

## ABSTRAK

Industri pariwisata bergerak amat pesat setelah Perang Dunia II, di saat pada tahun 1970 pertumbuhan sektor perdagangan dan industri umumnya mengalami kelesuan. Semenjak itu telah diperhitungkan bahwa menjelang tahun 2000-an sektor pariwisata akan menjadi industri yang terbesar. Industri pariwisata yang didalamnya terdapat daerah tujuan wisata (DTW) menjadi salah satu industri unggulan bagi peningkatan pendapatan asli daerah (PAD) yang bermanfaat untuk pembangunan dan kemakmuran masyarakat.

Hasil studi pendahuluan menunjukkan terjadinya penurunan pendapatan dari sektor pariwisata, kunjungan wisatawan, investasi perhotelan dan restoran, serta jumlah tenaga kerja pariwisata beberapa tahun belakangan ini merupakan suatu gejala belum optimalnya kinerja pariwisata DTW Jawa Barat. Selain itu, diperoleh indikasi lemahnya keunggulan bersaing dilihat dari survey yang dilakukan Kemenparekraf terhadap DTW di Indonesia, menghasilkan tiga DTW dengan predikat terbaik yang ditempati oleh Bali, Jakarta dan Yogyakarta dan DTW terfavorit ditempati oleh Papua Barat, Bali dan Jawa Timur. Padahal untuk DTW di Indonesia dengan kategori daya tarik wisata berkualitas DTW Jawa Barat menempati peringkat pertama. Masalah yang belum terungkap bahwa daya tarik wisata tersebut belum diklarifikasi secara konkrit diferensiasinya melalui keunikan sumber daya untuk menghasilkan kreasi nilai serta mengimplementasikan kemitraan strategis, sehingga keunggulan bersaing sebagai keluarannya belum optimal.

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan verifikatif. Unit analisis dalam penelitian ini adalah daerah tujuan wisata (DTW) Jawa Barat. Sumber data yang dianalisis menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui instrumen penelitian, dengan 2 (dua) responden, yakni; pertama, pengelola objek wisata dan kedua, wisatawan pada ketiga puluh objek wisata di Jawa Barat. Data dianalisis dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS), karena model yang dianalisis merupakan model persamaan struktural.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keunikan sumber daya memberikan kontribusi paling dominan bagi kreasi nilai dibandingkan dengan daya tarik wisata. Sedangkan, kreasi nilai sendiri memberikan pengaruh paling dominan bagi keunggulan bersaing dan kinerja pariwisata dibandingkan dengan kemitraan strategis. Hasil penelitian ini juga mengungkapkan bahwa untuk menghasilkan kinerja pariwisata yang baik, yaitu mengukur keunggulan bersaing diperlukan adanya integrasi kemitraan strategis setelah memiliki kreasi nilai yang superior. Hal ini akan lebih unggul bila disertakan terintegrasinya keunikan sumber daya dan daya tarik wisata DTW Jawa Barat yang telah memiliki daya tarik wisata berkualitas.

**Kata kunci : Daya Tarik Wisata, Keunikan Sumber Daya, Kreasi Nilai, Kemitraan Strategis, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Pariwisata**

## **ABSTRACT**

*The tourism industry is moving very rapidly after World War II, when in 1970 the growth of trade and industry generally experienced a decline. Since it has been calculated that by the 2000s the tourism sector will be the largest industry. The tourism industry in which there is a tourist destination (DTW) became one of the seed industry to increase local revenue is beneficial to the development and prosperity of society.*

*The results of preliminary studies showed a decrease in revenues from tourism, tourists visit, investing hotels and restaurants, as well as the number of workers in recent years tourism is a phenomenon not optimal DTW West Java tourism performance. In addition, an indication of the lack of competitive advantage seen from the survey conducted in Indonesia Kemenparekraf to DTW, three DTW produces the best predicate that is occupied by Bali, Jakarta and Yogyakarta and DTW to be occupied by West Papua, Bali and East Java. Whereas for DTW in Indonesia by category DTW-quality tourist attraction in West Java is ranked first. The problem that has not been revealed that the tourist attraction has not been clarified in a concrete differentiation through unique resources to generate value creation and implementation of strategic partnerships, so that competitive advantage as its output is not optimal.*

*The method used is descriptive and associative. The unit of analysis in this study is a popular tourist destination (DTW) in West Java. Sources of data are analyzed using primary data collected through the research instrument, with 2 (two) of the respondents, namely; The first, second and attraction managers, travelers on the thirty attractions in West Java. Data were analyzed by using Partial Least Square (PLS), because the model is a structural equation modeling.*

*Based on the research results, the uniqueness of the resources provide the dominant contribution to the creation of value compared to the tourist attraction. Meanwhile, the value of his own creations give the most dominant influence for tourism competitive advantage and performance compared to strategic partnerships. The results of this study also revealed that in order to produce a good performance of tourism, namely the competitive advantage necessary to measure the integration of strategic partnership after having superior value creation. It would be superior if the included resource integration uniqueness and attraction DTW West Java, which has had a quality tourist attraction.*

**Keywords : Tourist Attractiveness, uniqueness Resources, Value Creation, Strategic Partnerships, Performance and Competitive Advantage Tourism**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Era globalisasi saat ini, menyebabkan lingkungan bisnis cenderung terus berubah dan sangat kompetitif. Kondisi tersebut juga terjadi di Asia, dimana lingkungan bisnis berada dalam kondisi yang sangat kompetitif. Perubahan yang sangat cepat telah terjadi di China dan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap liberalisasi perdagangan di seluruh Asia. Globalisasi telah membuka tirai-tirai yang menjadi penghalang antar benua maupun antar Negara dengan kata lain hampir tidak ada batasan bagi kegiatan ekonomi maupun pasar nasional, regional dan global.

Dari sekian banyak kegiatan ekonomi dan pasar yang ada saat ini, salah satunya yang terbilang cukup strategis dan menggiurkan pelaku usaha adalah sektor jasa yang menjanjikan banyak keuntungan. Perkembangan sektor jasa dewasa ini dipengaruhi terjadinya transformasi struktur ekonomi negara miskin dan berkembang dari sektor pertanian ke sektor manufaktur serta sektor jasa dimana dalam sektor pertanian bila terjadi pengurangan tenaga kerja tidak akan mengurangi *output*.

Sektor jasa akhir-akhir ini mengalami perkembangan yang sangat pesat yakni melalui sektor jasa pariwisata (Lovelock dan Lauren, 2002:7). Sektor pariwisata dalam segi ekonomi dan sosial budaya mampu menciptakan investasi, meningkatkan pendapatan masyarakat serta kualitas hidup masyarakat. Perolehan

devisa sektor industri pariwisata Indonesia pada tahun 2011 telah mencapai 8,5 miliar dollar AS, dimana angka ini naik 11,8% dibandingkan tahun sebelumnya. Kenaikan angka 11,8% tersebut telah melebihi pertumbuhan ekonomi Indonesia sendiri, yakni berada di level 6,55%, sedangkan untuk pertumbuhan pariwisata dunia hanya berkisar 4,5 persen. Selain itu, sektor pariwisata dalam peranannya terhadap devisa ada di peringkat 5 setelah minyak dan gas bumi, minyak kelapa sawit, batubara, dan karet olahan (Pangestu, 2012).

