah kunjungan wisatawan memang telah terjadi penurunan sebanyak 0,6 %. Hal ini disebabkan adanya terorisme dan krisis ekonomi yang berkepanjangan. Tahun 2001 juga

cenderung terus menurun khususnya ke Eropa, sedangkan ke Asia Pasifik tetap meningkat rata-rata 5,5 %, peningkatan terbesar di Asia Tenggara. Menurunnya wisatawan di kawasan Eropa dan Amerika diduga mempunyai kaitan erat dengan tragedi WTC. Tahun 2002 secara keseluruhan ternyata masih menunjukkan pertumbuhan yang positif yaitu + 3,1 %. Jumlah wisatawan mencapai 715 juta orang. Afrika, Timur Tengah, Asia dan Pasifik pertumbuhannya berturut-turut mencapai 3,7 %, 10,6 % dan 7,9 %. Sementara itu Amerika dan Eropa turun 0,6 % dan 2,4 % (*World Tourism Organization, Januari 2003*). Tragedi bom Bali, menurut ITA (*International Tourism Arrivals*) secara global hanya menurunkan jumlah perjalanan sebanyak 2,2 %.

Berdasarkan prediksi tahun 2020, Asia Pasifik pertumbuhan pariwisatanya akan jauh lebih tinggi di atas Eropa, Amerika bahkan dunia. Asia Pasifik akan mencapai pertumbuhan 6,5 % di atas rata-rata pertumbuhan dunia yang 4,1 %. Salah satu dari negara Asia Pasifik tersebut adalah Indonesia. Tingginya minat wisatawan ke kawasan Asia Pasifik termasuk ke Indonesia, harus diantisipasi melalui penataan objek-objek wisata yang ada dan mendidik untuk melahirkan kepemimpinan manajemen yang lebih profesional dalam bidang kepariwisataan dalam era globalisasi.

Untuk mendorong lahirnya kepemimpinan manajemen kepariwisataan, salah satunya dapat diupayakan dengan pengembangan Ekonomi Berbasis Pengetahuan (*Knowledge Based Economy*). Dalam EBP itulah akan terumuskan kriteria pemimpin yang memiliki karakter dan sesuai dengan tuntutan globalisasi dan bagaimana meraihnya. Khususnya dalam pengelolaan kepariwisataan, akan memiliki rumusan kriteria pemimpin yang berbeda dengan sektor lainnya, dan salah satu cirinya mampu menciptakan layanan yang seoptimal mungkin dalam memberi kepuasan kepada para pelanggan. Kepemimpinan di bidang pariwisata menurut penulis sangat "sensitif" karena terkait dengan rasa puasnya seseorang (wisatawan) yang ingin dilayani dengan baik, penuh keramahan, serba mudah, nyaman dan aman.

Namun demikian, "lagi-lagi" dalam masalah pemberian layanan, pada aspek pembangunan ekonomi kita masih menghadapi masalah. Abeng (2004), pernah menyatakan bahwa bangsa Indonesia sudah jauh "terperangkap" di teritorial *management gap*, atau daerah kesenjangan antara tugas-tugas manajemen (*planning, organizing, leading, and controlling*) dan tugas-tugas operasional yang diperankan oleh para pemimpin kelembagaan pemerintah. Sementara itu, para pelaku ekonomi juga masih berjalan sendiri-sendiri dengan pendekatan manajemen lobinya kepada mereka yang memiliki kewenangan ataupun akses kekuasaan.

Walaupun belum punya data yang akurat, manajemen pelayanan kepariwisataan di Indonesia masih belum tertata dengan baik. Di sejumlah daerah yang memiliki objek wisata yang menarik tidak dapat dijadikan sebagai tempat tujuan wisatawan karena kurangnya sarana pendukung

dan sulitnya aksesibilitas. Sementara itu, pengadaan fasilitas dan aksesibilitas dilimpahkan kepada kemampuan daerah yang terbatas sehingga perkembangan dan pengelolaannya kurang dapat diandalkan.

Menghadapi masalah seperti ini, tentu saja sekali lagi, perlu sosok pemimpin yang mau dan mampu memutar resiko menjadi peluang. Pariwisata sebagai industri jasa tidak cukup dikemas dalam bentuk yang konvensional yaitu membuat pagar pembatas pada lokasi wisata lalu memungut uang retribusi, tetapi perlu kreativitas intelektual yang mampu mengemasnya agar wisatawan lebih lama tinggal dan terpuaskan dengan berbagai layanan wisatanya.

Dengan uraian di atas, ada dua pekerjaan yang harus dilakukan terlebih dahulu jika ingin merintis kearah pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan, yaitu pertama pengembangan konsep dasar EBP terlebih dahulu sebagai salah satu pijakan kaki, dan pijakan kaki lainnya adalah perumusan sosok atau karakter pemimpin yang dikonstruksi sebagai suatu tipologi kepemimpinan yang akan menjalankan konsep dasar EBP tersebut. Keduanya identik dengan pasangan antara ajaran agama dengan para nabinya. Ajaran yang dibawanya saja akan dijalankan oleh nabinya terlebih dahulu sebagai contoh teladan bagi para umatnya.

Dengan demikian cukup jelas, bahwa masalah penelitian ini adalah kajian tentang konsep dasar Ekonomi Berbasis Pengetahuan (EBP) dan bagaimana karakter pemimpin yang ideal khususnya dalam manajemen kepariwisataan di era globalisasi dilahirkan dari sistem EBP yang dibangun. Untuk memandu penelitian ini, di bawah ini diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana konsep-konsep dasar kompetensi manajerial yang diperlukan dalam pengelolaan kepariwisataan dalam era globalisasi?
2. Bagaimana sosok dan peranan kepemimpinan yang ideal dalam manajemen pariwisata pada era globalisasi?

Tujuan penelitian ini adalah berusaha: (1) mendeskripsikan tentang berbagai kompetensi manajerial yang diperlukan dalam pengelolaan kepariwisataan tentunya dalam konsep EBP bidang bisnis kepariwisataan, (2) kedua mengenali sosok kepemimpinan yang pantas dalam era pariwisata global.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif berusaha menjelaskan fenomena yang ada dan diakhiri dengan sebuah analisis dan penarikan kesimpulan. Objek studinya berupa peranan perguruan tinggi terhadap perkembangan pariwisata di Indonesia. Data diambil dari berbagai sumber media baik cetak maupun elektronik. Kategori media cetak antara lain surat kabar sedangkan kategori media elektronik diambil dari internet.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menurut Hutabarat (2003), ukuran keberhasilan hasil kerja dan usaha pariwisata tolak ukurnya adalah berapa jumlah wisatawan

mancanegara (wisman) yang berhasil dimasukkan ke Indonesia, jumlah devisa yang dibawa wisman ke Indonesia, jumlah wisatawan nusantara (wisnus) yang berpergian di dalam negeri, dan nilai perbelanjaan yang dikeluarkan. Tolok ukur berikutnya adalah berapa jumlah lapangan usaha dan lapangan kerja yang dibuka karena “ramainya” kunjungan wisata dan berapa jumlah produk dalam negeri yang dikonsumsi.