Merujuk pada pasal 1 angka 7 undang-undang no. 10 tahun 2009, bahwa industri pariwisata merupakan kumpulan usaha pariwisata yang saling terkait dalam rangka menghasilkan barang atau jasa bagi pemenuhan kebutuhan wisatawan dalam rangka penyelenggaraan pariwisata. Artinya segala macam bentuk, seperti; daya tarik wisata dan keunikan sumber daya termasuk strategi-strategi yang dilakukan merupakan faktor-faktor yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan, pengembangan dan peningkatan kepariwisataan.

Industri pariwisata melalui daerah tujuan wisata (DTW) dan objek-objek wisata yang tergabung didalamnya, dapat menjadi lokomotif penggerak bagi dorongan kemajuan sektor-sektor lainnya, seperti; perbaikan pelabuhan laut atau udara, jalan-jalan raya, pengangkutan setempat, program kebersihan atau kesehatan, *pilot project* sasana budaya, kelestarian lingkungan dan sebagainya, yang kesemuanya dapat memberikan keuntungan dan kesenangan bagi masyarakat di sekitar daerah tujuan wisata tersebut berada. Tidak heran bila saat ini banyak daerah yang mendorong pelaku usaha di bidang pariwisata untuk terus

menggenjot aktivitas daerah tujuan wisata semaksimal mungkin agar dapat mendatangkan banyak kunjungan wisatawan.

Daerah tujuan wisata selanjutnya dalam penelitian ini disingkat DTW berdasarkan Undang-undang No. 10 Tahun 2009 memiliki pengertian yakni kawasan geografi yang berada dalam satu atau lebih wilayah administratif yang didalamnya terdapat daya tarik wisata, fasilitas umum, fasilitas pariwisata, aksesibilitas serta masyarakat yang saling terkait dan saling melengkapi guna terwujudnya kepariwisataan. Dengan demikian wilayah administratif Indonesia yang terdiri dari 33 provinsi jika masing-masing dikembangkan menjadi Daerah Tujuan Wisata (DTW), maka akan terdapat 33 (tiga puluh tiga) DTW yang bisa dimasukkan kedalam paket-paket wisata sebagai penawaran keragaman produk wisata di Indonesia.

Dari 33 provinsi tersebut, terdapat 20 daerah tujuan wisata yang memenuhi kriteria dari data yang dikeluarkan oleh badan pusat statistik, diantaranya adalah Provinsi Jawa Barat, seperti terlihat pada tabel berikut.

**Tabel 1.1**  
**Destinasi Wisata Terpilih di Indonesia**

Average Length of Stay and Number of Beds in Selected Destination in Indonesia - 2010				
Selected Destination	Length of Stay (nights)		Number of Beds	
	Foreign Visitors		Accommodation	
	Classified	Others	Classified	Others
01. North Sumatra	1.89	2.38	10,638	20,274
02. West Sumatra	2.07	2.19	2,898	5,890
03. Jakarta	2.60	3.40	38,485	8,788
04. West Java	2.96	2.00	23,285	48,820
05. Central Java	2.05	1.12	12,432	32,926
06. Yogyakarta	2.20	2.14	5,481	18,412
07. East Java	1.73	1.37	13,301	38,016
08. Bali	3.12	3.01	32,892	31,871
09. North Sulawesi	4.91	2.76	3,032	4,763
10. South Sulawesi	1.41	1.73	5,499	11,046
11. East Kalimantan	3.95	7.70	5,668	13,500
12. Riau	2.98	2.75	4,471	11,532
13. West Nusa Tenggara	3.57	3.47	2,984	6,791
14. Riau Islands	1.58	1.90	8,989	8,333
15. Lampung	3.61	1.51	907	4,994
16. Jambi	3.61	5.72	1,570	3,900
17. Central Sulawesi	2.20	1.10	304	5,404
18. Bangka Belitung Islands	1.79	2.44	752	1,343
19. South Kalimantan	1.96	2.60	2,410	7,012
20. West Kalimantan	4.14	2.76	2,156	9,733
<b>Average</b>	<b>2.71</b>		<b>178,154</b>	<b>293,348</b>

Source: bps.go.id Prepared by: *Care Tourism* - March 2012

Berdasarkan tabel di atas, salah satu yang menjadi daerah tujuan wisata (DTW) yang dikenal di Indonesia adalah Jawa Barat. Jawa Barat memiliki beragam potensi di bidang kepariwisataan dari sisi produk wisata maupun pasar wisatawan dengan menawarkan berbagai macam daya tarik wisata serta kondisi geografis yang strategis dikarenakan kedekatan provinsi Jawa Barat dengan Ibu Kota Negara Indonesia – Jakarta (Harun: 2012).

Menurut Heriawan (2010) propinsi Jawa Barat memiliki potensi pariwisata sangat melimpah. Mulai alamnya yang elok, keberadaan *heritage* yang bernilai seni dan sejarah tinggi, pendidikan, kesenian dan kerajinan khas, pusat jajanan dan panganan, serta keramahan masyarakatnya yang mengamalkan tradisi *someah*

*hade kasemah*, menjadi daya tarik luar biasa bagi perkembangan pariwisata. Di sisi lain masih banyak potensi wisata di Jawa Barat yang belum tergarap, kecuali wisata yang menjadi ikon Jawa Barat, seperti Pantai Pangandaran dan Pelabuhan Ratu sedangkan objek wisata lainnya masih terisolir dari promosi.

Kondisi geografis alam Jawa barat yang terdiri dari dataran tinggi dan rendah dimulai pada akhir zaman Miosen dan berakhir pada zaman Pliosen. Selain itu terdapat banyak danau dan kawah akibat letusan Gunung sekitar 125.000 tahun yang lalu. Disamping itu juga terdapat sejarah budaya yang tak kalah pentingnya, antara lain; penemuan arkeologis Candi Jiwa di Karawang dan Candi Bojong Menje di Kabupaten Bandung (Rancaekek) yang berumur lebih tua daripada Candi Borobudur, ditemukannya fosil *pithecanthropus erectus* beserta peralatan hidup tidak menetap mereka berupa kapak perimbas di Tasikmalaya dan Ciamis, perkembangan dari pola hidup tidak menetap menjadi pola hidup menetap dibuktikan dengan adanya kubur peti batu di Kuningan, punden berundak situs Gunung Padang di Cianjur, ditemukannya naskah kuno Carita Parahyangan yang menyebutkan berdirinya Kerajaan Tarumanegara di sebelah barat Sungai Citarum pada tahun 358 M, Prasasti Sanghyang Tapak di Cibadak (Sukabumi), Gedung Merdeka, tempat berlangsungnya Konferensi Asia Afrika pertama kali pada tahun 1955 saat ini menjadi salah satu museum di Kota Bandung, serta kampung-kampung tradisional, tempat hidup dan tinggalnya masyarakat tradisional Jawa Barat.

Kekayaan potensi pariwisata tersebut menuntut suatu daerah untuk terus meningkatkan **kinerjanya** dalam upaya menarik sebanyak-banyaknya wisatawan

yang tentunya akan berimbas pada peningkatan **pendapatan daerah** tersebut (lihat misalnya, Crouch dan Ritchie, 1999 dan Ritchie & Crouch, 2001, 2003). Kinerja dalam penelitian ini merupakan kinerja pariwisata pada 30 objek wisata yang ada di Jawa Barat.

Bagi provinsi Jawa Barat peran industri pariwisata memberikan dampak ekonomi yang positif, berdasarkan Kajian Ekonomi Regional Jawa Barat pada triwulan I 2012, dimana perekonomian Jawa Barat didominasi oleh 3 sektor utama, yakni; (1) sektor industri pengolahan sebesar 36,3%, (2) sektor perdagangan, hotel dan restoran (PHR) sebesar 23,2%, (3) sektor pertanian sebesar 12,5%. Selanjutnya, dari data yang dikeluarkan oleh Dinas Pariwisata Jawa Barat (2012), menunjukkan sektor hotel dan restoran terbukti mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap penyerapan tenaga kerja. Dari sekitar 1.235 hotel di tahun 2010, dari 175 hotel berbintang dan 1.060 hotel melati, menyerap tenaga kerja 26.551 orang. Sedangkan dari sekitar 635 restoran dan 2.725 rumah makan, mampu menampung tenaga kerja sebanyak 21.959 orang.

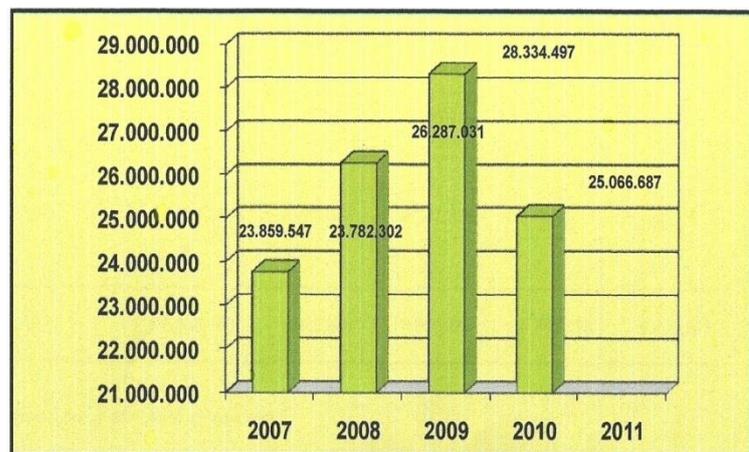
Kota Yogyakarta dan Bali, kota-kota ini juga merupakan kota tujuan wisata utama di Indonesia, tidak mengherankan jika pemberian Indonesia *Tourism Award* Tahun 2009 jatuh kepada kedua kota ini. Penghargaan tersebut diberikan berdasarkan hasil survey terhadap 1.625 responden di 25 kota di seluruh Indonesia didasari oleh **angka Pendapatan Regional Daerah (PRD)** untuk sektor pariwisata. Hasil ini sejalan dengan pernyataan Walikota Yogyakarta Zudianto (2011) bahwa pajak daerah Yogyakarta yang dihasilkan dari sektor pariwisata

sebesar 63%. Namun yang menarik dari fakta yang diungkapkan oleh Hery Zudianto ternyata Yogyakarta hanya memiliki **3 ikon kawasan wisata**; kawasan keraton, kawasan malioboro, dan kawasan Tugu. Sedangkan menurut Gooroochurn (2005) bahwasanya **kinerja pariwisata** suatu daerah tujuan wisata **seharusnya** berbanding lurus dengan **banyaknya objek wisata** baik itu berupa sumber daya alam maupun sumber daya budaya yang dimiliki oleh suatu daerah. Berdasarkan pernyataan tersebut sudah selayaknya bagi suatu daerah yang memiliki banyak objek wisata akan memperoleh pendapatan yang tinggi diakibatkan pertumbuhan sektor pariwisata yang tinggi.

Secara keseluruhan di Jawa Barat sangat kaya akan objek wisata, karena banyaknya jumlah dan keragamannya tersebut, pemerintah Provinsi Jawa Barat telah membuat beberapa *cluster* DTW, yaitu melalui **6 (enam) jalur wisata unggulan** dan **9 (Sembilan) Kawasan Wisata Unggulan**. Kenyataannya, banyaknya jumlah DTW yang ada di Provinsi Jawa Barat tidak sebanding dengan pendapatan daerah. Dari data yang dikeluarkan oleh Ir. Wawan Ridwan MMA, ASDA Provinsi Jawa Barat di tahun 2012, ternyata **PDRB** dari sektor pariwisata saat ini baru mencapai angka **3%**. Lebih jauh ASDA provinsi Jawa Barat menambahkan keterangan mengenai jumlah **kunjungan wisatawan nusantara** (wisnus) yang berkunjung ke Jawa Barat cukup memperhatikan berada di angka 63%, dimana sebanyak 18% pengunjung berasal dari kabupaten/kota yang ada di propinsi Jawa Barat itu sendiri, 9% berasal dari pengunjung yang datang dari provinsi Jakarta dan banten, 4% kunjungan berasal dari provinsi-provinsi di

Sumatera, 3% dari Jawa Tengah, 1% dari Jawa Timur dan kunjungan yang berasal dari provinsi lainnya di Indonesia sebesar 2%.

Menurut Jayawardema dan Ramajeessingh (2003) bahwa secara keseluruhan kinerja daerah tujuan wisata, diukur melalui berbagai ukuran statistik. diantaranya, **jumlah kunjungan** dan langkah-langkah terkait seperti; (a) laju pertumbuhan, rata-rata **lama tinggal**, (b) **total kunjungan** dan (c) **anggaran** dan **program kerja**, selain itu yang juga tak kalah pentingnya melalui pendapatan dan **penerimaan** bersih pariwisata. Mengukur kinerja daerah tujuan wisata sangatlah kompleks, namun secara keseluruhan para ahli mengukurnya dengan ukuran statistik menggunakan langkah jangka panjang dan langkah jangka pendek, dihitung per-periodik. Untuk pertumbuhan jumlah kunjungan wisatawan di tahun 2007 sampai dengan tahun 2011 ditunjukkan oleh grafik dibawah ini.