Untuk meraih kesuksesan di atas, dibutuhkan kompetensi manajerial kepariwisataan mulai dari promosi, pelayanan, jaminan kemudahan komunikasi, kenyamanan dan keamanan. Di bawah ini dijelaskan sejumlah kompetensi dasar yang utama dalam manajemen pariwisata:

A. Kompetensi Manajemen Promosi

Dalam sebuah acara pada Konferensi Kepariwisata Indonesia 2004, Dorodjatun Kuntjoro-Jakti sebagai Menko Perekonomian pada saat itu pernah mengatakan bahwa cobaan yang bertubi-tubi membuat industri pariwisata negara kita goyah. Terlebih posisi Indonesia menjadi kurang menguntungkan karena sudah terlanjur adanya stigma yang melekat sebagai negara sasaran teroris. Karena itu cara dan strategi promosi pariwisata Indonesia ke luar negeri harus diubah total. Kita harus meninggalkan cara lama, seperti *roadshow* ke negara asal wisman, penyebaran brosur dan leaflet. Ini dianggap usang di tengah pesatnya perkembangan informasi teknologi dan telekomunikasi. *Roadshow* menurutnya dianggap hanya buang-buang uang bila dibandingkan dengan memanfaatkan teknologi informasi, telekomunikasi dan komputer. Apalagi, bila acuannya negara-negara maju yang sudah mengandalkan kemajuan teknologi itu karena dinilai lebih efektif dan efisien.

Pendapat dari Dorodjatun memberi rambu-rambu bahwa kompetensi yang diperlukan adalah teknologi informasi, telekomunikasi, dan komputer. Menurut Utomo (2004) yang mengangkat pendapat Dr. Ken Evoy pendiri website '*Make Your Site Sell!*' ada tiga langkah besar untuk menjalankan internet bisnis, yaitu: pertama, mengembangkan produk unggulan yang akan dijual di *web shop*, Langkah kedua, membangun *web shop* yang mampu menjual produk tersebut, dan langkah ketiga menarik pengakses internet untuk berkunjung ke *web shop* tersebut. Kompetensi bisnis melalui internet dikenal dengan istilah *netpreneur*. Berdasarkan langkah-langkah di atas nampaknya perlu diawali dengan analisa market internet untuk mengetahui kecenderungan pasar (*market tend*) terhadap produk. Analisa ini bisa dilakukan dengan mengumpulkan data produk pariwisata melalui *search engine*, surat kabar, program televisi atau sumber lain. Produk dari hasil analisa pasar ini akan menjadi produk unggulan, produk laik jual. Produk ini akan memenuhi proyeksi keuntungan yang diperkirakan di awal.

Selanjutnya dalam membangun website atau homepage untuk web shop pariwisata harus dibangun dengan tampilan yang menarik sebagai tempat untuk menjual produk unggulan dan produk-produk lainnya. Tampilan web shop dengan content yang berat hendaknya dihindarkan, karena akan susah diakses dan sangat lambat. Langkah terakhir yang paling menentukan berhasil atau tidaknya bisnis melalui internet adalah bagaimana menjadikan web shop pariwisata memiliki akses ranking yang tinggi, sehingga apabila ada pengakses internet yang akan mencari suatu produk bisa dengan mudah ditemukan di web shop tersebut. Salah satu indikasi akses ranking yang tinggi dari sebuah web shop adalah apabila kita search kata yang ada pada content web shop, hasilnya muncul pada halaman pertama.

B. Kompetensi Manajemen Pelayanan

Salah satu indikator kepuasan pelayanan kepariwisataan dari sebuah manajemen kepariwisataan adalah wisatawan yang pernah berkunjung akan kembali mengunjungi daerah tujuan wisata tersebut dan menghabiskan waktunya lebih lama dari yang direncanakan, misalnya dari tiga hari menjadi tujuh hari sampai 10 hari.

Alasan mereka untuk lebih lama tinggal tentu saja karena merasa nyaman dan aman sebagai akibat dari pelayanan yang memuaskan. Ruang lingkup pelayanan pariwisata yang dianggap akan dipertimbangkan oleh setiap wisatawan dalam kunjungannya adalah pelayanan perjalanan, akomodasi penginapan, makanan, souvenir, komunikasi, kemudahan berbagai transaksi, dan lain-lain. Karena itu kompetensi manajemen pariwisata juga mirip dengan berbagai kemampuan yang harus dikuasai pada ruang lingkup semacam itu.

Untuk melayani kepuasan dibutuhkan pula pemahaman kebutuhan. Bahasa kebutuhan dalam dunia pariwisata adalah mengubah kebutuhan (*need*) menjadi keinginan (*want*) maksudnya setiap orang membutuhkan makanan, katakanlah makan nasi. Di mana pun orang dapat menemukan warung nasi dengan harga murah. Tetapi jika dikemas, makan nasi akan lebih mahal. Mahalnya harga nasi bukan karena harga beras naik tetapi “keinginan yang kuat” dari calon pembeli yang dieksploitasi sehingga memiliki daya pendorong bagi pembeli untuk membayar berapapun dari “kemasan” nasi itu agar terpuaskan keinginannya dan juga terpuaskan rasa gengsinya.

Bahasa kebutuhan para wisatawan yang ingin memenuhi kepuasannya harus dipelajari dengan baik oleh pengelola pariwisata. Di antara kita tentunya pernah menginap di suatu hotel dan pernah kembali untuk yang kedua kalinya di hotel bersangkutan. Pertanyaannya apakah ada hal baru tentang pelayanan di hotel tersebut. Jika ada peningkatan pelayanan maka hotel tersebut telah dan sedang memahami bahasa kebutuhan yang terus berkembang.