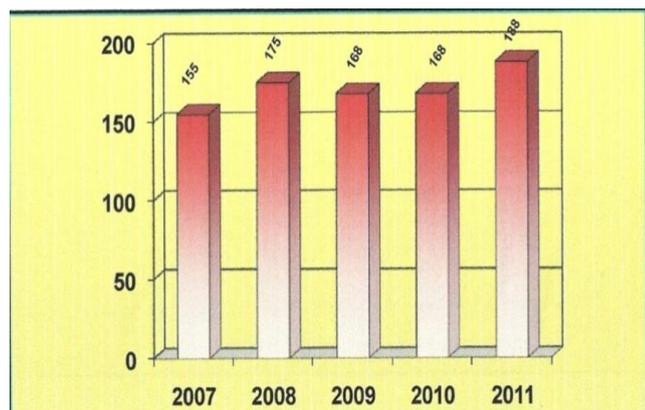


**Grafik 1.1**  
**Pertumbuhan Kunjungan Wisatawan Nusantara**  
**di Provinsi Jawa Barat Tahun 2007 – 2011**  
**Sumber: Pariwisata dan Kebudayaan Jawa Barat dalam Angkat Tahun 2011**

Grafik di atas menunjukkan penurunan drastis jumlah kunjungan wisatawan nusantara yang datang ke provinsi Jawa Barat dibanding tahun

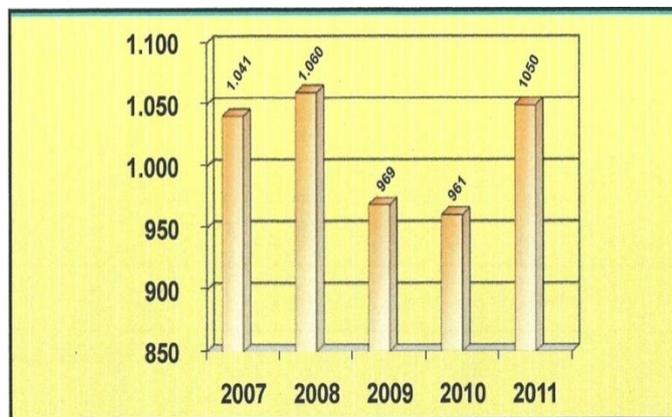
sebelumnya. Kekhawatiran Asda Provinsi Jawa Barat tersebut tentunya sangat beralasan jika melihat grafik di atas sehingga sudah sepatutnya kinerja pariwisata hendaknya terus diupayakan untuk ditingkatkan. Dalam penelitian ini wisatawan nusantara selanjutnya akan disingkat dengan istilah wisatawan.

Dalam hal pertumbuhan investasi sebagai salah satu indikator dari pengukuran kinerja dalam kaitannya dengan lingkungan daerah tujuan wisata, investasi dalam industri perhotelan belum menunjukkan angka peningkatan yang signifikan. Menurut ketua perhimpunan hotel dan restoran indonesia (PHRI) daerah Jawa Barat Muchtar (2010), bahwa potensi wisata Jawa barat yang besar belum berkesesuaian dengan kinerjanya, dimana pertumbuhan industri hotel tingkat okupansinya belum memenuhi angka yang cukup baik minimal 60%, dimana tingkat okupansi hotel di Jawa Barat rata-rata 42% hanya Kota Bandung yang lebih tinggi yakni sebesar 52%. Data yang mendukung pernyataan di atas dapat dilihat dari grafik berikut.



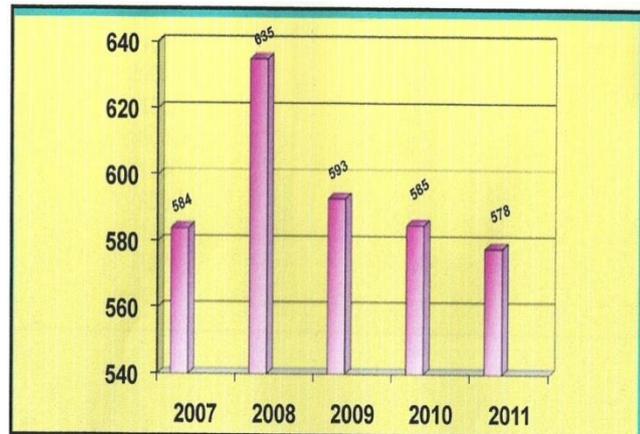
**Grafik 1.2**  
**Pertumbuhan Hotel Bintang**  
**di Provinsi Jawa Barat Tahun 2007 – 2011**  
**Sumber: Pariwisata dan Kebudayaan Jawa Barat dalam Angka Tahun 2011**

Selain hotel bintang, melalui data yang dikeluarkan oleh Disbudpar Jawa Barat untuk pertumbuhan hotel melati mengalami pertumbuhan yang tidak stabil dari tahun ke tahunnya, dimana pertumbuhan di tahun 2009 dan 2010 sangat memperhatikan, hanya di tahun 2011 pertumbuhannya sudah mulai menunjukkan peningkatan, namun pertumbuhan tersebut masih belum cukup signifikan jika dibandingkan tahun 2008 sebelumnya. Hal tersebut ditunjukkan oleh grafik di berikut ini



**Grafik 1.3**  
**Pertumbuhan Hotel Melati**  
**di Provinsi Jawa Barat Tahun 2007 – 2011**  
**Sumber: Pariwisata dan Kebudayaan Jawa Barat dalam Angka Tahun 2011**

Masih terkait dengan masalah pertumbuhan investasi sebagai penunjang daerah tujuan wisata, pertumbuhan restoran mengalami penurunan yang cukup mengkhawatirkan, jika dilihat dari grafik pertumbuhannya sejak tahun 2007 sampai dengan tahun 2011. Hal ini ditunjukkan oleh grafik berikut ini.



**Grafik 1.4**  
**Pertumbuhan Restoran di Provinsi Jawa Barat Tahun 2007 – 2011**  
**Sumber: Pariwisata dan Kebudayaan Jawa Barat dalam Angka Tahun 2011**

Upaya pemerintah melalui Kemenparekraf dalam menggenjot kinerja pariwisata pemerintah kabupaten/kota/provinsi di Indonesia terus digalakkan dengan berbagai program kegiatan selain pemberian anggaran juga melalui berbagai jenis penghargaan. Salah satunya dengan melakukan studi kepada pemerintah provinsi, kabupaten dan kota melalui penilaian terhadap beberapa aspek, yakni; **aspek pembinaan tata pamong, aspek program dan penganggaran** pariwisata, aspek pemberdayaan masyarakat dalam kepariwisataan, **aspek pengembangan ekonomi**, dan aspek penilaian lapangan. Penilaian tersebut dituangkan dalam penghargaan *Travel Club Tourism Award* (TCTA) 2012 ditunjukkan oleh tabel berikut.

**Tabel 1.2**  
**Penghargaan Indonesia *Travel Club Tourism Award* (TCTA) 2012**

PENGHARGAAN	PERINGKAT		
	<i>The Best performance</i>	<i>The Best Achievement</i>	<i>The Most Improved</i>
Pemerintah Provinsi	Bali	Kep. Bangka Belitung	Nusa Tenggara Barat
Pemerintah Kota	Surakarta	Tomohon	Malang
Pemerintah Kabupaten	Gianyar	Banyumas	Magelang

*Sumber: Kemenparekraf (2012)*

Dalam penelitian Othman & Rosli (2011) memuat ulasan penelitian sebelumnya, diantaranya dua ukuran kinerja yang terkenal dalam literatur: ukuran finansial, seperti pengembalian keuntungan, **investasi**, **produktivitas** (Saad & Patel, 2006; Maes, Sels & Roodhooft, 2005) dan non-keuangan tindakan, termasuk jumlah karyawan, komunikasi, pembelajaran, kepercayaan, kepuasan pemangku kepentingan, dan **posisi kompetitif** (Garrigos-Simon, Marques & Narangajavana, 2005; Maes, Sels & Roodhooft, 2005; Saad & Patel, 2006).