C. Kompetensi Manajemen Komunikasi

Kompetensi ini mutlak harus dikuasai, bukan hanya mengerti bahasa lisan dengan sejumlah penguasaan bahasa asing tetapi juga manajemen akses informasi. Penguasaan bahasa asing standar internasional dapat mendukung para pengelola pariwisata dalam berhubungan dengan para wisatawan mancanegara. Sedangkan pengelolaan akses informasi adalah kemampuan mengupayakan infrastruktur pelayanan seperti kerjasama dengan pihak-pihak lainnya terutama dengan biro-biro perjalanan untuk menyelenggarakan suatu paket perjalanan terpadu yang mengunjungi objek-objek wisata yang dikelolanya. Sampai saat ini menurut pengamat kepariwisataan, para pengusaha biro perjalanan masih kurang berani melakukan terobosan dan improvisasi perjalanan wisata. Biro-biro *travel* lebih melihat *trend* yang sedang terjadi, sehingga dengan pola yang demikian objek-objek wisata sulit untuk memperoleh pemerataan kunjungan dari para wisatawan.

Akses informasi juga menyediakan kemudahan untuk transaksi. Para pengelola harus memiliki koneksi dengan pihak bank untuk memudahkan transaksi dengan kartu kredit. Kemudahan bagi para wisatawan akan menjadi resiko bagi pengelola jika terjadi kekeliruan dan kejahatan transaksi. Artinya diperlukan pula kompetensi *security* dalam transaksi pariwisata.

D. Kompetensi Manajemen Pengembangan

Dalam rangka pengelolaan pengembangan pariwisata, Herdiana (2004) menyarankan sejumlah penanganan yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan penghembangan. Pertama, adanya suatu *masterplan* pengembangan secara terpadu yang akan memberikan arahan pada pengembangan pariwisata. Dengan adanya *masterplan* ini akan mengakibatkan pembangunan dan pengembangan pariwisata menjadi lebih terarah dan mempunyai visi dan misi yang lebih jelas serta lebih terkoordinasi. Hal ini pernah dilakukan di Bali yang ternyata menghasilkan suatu kemajuan yang pesat seperti yang kita lihat sekarang ini. Aspek yang paling utama dalam *masterplan* pengembangan adalah aspek aksesibilitas yaitu keterbukaan dan keterjangkauan menuju lokasi wisata.

Kedua, penanganan lebih serius dalam penyediaan prasarana dan sarana yang mendukung perkembangan obyek wisata itu sendiri. Hal ini menjadi penting mengingat karakteristik wisatawan umumnya mempunyai tujuan hanya untuk *enjoy* saja. Mereka ingin cepat sampai ke suatu objek wisata dan kemudian bersenang-senang di sana. Hal ini yang merupakan salah satu masalah bagi pariwisata Indonesia yaitu lamanya di perjalanan dalam menuju lokasi.

Ketiga, peningkatan kualitas sumber daya manusia yang mengelola dan berkecimpung dalam bidang kepariwisataan ini. Masalah sumber daya manusia ini menjadi sangat *urgent* mengingat hal ini menjadi

salah satu faktor yang cukup menentukan perkembangan suatu objek wisata. Seperti kata pepatah, *the man behind the gun*, jadi bagaimanapun potensialnya suatu objek wisata, kalau pengelolanya tidak baik obyek wisata tersebut akan sulit berkembang dan sulit dijual. Hal lain dari masalah SDM ini ialah banyaknya keluhan dari wisatawan terhadap pelayan yang diberikan, terutama pada penerbangan, birokrasi, dan transportasi darat.

E. Kompetensi Manajemen Jaminan Keamanan

Pengelolaan keamanan dilihat dari jenisnya terdiri dari dua yaitu keamanan dari bahaya yang ditimbulkan dari kehidupan sosial, budaya, ekonomi, dan politik masyarakat setempat seperti kerusuhan, terorisme, kriminalitas, dan lain-lain. Sedangkan jenis kedua adalah keamanan dari bahaya alam seperti gunung meletus, angin ribut, gempa bumi dan tsunami. Semuanya perlu diwaspadai dengan cermat karena dapat mempengaruhi kegiatan pariwisata.

Pada saat isu terorisme merebak di dunia termasuk terjadinya ledakan bom di Bali dan Jakarta maka seluruh lokasi kunjungan wisata di Tanah Air hampir semuanya mendapat imbas. Hal ini karena kurangnya antisipasi dari pengelola pariwisata Indonesia. Baiklah, objek wisata di Bali dan di Jakarta menurun tetapi tidak pantas jika di lokasi lainnya yang aman dari sasaran terorisme jangan sampai turun omsetnya.

Termasuk dalam isu bencana alam, warga dunia mengira bahwa Indonesia hanya sebuah kota yang kecil. Ketika Aceh dilanda tsunami maka seluruh wilayah Indonesia seolah-olah terkena tsunami. Sebagai contoh, pengelola di Pangandaran merasa khawatir akibat isu tsunami yang akan melanda Pangandaran sehingga rombongan anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Ciamis datang ke Kantor Badan Meteorologi dan Geofisika (BMG) Wilayah II Bandung, untuk meminta penjelasan sekaligus klarifikasi atas kemungkinan Pantai Pangandaran Ciamis, diterjang tsunami. Akibat isu tsunami ini, industri pariwisata Pangandaran hampir lumpuh. Tingkat hunian hotel turun drastis dan banyak wisatawan yang membatalkan kehadirannya pada liburan Tahun Baru 2005. Begitu juga nelayan, sempat tidak melaut beberapa hari, sehingga penghasilan mereka terganggu. Setelah ada penjelasan dari BMG bahwa sejarah dan struktur Pantai Selatan termasuk Pangandaran, relatif aman dari ancaman tsunami maka mulai membaik. Artinya sejak awal, informasi yang simpang siur tersebut harus dilokalisasi dengan segera agar tidak mengganggu dunia pariwisata.

F. Kompetensi Manajemen Ketahanan Budaya

Maksud dari aspek kompetensi ini adalah kemampuan pengelola pariwisata dalam menjaga unsur budaya setempat agar tetap terjaga keunikannya. Pengelolaan ini penting untuk menjaga budaya baik

bangsa tergesur dari pengaruh budaya luar yang negatif. Pembudayaan adat istiadat sebatas kesenian perlu dikembangkan, yang perlu dihindari adalah pemaknaan kesenian menjadi sebuah ritual ibadah campuran dari keyakinan agama yang dianut masyarakat setempat. Ritual keagamaan yang murni ibadah (seperti upacara adat di Bali) dapat disulap menjadi objek wisata adalah hal yang diperbolehkan, tetapi perlu dijaga agar tidak dicampurbaurkan dengan dunia hiburan (karena alasan pariwisata) karena dapat “membatalkan” ibadah ritual warga setempat.

Pengelola pariwisata masa depan harus mampu menjaga budaya lokal setempat sebagai investasi pariwisata itu sendiri. Keunikan akan menjadi daya tawar bagi dunia pariwisata sehingga dapat mempertahankan minat para wisatawan untuk mengunjungi lokasi tersebut.

Selanjutnya dalam buku *Global Paradox* karya John Naisbitt, pariwisata merupakan industri terbesar di dunia. Industri ini “terperangkap” dalam salah satu mekanisme paradox global. Satu sisi industri ini sangat global tapi pada sisi yang lain hanya digerakkan oleh masing-masing individu. Para pemain terkecil yang memutuskan. Sisi global dari industri ini adalah melibatkan multikomponen yang berkaitan dengan berbagai perusahaan penerbangan, toko souvenir, restoran, jasa, hotel, dan lain-lain. Naisbitt menggambarkan besarnya industri ini dengan menunjukkan, *World Travel & Tourism Council (WTC)* yang berbasis di Brussels merupakan koalisi dari 65 CEO dari semua sektor industri. Tujuannya adalah untuk meyakinkan pemerintah mengenai sumbangan besar dari perjalanan dan turisme bagi perkembangan ekonomi nasional dan dunia, untuk mempromosikan perluasan pasar perjalanan dan turism selaras dengan lingkungan.

Dalam tulisan ini akan dikumpulkan sejumlah wawasan yang perlu pertimbangan oleh para pemimpin global pariwisata dan juga keterampilan yang perlu dikuasai oleh para pemimpinnya.

Industri Pariwisata adalah Industri “Dunia Tanpa Batas”

Dunia pariwisata merupakan industri yang masuk pada kategori tanpa batas. Perhitungan dan strategi yang disarankan oleh Kenichi Ohmae dalam bukunya *The Borderless World* perlu dipertimbangkan oleh para pemimpin pariwisata yaitu strategi dalam aspek pelanggan (customers), pesaing (competitor), dan perusahaan (company), negara (country), dan mata uang (currency).

Kekuatan pelanggan (customers) pariwisata termasuk kelompok yang laing liberal, artinya sangat bebas memilih untuk berkunjung ke sejumlah tempat wisata atau menolaknya atau membatalkannya. Menurut Ohmae mereka adalah pihak yang tidak adanya kesetiaan. Nasionalisme ekonomi hanya ada pada suatu ketika, tetapi ketika harus memutuskan untuk membelanjakan uangnya (berkunjung berwisata) maka mereka pasti mengenyampingkan apa yang disebut sebagai nasionalisme.

Para pemimpin dalam dunia wisata, juga ditantang dalam persaingan untuk menarik wisatawan sebanyak mungkin dan hal itu terkait dengan pemanfaatan teknologi termasuk teknologi informasi. Jaringan informasi yang dibutuhkan para wisatawan menjadi pengendali utama yang harus dipegang para pemimpin. Arus wisatawan yang bergerak sesuai dengan “hati nurani”-nya masing-masing perlu dipantau melalui media komunikasi. Jika mereka berkenan masuk pada “frekwensi” informasi yang kita sediakan itu lebih baik karena sedikitnya dapat dikendalikan oleh informasi yang kita kehendaki.

Dalam dunia pariwisata, unsur Company harus didefinisikan dalam skala dunia yang tanpa batas. Mereka para pemimpin tidak dapat memainkan variabel-variabel biaya pelayanan pariwisata sendirian, tetapi perlu mitra yang dapat membantu melengkapi/melunasi biaya tetap mereka. Jaringan antara traveling, hotel, dan daya tarik wisata harus bekerjasama saling mempromosikan dan jangan ada yang “merendahkan” pihak lain. Karena itu biaya tetap pariwisata adalah penelitian dan pengembangan, membangun dan mempertahankan nama baik lokasi wisata, dan promosi.

Komponen lainnya yang tanpa batas dalam dunia pariwisata adalah *currency*, setiap wisatawan mancanegara akan berbekal kartu kredit untuk pembayaran dalam mata uang dunia karena itu arus uang harus diperhatikan oleh para manajer perusahaan pada sektor pariwisata.

Dalam dunia pariwisata, *country* seolah-olah tidak terbatas. Pelancong akan masuk ke berbagai negara sesuka hatinya dan para pengelola pariwisata di negara yang dilewatinya memiliki “kewajiban” untuk melayani mereka.

Manajemen pariwisata: Memegang prinsip melayani

Dr. Kenneth Blanchard dan kawan-kawan, pernah menulis buku berjudul *Leadership by The Book* (LTB) yang mengisahkan tentang tiga orang karakter yang mewakili tiga aspek kepemimpinan yang melayani, yaitu seorang pendeta, seorang professor, dan seorang profesional yang sangat berhasil di dunia bisnis. Tiga aspek kepemimpinan tersebut adalah hati yang melayani (*servant heart*), kepala atau pikiran yang melayani (*servant head*), dan tangan yang melayani (*servant hands*).

Menurut Prijosaksono dan Sembel (2002) *servant heart* adalah karakter kepemimpinan yang dimulai dari dalam diri mereka. Kepemimpinan terlebih dahulu menuntut suatu transformasi dari dalam hati dan perubahan karakter. Kepemimpinan sejati dimulai dari dalam dan kemudian bergerak ke luar untuk melayani mereka yang dipimpinnya. Inti hati yang melayani adalah karakter dan integritas seorang pemimpin untuk menjadi pemimpin sejati dan diterima oleh bawahan dan pelanggannya.

Dalam dunia pariwisata, para pemimpin harus sepenuh hati melayani para pelanggan. Tujuan paling utama dari seorang pemimpin yang melayani kepentingan yang dipimpinnya orientasinya adalah bukan untuk kepentingan diri pribadi maupun golongannya tetapi justru

kepentingan publik atau para pelanggan. Mereka membimbing naluri keinginan para pelanggan agar mereka terpuaskan hasratnya kearah yang lebih baik. Pemimpin yang melayani juga memiliki kasih dan perhatian kepada mereka yang dipimpinnya. Kasih itu mewujud dalam bentuk kepedulian akan kebutuhan, kepentingan, impian dan harapan dari mereka yang dipimpinnya.