Sebuah perusahaan dengan **keunggulan bersaing** secara konsisten akan melebihi pesaing, yaitu ia memperoleh **keuntungan ekonomi** yang lebih besar (Spulber, 2009). Suatu **kinerja** perusahaan akan meningkat jikalau perusahaan yang dimaksud mampu untuk meningkatkan **keunggulan bersaingnya** (Tailor, Rosemann and Prosser, 2010:43). Menyambung apa yang diungkapkan oleh Tailor, Rosemen, and prosser bahwa kinerja merupakan satu kesatuan dengan keunggulan bersaing dikarenakan peningkatan keunggulan bersaing sekaligus akan berdampak pada peningkatan kinerja.

**Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata di tahun 2008 memberikan kepada (sepuluh) 10 daerah yang terpilih sebagai daerah tujuan wisata unggulan** di Indonesia yang akan mendapatkan alokasi **anggaran** sebesar rp. 103,57 miliar. Adapun tahap pertama yang telah ditetapkan menjadi DTW unggulan dan mendapatkan alokasi anggaran yakni: (1) Sulawesi Utara, (2) Sulawesi Selatan, (3) Sumatera Barat, (4) Nusa Tenggara Barat, dan (5) Nusa Tenggara Timur. Tahap kedua: (6) Sumatera Utara, (7) Sumatera Selatan, (8) Kepulauan Riau, (9) Kalimantan Timur, dan (10) Papua Barat. Penetapan

destinasi pariwisata unggulan tersebut berdasarkan Permen Budpar No.PM37/UM.001/MKP/07 dan Permen Budpar No. PM03/UM.001/MKP/08.

Menurut Aris Sitaba selaku ditjen pengembangan destinasi pariwisata (2012) bahwa keunggulan bersaing paket wisata Indonesia masih lemah. “Kemasannya monoton atau statis”. Indonesia dianugerahi beragam obyek wisata menawan, beberapa di antaranya berkelas dunia. Sayangnya paket wisata yang dijual statis dan kurang inovasi hingga membosankan. Kondisi ini membuat wisnus berpergian ke negara lain.

Menurut Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Jawa Barat Suranta (2010) bahwa terdapat 30 akses jalan atau 90 persen akses jalan yang menuju beberapa tempat tujuan wisata mengalami kerusakan.

Menurut Spulber (2009) bahwa kemampuan perusahaan untuk **menciptakan dan menangkap nilai** tergantung pada **kekuatan persaingan** dan karakteristik perusahaan. Dengan demikian, ada tiga sumber keunggulan kompetitif: (1) efisiensi biaya yang membuat lebih efisien penggunaan aset perusahaan dan masukan supplier atau pemasok yang harganya lebih rendah; (2) diferensiasi produk untuk meningkatkan keuntungan pelanggan; dan (3) inovasi transaksi yang menurunkan biaya transaksi atau yang menciptakan kombinasi baru dari pelanggan dan pemasok.

**Keunggulan** melalui **kreasi nilai** (*value creation*) merupakan salah satu langkah strategis yang harus diterapkan setiap entitas (Dubois, Jolibert, dan Muhlbacher (2007:12). Kreasi nilai berarti upaya untuk memberikan pengalaman lebih bagi wisatawan dalam melakukan kunjungan tentunya diiringi dengan

berbagai **kemudahan, layanan yang unik, harga yang murah serta keragaman daya tarik wisata**. Hal ini dikarenakan wisatawan menanggung risiko pengeluaran finansial yang tentunya tidak sedikit, akibat dari risiko melakukan perjalanan wisata, sehingga harus terdapat kesesuaian antara harapan kebutuhan wisatawan akan suatu produk wisata dengan destinasi yang ditawarkan. Pada konteks inilah strategi kreasi nilai dilakukan guna pemenuhan harapan dari wisatawan.

Kementerian pariwisata dan ekonomi kreatif melakukan survey pada kota/kabupaten di Indonesia untuk mengetahui daerah tujuan wisata yang melakukan pengembangan pariwisata dengan baik. Hasil survey tersebut dituangkan dalam bentuk penghargaan Indonesia *Tourism Award* 2011. Adapun indikator dari penilaian survey ITA 2011 kali ini, meliputi; kebersihan, informasi wisata, **kewajaran biaya, promosi, keragaman obyek, keamanan, keunikan obyek dan keramahan**. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil ITA 2011.

**Tabel 1.5**  
**Penghargaan Indonesia *Tourism Award* (ITA) 2011**

PERINGKAT	PROVINSI TERBAIK DALAM PENGEMBANGAN PARIWISATA	PERINGKAT	KOTA DENGAN PELAYANAN TERBAIK:
1	Bali	1	Malang, Jawa Timur
2	Jakarta	2	Denpasar, Bali
3	Yogyakarta	3	Tanah Toraja, Sulawesi Selatan
PERINGKAT	KOTA TUJUAN WISATA TERFAVORIT	PERINGKAT	DAERAH TUJUAN WISATA TERFAVORIT
1	Raja Ampat, Papua Barat	1	Pantai Waisai, Raja Ampat, Papua Barat
2	Denpasar, Bali	2	Tanah Lot (Bali)
3	Badung (Bali)	3	Jatim Park (Jawa Timur)

Sumber: Kemenparekraf (2011)

Hasil studi pendahuluan, guna mengetahui fungsi dari kreasi nilai bagi strategi maka dilakukan wawancara terbatas terhadap 12 orang pengelola DTW Jawa Barat, seperti terlihat pada Tabel berikut.

**Tabel 1.6**  
**Persepsi Pengelola DTW terhadap Kreasi Nilai**

Pertanyaan	Jawaban			
	Setuju	%	Tidak Setuju	%
1. Apakah produk DTW yang ditawarkan dapat memenuhi kebutuhan wisatawan akan suatu produk jasa?	9	75%	3	25%
2. Apakah produk wisata yang Anda tawarkan kepada wisatawan memiliki variasi?	4	33,33%	8	66,67%
3. Apakah Anda berkerjasama dengan pihak lain untuk memberikan bonus/diskon kepada wisatawan?	2	16,67%	10	83,33%

*Sumber: Air Panas Ciater (1 orang), Tangkuban Perahu (1 orang), Maribaya (1 orang), Kebun Binatang Bandung(1 orang), Situ Patenggang(1 orang), Kawah Putih(1 orang,) Air Panas Tarogong(1 orang), Situ Canguang(1 orang), Kampung Naga(1 orang), Pantai Pangandaran (1 orang), Green Canyon (1 orang), Waduk Cirata(1 orang), 2012*

Berdasarkan studi pendahuluan di atas, DTW yang ditawarkan merupakan produk untuk pemenuhan kebutuhan wisatawan, dimana pengelola menyatakan 75% produk DTW dapat memenuhi kebutuhan wisatawan akan suatu produk jasa, namun disisi variasi produk wisata pengelola menyatakan 33,33% yang memiliki variasi produk, selain itu pengelola hanya menyatakan sebesar 16,67% yang memberikan bonus/potongan kepada wisatawan melalui kerja sama dengan mitra.