Selanjutnya seorang pemimpin sejati tidak cukup hanya memiliki hati atau karakter semata, tetapi juga harus memiliki serangkaian metoda kepemimpinan agar dapat menjadi pemimpin yang efektif. Banyak sekali pemimpin memiliki kualitas dari aspek yang pertama, yaitu karakter dan integritas seorang pemimpin, tetapi ketika menjadi pemimpin formal, justru tidak efektif sama sekali karena tidak memiliki metoda kepemimpinan yang baik. Dalam dunia pariwisata, para pemimpin harus menguasai kompetensi majerial sebagaimana telah dijelaskan pada bab sebelumnya.

Selanjutnya pemimpin juga harus menunjukkan perilaku maupun kebiasaan seorang pemimpin (sebagi ciri dari tangan yang melayani). Dalam buku Ken Blanchard tersebut disebutkan ada empat perilaku seorang pemimpin, yaitu: (1) Pemimpin tidak hanya sekedar memuaskan mereka yang dipimpinnya, tetapi sungguh-sungguh memiliki kerinduan senantiasa untuk berperilaku yang sejalan dengan ajaran Tuhan, (2) Pemimpin sejati selalu berfikir bahwa kekayaan dan kemakmuran adalah untuk dapat memberi dan beramal lebih banyak. Apapun yang dilakukan bukan untuk mendapat penghargaan, tetapi untuk melayani sesamanya, (3) pemimpin yang sejati juga senantiasa mau belajar dan mau tumbuh dalam berbagai aspek, baik pengetahuan, kesehatan, keuangan, relasi, dan sebagainya, dan (4) setiap hari senantiasa menselaraskan (*recalibrating*) dirinya terhadap komitmen untuk melayani sesama melalui *solitude* (keheningan), *prayer* (doa) dan *scripture* (membaca Firman Tuhan).

Aplikasi dalam dunia pariwisata, para pemimpinnya harus memiliki kecerdasan makna yang dikerjakannya. Artinya, dalam dunia ajaran Islam pariwisata akan menjadi amal sholeh jika diniatkan dan dikerjakan dengan mulia. Danah Zohar, yaitu penulis buku *Spiritual Intelligence: SQ the Ultimate Intelligence*, yang mengatakan bahwa salah satu tolok ukur kecerdasan spiritual adalah kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) tentu saja dengan ikhlas.

Kekuatan Manajemen Pariwisata: Kemitraan

Buku yang berjudul *The Leader of the Future (New visions, strategies, dan practices for rhe Next Era)* karya Rosabeth Moss Kanter dinyatakan bahwa faktor yang akan menjadi lebih penting bagi para pemimpin masa depan dibandingkan dengan mereka yang memimpin di masa lalu, yaitu satu isu untuk pengembangan kepemimpinan di berbagai bagian. Pemimpin di masa depan akan menghadapi organisasi yang berbeda dengan organisasi di masa lalu. Mereka akan memiliki tangan

yang panjang dengan korporasi birokratis yang sangat besar dan mereka akan melayani pelanggan dari jarak jauh.

Para pemimpin di perusahaan kepariwisataan tidak dapat „*adu geulis*“ (menonjolkan keunggulan pihaknya sendiri dan merendahkan pihak lain). Semegah hotel yang dibangun di tepi pantai tidak akan bermakna jika tidak ada pengunjung pantai yang akan berwisata. Atau sebaliknya pantai yang menarik dengan fasilitas yang hebat tidak akan ada pengunjung jika tidak didukung sektor *travel agent* yang melayani wisatawan untuk berkunjung ke lokasi tersebut.

Para pemimpin yang memiliki karakter *entrepreneur* masa depan selalu membangun cara baru untuk industri mereka dan selalu berpikir untuk “menyebrangi” batasan-batasan wilayah melalui kemitraan, membentuk jaringan, dan memanager kerja sama atau kolaborasi.

Nampaknya pendapat Ashkenas (2002), tentang empat tuntutan peran kepemimpinan dalam organisasi tanpa batas dapat diaplikasikan pada dunia pariwisata yaitu:

- (1) penyampaian informasi atau gagasan ke seluruh bagian organisasi tersebut, sehingga setiap mitra dapat menyusun tujuan yang konsisten dengan tujuan organisasi keseluruhan. Setiap pengelola kawasan wisata harus memiliki hubungan kemitraan dengan kawasan lainnya agar dapat dikunjungi dalam sebuah paket kolaboratif yang menyenangkan.
- (2) pengembangan kompetensi, artinya para pemimpin harus mampu mengembangkan setiap mitra bisnisnya menguasai suatu kompetensi dan keterampilan tertentu sesuai kemampuannya. Ke arah ini, Indonesia relatif sangat terbatas. Satu sisi dapat membangun komunitas daerah wisata yang baik tetapi masyarakat setempat tidak sedikit „merecoki“ pengembangan wilayah wisata dengan tidak menunjukkan sikap bersahabat sehingga investasi yang telah tertanam tidak optimal karena diganggu oleh masyarakat sekitar yang kurang berwawasan global. Kasus semacam ini perlu dipikirkan oleh para pemimpin agar mendidik mitra bisnisnya (masyarakat) untuk memiliki kompetensi yang mendukung terhadap usaha pariwisata.
- (3) Kewenangan (*authority*), dalam hal ini otoritas tidak semata-mata hanya dari posisinya tetapi juga lebih merupakan fungsi dari informasi dan kompetensi. Kewenangan dalam dunia pariwisata penuh dengan *power sharing* antar mitra bisnis. Ciri dari mekanisme kerja *power sharing* adalah keunggulan mutu kerja dan mutu produk sehingga daya tawar dari masing-masing mitra dapat seimbang dan tidak ada pihak yang dirugikan. Pemimpin harus melakukan kemitraan karena tidak dapat melakukan seorang diri. Kepemimpinan bukanlah suatu pekerjaan tunggal. Kepemimpinan yang berhasil dengan prestasi yang luar biasa selalu didukung oleh banyak orang. Menciptakan kompetisi antar anggota kelompok bukanlah jalan pencapaian tujuan, tetapi menciptakan suatu kerja

sama justru perlu dikembangkan, terutama sekali jika kondisi-kondisi sangat menantang dan mendesak. Di dalam suatu dunia yang lebih besar dan lebih rumit, strategi yang baik akan selalu didasarkan pada "kita," bukan pada "saya".

- (4) Penghargaan (*rewards*) yaitu lebih terbuka. Pada organisasi tanpa batas, pekerja dengan hirarki paling bawah masih ada peluang untuk memperoleh penghargaan uang dan kekuasaan sesuai dengan nilai kinerjanya masing-masing.

Pemimpin Pariwisata: Selalu dalam Posisi Animator

Schein (2000) pernah menyebutkan empat peranan pemimpin pada organisasi berwawasan global sesuai dengan tahap perkembangan organisasi, yaitu;

- (1) Dalam proses pembentukan, pemimpin berperan sebagai animator (*Creating: The leader as animator*), fungsinya mensuplai energi yang dibutuhkan oleh organisasi. Pemimpin harus banyak mengungkapkan tentang visi dan harus menatap ulang secara terus menerus terhadap organisasi yang akan dibentuknya sangat dipentingkan.
- (2) Dalam proses membangun, pemimpin harus sebagai pencipta budaya (*Building: The Leader as a Creator of Culture*). Suatu organisasi berpotensi untuk hidup dan survive atau sebaliknya mati karena itu perlu dibangun dan cara membangunnya dengan penciptaan budaya organisai.
- (3) Dalam proses memelihara, pemimpin harus sebagai penyokong budaya. Para pemimpin yang sukses pada tahap ini adalah mereka yang mempunyai cukup banyak dalam memahami pertumbuhan atau perkembangan organisasi dan keinginan untuk merubah pandangan mereka sendiri serta mengenali keterbatasan mereka sendiri dan membuka kesempatan kepada orang lain untuk muncul sebagai. Jika proses ini tidak terjadi, organisasi akan banyak menemukan kekuatan yang memusat (otoriter) dan kurang baik dalam kepemimpinan industri pariwisata.
- (4) Dalam proses perubahan, pemimpin berperan sebagai agen perubahan. Para pemimpin harus mulai berpikir seperti agen perubahan, sebab setiap masalah tidaklah hanya menyangkut bagaimana cara memperoleh keterampilan dan konsep baru, tetapi juga bagaimana cara belajar meninggalkan berbagai hal yang tidak bernuansa melayani organisasi.

Dari empat posisi peran pemimpin dalam organisasi tanpa batas hal yang perlu mendapat perhatian serius, khususnya dalam dunia pariwisata adalah pemimpin yang harus selalu menjadi animator dan terus berkreasi. Hal ini karena dunia pariwisata selalu berkembang seiring dengan gaya hidup warga dunia. Keempat posisi seluruhnya diperlukan tetapi daya kreator harus lebih besar. Hal yang lain dapat didelegasikan sedikit demi sedikit kepada pihak lain atau kader pemimpin yang dididik dalam komunitas kepemimpinannya, tetapi kreasi dapat diwakilkan tetapi ia

sendiri harus tetap berfikir untuk mencari terobosan dan perluasan usahanya. Resiko pemimpin yang dalam selalu dalam posisi animator maka akan banyak perubahan sehingga stabilitas organisasi “kurang menentu” dan para anggota organisasi harus selalu terbuka dengan gaya pemimpin yang inovator.

Manajemen Pariwisata: Piramida Terbalik

Bagi para pemimpin memiliki dua peran dalam organisasi. Pertama disebut peran pemimpin yang melakukan sesuatu hal yang benar (*doing the right thing*). Peran pemimpin di sini melakukan dengan visi dan mengarahkan. Peran lainnya sebagai manajer dengan melakukan kebenaran dengan sesuatu hal (*doing things right*) atau implementasi. Ketika orang mengatakan tentang keefektivan, mereka berkata secara mendasar tentang visi dan mengarahkan. Keefektivan artinya bekerja dengan memfokuskan energi organisasi dalam arahan tertentu. Ketika orang berkata tentang efisiensi mereka berkata tentang sistem dan prosedur, bagaimana sesuai dikerjakan. Efisiensi adalah semua tentang implementasi.

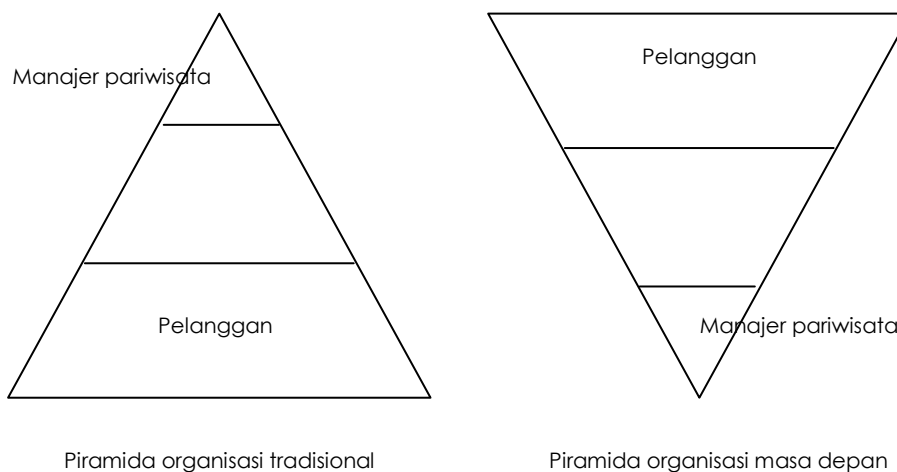
Dick Ruhe mengajukan suatu model LEAP model yang mengkombinasikan antara efektivitas dan efisiensi. Efektivitas digambarkan pada garis vertikal sedangkan efisiensi pada garis horisontal. Efektivitas tinggi berada di atas garis vertikal sedangkan efektivitas yang rendah berada di bawah. Adapun efisiensi yang rendah berada di sebelah kiri dan efisiensi yang tinggi berada di ujung kanan.

Pada lingkaran luar terdiri dari empat bagian, yaitu pada posisi yang hilang (*lost*) artinya perusahaan yang tidak efektif dan juga tidak efisien. Jika organisasi kita berada pada posisi ini maka yang diperlukan adalah memulai (memperbaiki) dari awal dengan visi dan atau sistem implementasi. Secara sungguh-sungguh Anda harus memulai dari visi. Hal yang disarankan adalah bertekun. Jika organisasi anda telah terorganisasi dengan baik, tetapi tidak efektif maka organisasi anda dalam posisi pertanyaan (*questing*). Anda harus melihat visionary dari kepemimpinan (*lead*). Jika sudah tercapai efektivitas dan efisiensi yang tinggi maka organisasi Anda dalam posisi yang puncak (*ultimate*), hal yang perlu dilakukan adalah pemberdayaan (*empower*). Jika organisasi anda dalam posisi efektif tetapi tidak efisien maka Anda dalam keadaan yang tersesat (*astray*). Hal yang perlu dilakukan adalah membariskan (*align*) kembali organisasi yang tersesat tersebut.