Baru-baru ini pemerintah Indonesia mengeluarkan kebijakan pembebasan biaya fiscal sebagai akibat gerusan globalisasi. Organisasi pariwisata dunia, mengharuskan provinsi-provinsi di Indonesia untuk bersaing dengan provinsi lain di kawasan Asia Tenggara melalui nilai-nilai yang ditawarkan, kecendrungan baru masyarakat Indonesia yang akan lebih memilih berwisata ke luar negeri daripada ke Jawa Barat dikarenakan biaya murah yang diakibatkan oleh kebijakan pemerintah dalam pembebasan biaya fiscal dan murah nya tiket pesawat menuju

Singapura dan Malaysia daripada biaya perjalanan ke pangandaran serta destinasi lainnya di Jawa Barat. Selain itu pertimbangan wisatawan mengenai lamanya waktu tempuh menuju ke objek wisata dikarenakan jalanan macet dan berlubang berakibat pada perjalanan yang melelahkan bagi wisatawan.

Menurut Sutisno (2013) menyatakan bahwa potensi pariwisata Jawa Barat memiliki banyak keunggulan, tetapi terkendala persoalan serius terkait infrastruktur penunjang objek pariwisata. Lebih jauh Sutisno mengatakan seharusnya Jawa Barat bisa unggul dengan keberagaman produk, seni, dan budaya namun upaya pengelolaan yang belum optimal dimana masalah infrastruktur yang belum mendapat perhatian serius. Pembenahan infrastruktur ini diyakini akan dapat mendongkrak tingkat kunjungan wisatawan ke Jawa Barat karena akses dan fasilitas yang memudahkan.

Untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan, dilakukan dengan menggabungkan aset, kemampuan, kebijakan serta kerja sama yang disebut sebagai kemitraan strategis. Kemitraan strategis dianggap sebagai sumber penting dari sumber daya melalui belajar dan berbagi dengan demikian akan memiliki keunggulan bersaing dalam dunia bisnis yang kompetitif. Menurut Uddin dan Bilkis (2011) bahwa **kemitraan strategis** menjadi penting didalam tujuan **unggul bersaing** dengan perusahaan lainnya, dimana dalam kemitraan dapat mengatasi keterbatasan-keterbatasan perusahaan seperti kemampuan dan sumber daya dalam suatu perusahaan.

Kemitraan strategis berperan secara makro dalam mengadaptasi lingkungan internal maupun eksternal dalam konteks persaingan global. Dengan saling

memahami kepentingan tersebut yang disesuaikan dengan kebutuhan suatu destinasi, kemitraan dengan jaringan terkait guna penyaluran informasi maupun untuk peningkatan layanan wisata, yang memungkinkan suatu DTW memiliki kemampuan saling melengkapi sebagai kekuatan keunggulan bersaing. Kemitraan strategis memiliki banyak manfaat bagi organisasi, antara lain; penyandang dana, penyediaan infrastruktur pendukung, perawatan objek wisata dan lain-lain, yang kesemuanya menjadi satu bagian sumber daya yang dimiliki oleh destinasi serta menjadi satu kesatuan produk suatu DTW.

Seharusnya semua pihak yang terkait baik itu masyarakat di lingkungan sekitar pariwisata, pengelola dan pemerintah selaku pemberi izin pengelolaan melakukan suatu kemitraan strategis bagi peningkatan pariwisata. Kenyataannya, beberapa objek wisata di Jawa Barat seperti halnya tangkuban perahu sampai saat ini masih mengalami permasalahan yang berkepanjangan dalam membangun kemitraan. Pernyataan wakil ketua komisi b DPRD Jabar Maman Abdurachman (2012) bahwa terjadi permasalahan berkepanjangan dalam pengelolaan wisata Tangkuban Parahu, antara PT. GRPP sebagai pengelola, warga sekitar, balai konservasi sumber daya alam dan Pemda Jabar. Lebih jauh, kisruh pengelolaan Tangkuban Parahu sejak 2009 saat muncul Surat Keputusan Menteri Kehutanan No SK.306/Menhut-II/2009 M. S. Kaban yang memberikan hak pengelolaan wisata Tangkuban Parahu dan Hutan Lindung Cikole kepada PT Graha Rani Putra Persada (GRPP). Namun pada Oktober 2009 Gubernur Jawa Barat Ahmad Heryawan memerintahkan PT GRPP untuk menghentikan sementara seluruh kegiatannya di kawasan Gunung Tangkuban Parahu sampai yang bersangkutan

memproses kembali perizinannya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Selain itu, terjadi pula unjuk rasa yang dilakukan oleh masyarakat sekitar terhadap pengelola PT. GRPP yang berdampak pada rusaknya fasilitas dan infrastruktur dari objek wisata tersebut. Konflik-konflik di atas menunjukkan bagaimana suatu kemitraan alih-alih menjadi suatu upaya strategis tetapi malah menghambat perkembangan pengelolaan suatu destinasi.

Mengingat berbagai aspek fungsi dari kemitraan strategis serta keterkaitannya pada strategi perusahaan, maka dilakukan studi pendahuluan, melalui wawancara terbatas terhadap 12 orang pengelola daerah tujuan wisata Jawa Barat, seperti terlihat pada Tabel berikut.

**Tabel 1.4**  
**Persepsi Pengelola DTW terhadap Kemitraan Strategis**

Apakah Anda melibatkan pihak lain dalam pengelolaan DTW?		
• Melibatkan pihak lain	10	<b>(83,33%)</b>
• Tidak melibatkan	2	<b>(16,67%)</b>
Apakah terdapat kendala dalam menjalin hubungan kerjasama dengan pihak lain?		
• Terdapat kendala kerja sama	4	<b>(66,67%)</b>
• Tidak ada kendala	8	<b>(33,33%)</b>
Apakah DTW yang Anda kelola memberikan peluang bagi pihak luar untuk menjalin kerjasama?		
• Membuka peluang kerjasama	9	<b>(75%)</b>
• Tidak membuka peluang kerjasama	3	<b>(25%)</b>

*Sumber: Air Panas Ciater (1 orang), Tangkuban Perahu (1 orang), Maribaya (1 orang), Kebun Binatang Bandung(1 orang), Situ Patenggang(1 orang), Kawah Putih(1 orang,) Air Panas Tarogong (1 orang), Situ Canguang(1 orang), Kampung Naga(1 orang), Pantai Pangandaran (1 orang), Green Canyon (1 orang), Waduk Cirata(1 orang), 2012*

Berdasarkan studi pendahuluan di atas, rata-rata pengelola DTW menjalankan kemitraan, dimana 83,33% pengelola menyatakan melibatkan pihak lain dalam pengelolaan DTW, sedangkan dalam menjalin hubungan dengan mitra terdapat kendala-kendala dinyatakan sebesar 66,67%, namun secara keseluruhan

pengelola DTW membuka peluang selebar-lebarnya bagi pihak luar yang ingin menjalin kerjasama dengan menyatakan sebesar 83,33%.

Menurut Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Jawa Barat Drs. Nunung Sobari MM, ada beberapa peran penting **keberadaan SDM di industri** pariwisata, yaitu sebagai **motor penggerak kelangsungan industri**, pelaku utama yang **menciptakan produk inti pariwisata** serta salah satu faktor penentu keunggulan bersaing industri. Lebih lanjut mengatakan sasaran pembangunan pariwisata bidang SDM, difokuskan kepada peningkatan ketersediaan SDM bidang pariwisata, peningkatan kualitas, kuantitas dan Kompetensi SDM yang handal dan profesional serta mutu pendidikan di bidang pariwisata melalui penerapan standarisasi, sertifikasi dan akreditasi. Oleh karena itu, penyelenggaraan berbagai jenis pelatihan yang dapat mendorong pertumbuhan pariwisata secara signifikan menjadi sangat penting direalisasikan.