Adanya prinsip efektivitas dan efisiensi dari kebanyakan organisasi secara khas berbentuk piramid secara alami. Siapa yang ada di puncak organisasi, adalah mereka sebagai pimpinan. Siapa yang berada di bawahnya, adalah semua karyawan orang-orang yang melakukan pekerjaan, yang membuat produk, menjual produk, melayani, dan semacamnya. Berdasarkan kajian Blanchard (2000), organisasi semacam itu sekarang tidak, hal ini sudah ditinggalkan dan dianggap salah. Kenapa

demikian karena energi organisasi dan orang-orang disibukkan untuk mempertahankan kebijakan (kedudukan) daripada melayani pelanggan.

Pemimpin di masa depan khususnya pada dunia pariwisata, posisi piramida harus terbalik, pelanggan harus berada di atas segala-galanya sedangkan yang berada di bawah adalah *top management*. Dalam piramida tradisional, boss selalu bertanggung jawab dan bawahan harus mendengarkan, sedangkan pada piramida terbalik orang-orang justru yang bertanggung sedangkan pekerjaan management adalah mendengarkan mereka.



Dari gambar di atas, pelanggan atau wisatawan harus didengar keinginannya dan para manajer industri wisata harus mendengarkan dan melayani. Kalaupun tidak terdengar suaranya, para manajer harus menciptakan menginspirasi kebutuhan para pelanggan seperti membangkitkan selera makannya, selera hiburannya, dan selera-selera lainnya yang sesuai dengan kemuliaan kemanusiaan.

Kepemimpinan pada Industri Pariwisata: Urusan semua Orang

Kepemimpinan merupakan suatu proses yang melibatkan keterampilan dan kemampuan yang bermanfaat. Para pemimpin itu apakah dilahirkan atau buat?" Pertanyaan inilah yang sering ditanyakan oleh semua orang. Kaozes dan Posner (2000), mengatakan bahwa kepemimpinan pasti tidak akan ditemukan satu gen pun dari yang dilahirkan dan pasti bukan sesuatu yang sangat halus dan bersifat kebatinan yang tidak bisa dipahami oleh orang-orang biasa. Pendapat itu menurut Kaozes dan Posner tidak benar!. Kepemimpinan adalah suatu yang tampak, yang bisa dipelajari dan dipraktikkan. Pada atas lima belas tahun penelitian kita telah beruntung untuk mendengar dan membaca cerita lebih dari 2,500 orang-orang yang biasa yang sudah memimpin orang lain untuk melaksanakan berbagai hal luar biasa. Jika kita sudah mempelajari satu pelajaran bentuk tunggal tentang kepemimpinan dari

semua kasus ini, adalah bahwa kepemimpinan adalah urusan semua orang.

Kapan kepemimpinan dipandang sebagai suatu yang *nonlearnable* ciri karakter atau sebagai setara dengan suatu posisi diagungkan. Lebih sehat dan produktif jika memulai dengan asumsi bahwa terbuka bagi setiap orang untuk menjadi pemimpin. Jika kita berasumsi bahwa kepemimpinan adalah bisa dipelajari, kita dapat menemukan berapa banyak para pemimpin yang. Kepemimpinan tersebut mungkin akan muncul atas nama atas nama sekolah, gereja, masyarakat, pramuka, perserikatan, atau keluarga. Di suatu tempat, sekali waktu, pemimpin yang di masing-masing diri kita berhak untuk tampil maju kemuka.

Prinsip dasar bahwa pemimpin adalah urusan semua terjadi pada dunia pariwisata yang terpisah tapi saling terkait. Dalam sebuah kawasan industri pariwisata antara manajer hotel terpisah dengan manajer travel, terpisah pula dengan para penjual souvenir dan toko. Namun mereka saling satu kata yaitu melayani para pelancong yang hadir di kawasan tersebut. Semua orang di sana selalu berharap agar para wisatawan berlama-lama di tempat tersebut dan jika pulang diharap kembali lagi.

Berdasarkan gambaran di atas, tampak bahwa tidak ada boss yang mutlak tetapi yang ada hanya melayani sebaik-baiknya kepada para pelanggan. Satu pemimpin yang membuat onar di tempat tersebut akan berurusan dengan hukum yang diajukan atau dituntut oleh para pemimpin di sektor lainnya.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Implikasi dari perubahan industri pariwisata dalam dunia global adalah upaya apa yang dapat dilakukan untuk memunculkan kepemimpinan. Ada sejumlah saran pengkondisian untuk melahirkan kepemimpinan yaitu:

- (1) Penciptaan kondisi sebagai fasilitator. Artinya masyarakat dan setiap anggota masyarakat harus membantu orang-orang yang ingin menjadi calon pemimpin dunia pariwisata dalam mengidentifikasi nilai-nilai karir, minat kerja dan keterampilan yang *marketable*, membantu mengenal pentingnya perencanaan karir untuk jangka panjang, menciptakan keterbukaan dan suasana keberterimaan dimana individu dapat berdiskusi tentang karirnya, dan membantu memahami dan mengartikulasi apa yang diinginkan dari karirnya. Contoh konkritnya adalah bersedia tempat usahanya untuk dijadikan tempat praktek kerja bagi para mahasiswa jurusan kepariwisataan dari perguruan tinggi manapun.
- (2) Penciptaan kondisi yang akan dinilai (*appraisal*), artinya masyarakat menyediakan umpan balik secara jelas bagi anggota kelompok yang menunjukkan kinerja dan reputasi yang baik, memperjelas standar dan ekspektasi dengan performansi orang-orang yang akan dievaluasinya, mendengarkan orang-orang untuk belajar apa yang penting untuknya

berkenaan dengan pekerjaan dan harapan untuk memperbaikinya, dan menyimpulkan hubungan diantara performansi yang dimiliki orang-orang, reputasi dan tujuan karirnya. Menyarankan tindakan spesifik bahwa individu dapat memperbaiki performansi dan reputasinya

- (3) Menciptakan kondisi pada kejelasan karier (*forecaster*). Kegiatannya antara lain menyediakan informasi tentang organisasi, profesi dan industri pariwisata yang ada, membantu orang-orang menempatkan dan menambahkan sumber daya informasi, memunculkan kecenderungan dan pengembangan baru yang mempengaruhi prospek karir seseorang, membantu pemahaman realitas kultur dan politik organisasi, dan mengkomunikasikan strategi organisasi pada kelompok.
- (4) Lingkungan harus mendukung terhadap peran adviser, yaitu membantu mengidentifikasi potensi-potensi untuk mencapai tujuan karir, membantu individu dalam penyeleksian tujuan karir secara realistis, menghubungkan tujuan karir potensial yang disyaratkan bisnis dan strategi yang diarahkan organisasi, dan menyimpulkan sumber daya yang mungkin mendukung dan merintangai pencapaian tujuan karir
- (5) Pengkondisian lingkungan untuk para kader mencobanya meniti karier pemimpin (*enabler*), caranya dengan membantu individu mengembangkan rencana aksi secara detail untuk mencapai tujuan karirnya, membantu pencapaian tujuan individu dengan menyusun kontak yang berdaya guna dengan orang-orang dalam area industri atau organisasi, mendiskusikan kemampuan anggota tim dan tujuan karir dengan orang lain yakni yang menyediakan peluang ke depan, menghubungkan orang-orang dengan sumber daya mereka, yang perlu mengimplementasikan rencana tindakan karirnya

Implikasi lainnya adalah diperlukannya format-format dasar pengembangan sumberdaya manusia dalam konteks *Knowledge Based Economy* atau Ekonomi Berbasis Pengetahuan (EBP) masing-masing. EBP yang dicirikan oleh dua hal utama yaitu bahwa "pengetahuan" manusia merupakan sumber daya terpenting dan "kemampuan inovasi" merupakan penentu dari keberhasilan bisnis/ekonomi dapat dijadikan kerangka dasar untuk merintis pendidikan kepemimpinan yang berwawasan global dalam dunia pariwisata. Karena itu Pendidikan Nasional kaitannya dengan pembinaan Ekonomi Berbasis Pengetahuan dapat difokuskan pada pengembangan aset intelektual yang saling terkait dan memperkuat dengan proses pembelajaran dalam masyarakat, aktivitas pendidikan, aktivitas litbangyasa, dan ekonomi daerah menjadi kunci bagi keberhasilan dan keberlanjutannya. Pengembangan aset intelektual tidak bisa berkembang berkelanjutan jika tidak dilakukan sinergitas dari pengembangan daya saing ekonomi dengan pendidikan.

Seiring dengan ini, kepemimpinan kolektif yang sinergis dalam menggelindingkan gerakan bersama perlu ditumbuhkan. Pemerintah, termasuk daerah, bukanlah pihak yang serba tahu dan serba mampu.

Kepemimpinan pariwisata demikian merupakan kunci untuk membangun konsensus dan komitmen sektor ini, sesuai dengan ragam kekayaan dan karakteristik khas setempat, termasuk sosial-budayanya. Ini menjadi instrumental bagi keberhasilan mengembangkan aset intelektual daerah dalam dunia pariwisata.

UCAPAN TERIMA KASIH

Artikel ini sepenuhnya merupakan laporan penelitian dari tugas pembuatan makalah pada matakuliah GLOBALISASI DAN PENDIDIKAN INTERNASIONAL di PPS UPI Progran Studi Pengembangan Kurikulum. Karena itu, pada saat ini merupakan waktu yang tepat untuk mengucapkan banyak terima kasih kepada Prof. Dr. H. Mohammad Fakry Gaffar, M.Ed. dan Prof. Dr. Hj. Yayat Hayati Djatmiko, M.Pd. sebagai dosen yang telah memberi banyak bimbingan dan arahan hingga terahirnya tulisan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abeng, T. 2002. Kepemimpinan Nasional Berbasis Sistem, Kebutuhan Indonesia. **Artikel**. Kompas, Kamis, 11 Maret 2004
- Ashkenas, R., dkk. 2002. **The Boundaryless Organization**. San Fransisco, Jossey-Bass Publishers.
- Baud, Bovy dan Lawson, 1977, **Tourism and Recreation Development**, Boston : The Architectural press LTD.
- Blanchard, K. 1996. Turning the Organizational Pyramid Upside Down. **Artikel** pada *The Leader of the Future (New visions, strategies, dan practices for rhe Next Era)*. San Francisco.Jossey-Bass Publishers.
- Bridges, W. 1996. Leading the De-Jobbed Organization. **Artikel** pada *The Leader of the Future (New visions, strategies, dan practices for rhe Next Era)*. San Francisco.Jossey-Bass Publishers.
- Davis, S. dan Meyer C. 2000. **Future Wealth**. Boston. Harvard Business School Press.
- Djatmiko, Y.H. 2002. **Perilaku Organisasi**. Bandung. Penerbit Alfabeta.
- Drucker, P.F. 1996. Not Enough Generals Were Killed. **Artikel** pada *The Leader of the Future (New visions, strategies, dan practices for rhe Next Era)*. San Francisco.Jossey-Bass Publishers.
- Handy, C. 1996. The New Language of Organizing and its Implications for Leaders. **Artikel** pada *The Leader of the Future (New visions, strategies, dan practices for rhe Next Era)*. San Francisco.Jossey-Bass Publishers.
- Hatten, K.J., dan Rosenthal, S.R. 2001. **Reaching for the Knowledge Edge**. New York. AMACOM.
- Hayati, Y. 2004. **Pendidikan Ekonomi sebagai Pendidikan Sepanjang Hayat bagi Semua Orang**. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Tetap dalam Bidang Ilmu Pendidikan Ekonomi pada

- fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial UPI. Bandung. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Hesselbein, F, dkk. 1996. **The Leader of the Future (New visions, strategies, dan practices for rhe Next Era)**. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.
- Hutabarat, A. 2003. **Pergantian Boss dan Bentuk Budpar**. Sinar Harapan
- Ohmae, K.____**The Borderless World – Power and Strategy in the Interlinked Economy**. Harper Bussiness A Division of Harper Collins Publishers.
- Pinchot, G. 1996. Creating Organizations with Many Leaders. Artikel pada **The Leader of the Future (New visions, strategies, dan practices for rhe Next Era)**. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.
- Prijosaksono, A. 2002. Kepemimpinan Sejati. **Arikel**. Sinar Harapan
- Taufik, T.A. 2002. Aset Intelektual dan Daya Saing Daerah. *Artikel*. Suatu Situs di Internet.
- The World Bank . 1998. Indonesia : Basic Education Study (1995) and Indonesia : Suggested Priorioties for Education” New York : The World Bank.