Menurut Wheelen dan Hunger (2008:106) keunikan atau kompetensi sumber daya dapat diciptakan melalui tiga bentuk aset meliputi **(a) aset fisik**; tanah peralatan dan lokasi, **(b) aset SDM**; jumlah pegawai dan keahlian, **(c) aset organisasi**; budaya dan reputasi. Keunikan sumber daya merupakan jantung bagi strategi, tanpa keunikan sumber daya strategi tidak bisa dilaksanakan, program tidak bisa dijalankan, dan daerah tujuan wisata tidak ada yang mengelola.

Berdasarkan kriteria yang menjadi dasar penilaian WEF tersebut, maka sebenarnya kelemahan Pariwisata Indonesia terletak pada (1) lemahnya manajemen dan kepemimpinan destinasi di setiap tingkat; (2) lemahnya profesionalisme SDM di semua tingkatan; (3) tidak jelasnya *political will* (dari

Eksekutif maupun Legislatif) yang secara konsisten memprioritaskan pengembangan kepariwisataan; dan (4) minimnya anggaran yang dialokasikan kepada sektor pariwisata. Berdasarkan 4 faktor tersebut, menyebabkan Indonesia tidak mampu bersaing dengan negara lain yang memiliki biaya jauh lebih besar bagi pembangunan dan pemasaran sektor pariwisata.

Wakil Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Wamenparekraf) Dr. Sapta Nirwandar memberikan penghargaan kepada 10 desa wisata yang dinilai berhasil meningkatkan **kualitas desa wisata melalui pemberdayaan masyarakat** dalam rangka menanggulangi masalah kemiskinan, peningkatan lapangan kerja, serta menggerakkan ekonomi masyarakat desa, seperti terlihat pada Tabel di bawah ini.

**Tabel 1.7**  
**Daftar Penerima Penghargaan Desa Wisata**

NO	NAMA DESA	KECAMATAN	KAB./KOTA	PROVINSI	TOTAL
<b>Penghargaan Utama</b>					
1	Desa Bejiharjo	Karangmojo	Kab. Gunung Kidul	D.I Yogyakarta	<b>152</b>
2	Desa Banjarasri	Kalibawang	Kab. Kulonprogo	D.I Yogyakarta	<b>145</b>
3	Kel. Kauman	Pekalongan Timur	Kota Pekalongan	Jawa Tengah	<b>144</b>
<b>Penghargaan Harapan</b>					
1	Desa Dieng Kulon	Batur	Kab. Banjarnegara	Jawa Tengah	<b>131</b>
2	Desa Karangbanjar	Bojongsari	Kab. Purbalingga	Jawa Tengah	<b>129</b>
3	Kel. Bungus Selatan	Taluang Kabuang	Kota Padang	Sumatera Barat	<b>116</b>
4	Desa Pandai Sikek	X. Koto	Kab. Tanah Datar	Sumatera Barat	<b>110</b>
5	Desa Lampulo	Kuta Alam	Kota Banda Aceh	Aceh	<b>101</b>
6	Desa Karangtengah	Imogiri	Kab. Bantul	D.I Yogyakarta	<b>101</b>
<b>Penghargaan Khusus</b>					
1	Desa Kembangarum	TURI	Kab. Sleman	D.I Yogyakarta	<b>74</b>

Sumber: <http://www.budpar.go.id/budpar/asp/detil.asp?c=16&id=1832>

Penghargaan desa wisata berkualitas merupakan cerminan pemerintah dalam mendorong satu set aset fisik, **aset SDM** dan **aset organisasi** menjadi penting bagi **kualitas daya tarik wisata**. Aset-aset wisata yang menjadi daya tarik wisata sangat tergantung dari individu dan organisasi/pelaku usaha yang

mengelolanya, seperti halnya bagaimana individu dan pelaku usaha mampu menjadikan Ancol menarik untuk dikunjungi.

Hasil studi pendahuluan, yang dilakukan melalui wawancara terbatas terhadap 12 orang pengelola daerah tujuan wisata Jawa Barat, seperti terlihat pada Tabel di bawah ini.

**Tabel 1.8**  
**Persepsi PengelolaDTW terhadap Keunikan Sumber Daya**

Pertanyaan	Jawaban			
	Memiliki	%	Tidak Memiliki	%
1. Apakah Anda memiliki sarana prasarana yang memadai?	9	75 %	3	25 %
2. Apakah Anda memiliki SDM yang berkualitas?	5	41,67%	7	58,33%
3. Apakah organisasi Anda saat ini memiliki kapabilitas yang memadai?	10	83,33%	2	16,67%

*Sumber: Air Panas Ciater (1 orang), Tangkuban Perahu (1 orang), Maribaya (1 orang), Kebun Binatang Bandung(1 orang), Situ Patenggang(1 orang), Kawah Putih(1 orang,) Air Panas Tarogong (1 orang), Situ Cangkung(1 orang), Kampung Naga(1 orang), Pantai Pangandaran (1 orang), Green Canyon (1 orang), Waduk Cirata(1 orang), 2012*

Merujuk hasil studi pendahuluan di atas, pengelola yang menyatakan memiliki sarana prasarana yang memadai sebesar 75%, sedangkan yang memiliki SDM berkualitas sebesar 41,67%, namun di lain sisi kapabilitas organisasi pengelolaan DTW sebesar 83,33%.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan Cracoli dan Nijkamp (2008), bahwa terdapat pengaruh antara **keunikan sumber daya** dan **daya tarik wisata**. Dimana keunikan sumber daya yang dimaksud dalam penelitian tersebut adalah semua aset yang ada dalam suatu daya tarik wisata. Potensi daya tarik wisata sebenarnya telah sangat baik namun kenyataannya potensi saja tidaklah cukup harus seiring dengan kualitas organisasi yang mengelolanya sehingga dapat memberikan hasil sesuai yang diharapkan. Sehingga upaya untuk

meningkatkan/mengembangkan daya tarik wisata harus dibebankan kepada keunikan sumber daya yang ada di Jawa Barat.

Keunikan atau kompetensi sumber daya merupakan input ke dalam proses produksi sebuah perusahaan, dengan sendirinya, sumber daya tidak membuat keuntungan strategis bagi perusahaan. Sumber daya adalah sumber dari kemampuan suatu perusahaan. Sumber daya merupakan input dalam proses produksi sebuah perusahaan seperti peralatan, modal, keterampilan karyawan, nama merek, keuangan dan manajer yang berbakat. Mereka dibagi menjadi dua jenis; (1.1) Sumber berwujud: termasuk di dalamnya sumber daya alam, Infrastruktur, fasilitas dan sumber daya fisik sumber daya keuangan, dan Sumber Daya Manusia dan keterampilan karyawan. (1.2) tidak berwujud Sumber: Non-Fisik sumber daya seperti Warisan dan Budaya, minat khusus, teknologi, inovasi, reputasi dan pengetahuan. Sumber non fisik adalah kapasitas untuk penciptaan ide-ide dan inovasi, memperkuat basis pelanggan, kepercayaan antara manajer dan karyawan, reputasi dari perusahaan, Paten dan merek dagang, ekuitas merek, cara berinteraksi antara manajer dengan orang-orang berbakat.

Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) mengadakan Penghargaan *Cipta Award*, yaitu penghargaan yang diberikan kepada pengelola destinasi pariwisata yang telah berkomitmen dalam mengimplementasikan aspek lingkungan, ekonomi, sosial dan budaya, sehingga menghasilkan **daya tarik wisata yang berkualitas**, peraih penghargaan tersebut dapat dilihat melalui tabel berikut.

Penghargaan di atas merupakan bukti bagaimana eratnya hubungan antara daya tarik wisata dan keunikan sumber daya, melalui penghargaan tersebut pemerintah memberikan *reward* kepada pengelola (keunikan sumber daya) daya tarik wisata yang memiliki komitmen dalam pembangunan kepariwisataan.

**Tabel 1.9**  
**Daftar Penerima Penghargaan Cipta Award 2012**

KATEGORIDAYA TARIK WISATA	CIPTA	PROVINSI
Alam dengan unsur pengelola Pemerintah/Pemda	Kebun Raya Cibodas, Bogor	Jawa Barat
Alam dengan unsur pengelola BUMN/ BUMD/ BUMS	Danau Teluk Gelam	Sumatera Selatan
Alam dengan unsur pengelola LSM/Masyarakat/perorangan	Rinjani Trek Management	NTB
Budaya dengan unsur pengelola pemerintah/pemda	Museum Batik Pekalongan	Jawa Tengah
Budaya dengan unsur pengelola LSM/masyarakat/perorangan	Benteng Heritage	Banten
Buatan dengan unsur pengelola pemerintah/pemda.	Taman Pintar	DI Yogyakarta
Buatan dengan unsur pengelola BUMD/BUMN/BUMS	Bali Safari and Marine Park	Bali
Buatan dengan unsur pengelola LSM/masyarakat/perorangan	Taman Wisata Kampung Radja	Jambi

*Sumber: CIPTA AWARD, 2012*

Studi pendahuluan yang dilakukan melalui wawancara terbatas terhadap 76 orang wisatawan di daerah tujuan wisata Jawa Barat, disajikan dalam tabel berikut.

**Tabel 1.10**  
**Persepsi Wisatawan terhadap Daya Tarik Wisata (DTW) di Jawa Barat**

Pernyataan	Jawaban			
	Menarik	%	Tidak Menarik	%
1. Apakah lingkungan sekitar DTW yang Anda kunjungi menarik?	48	63.16%	28	36.84%
2. Apakah perjalanan Anda saat menuju DTW menarik?	31	40.79%	45	59.21%
3. Apakah DTW yang Anda kunjungi menarik?	62	81.58%	14	18.42%

*Sumber: Air Panas Ciater (1 orang), Tangkuban Perahu (1 orang), Maribaya (1 orang), Kebun Binatang Bandung(1 orang), Situ Patenggang(1 orang), Kawah Putih(1 orang,) Air Panas Tarogong (1 orang), Situ Cangukuang(1 orang), Kampung Naga(1 orang), Pantai Pangandaran (1 orang), Green Canyon (1 orang), Waduk Cirata(1 orang), 2012*

Berdasarkan studi pendahuluan di atas, lingkungan sekitar DTW merupakan salah satu daya tarik bagi wisatawan dimana jawaban wisatawan yang menyatakan lingkungan sekitar DTW yang dikunjungi menarik sebesar 63,16%, sedangkan kemenarikan perjalanan saat menuju DTW dinyatakan wisatawan sebesar 40,79%, namun di sisi lain wisatawan menyatakan 81,58% DTW yang dikunjungi wisatawan menarik.

Berdasarkan latar belakang dan hasil studi pendahuluan yang dilakukan peneliti di atas, dapat ditarik rangkuman fenomena, sebagai berikut:

1. Adanya penurunan kinerja pariwisata beberapa tahun belakangan ini. Hal ini terlihat dimana jumlah kunjungan wisatawan menurun, pendapatan Jawa Barat dari sektor pariwisata baru mencapai angka 3%, penurunan investasi dibidang hotel dan restoran serta penurunan jumlah pramu wisata.
2. Ketatnya persaingan daerah tujuan wisata nasional, pada tahun 2011 Kementrian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) melakukan survey terhadap daerah tujuan wisata di Indonesia, yang hasilnya tidak menempatkan DTW Jawa Barat sebagai DTW terbaik maupun DTW terfavorit, sehingga disinyalir DTW Jawa Barat belum memiliki keunggulan bersaing.
3. Penggunaan strategi, dimana strategi kreasi nilai yang diterapkan belum optimal dilakukan. Hal ini terlihat dari paket-paket wisata yang masih statis sehingga mengindikasikan belum bervariasinya produk wisata yang ditawarkan. Selain itu, besarnya biaya yang dikeluarkan oleh wisatawan untuk berkunjung ke DTW. Biaya tersebut mencakup tenaga dan waktu,

dimana lokasi yang ditempuh untuk menuju objek wisata sangat jauh dan membutuhkan waktu tempuh yang lama, dikarenakan jalan-jalan menuju lokasi wisata yang sempit dan rusak.

4. Penggunaan strategi, dimana kemitraan strategis yang dilakukan objek wisata mengalami masalah dan kendala. Hal ini terlihat dari kemitraan yang dibangun menimbulkan konflik antara perusahaan pengelola, pemerintah dan masyarakat setempat sehingga mengganggu aktivitas pengelolaan objek wisata.
5. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh Kemenparekraf pada tahun 2012 terhadap DTW yang mampu meningkatkan kualitas desa wisata melalui pemberdayaan masyarakat, dimana DTW Jawa Barat tidak memperoleh penghargaan. Hal ini mencerminkan bahwa DTW Jawa Barat belum memiliki keunikan sumber daya, sehingga belum mampu menghasilkan desa wisata yang berkualitas. Di sisi lain, hasil pengamatan dan wawancara dengan beberapa pengelola, bahwa sumber daya yang dimiliki belum cukup untuk dikatakan unik, dimana SDM yang dimiliki belum berkualitas. Hal ini terlihat dari tingkat pendidikan formal yang belum tinggi serta tidak adanya kesesuaian antara bidang pendidikan dan bidang pekerjaan dari karyawan dan pimpinan.
6. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan beberapa pengelola, bahwa daya tarik wisata yang dimiliki belum cukup dikatakan menarik. Hal ini terlihat dari karakteristik perjalanan menuju lokasi wisata yang belum

menarik dikarenakan kemacetan yang dialami selama melakukan perjalanan wisata.

Merujuk pada sudut pandang pemasaran, masalah yang dihadapi oleh daerah tujuan wisata, antara lain:

- a. Potensi daya tarik wisata, dimana daya tarik wisata yang ada di provinsi Jawa Barat sangatlah kaya dan beragam, dimulai dari wisata alam, budaya dan minat khusus. Kondisi geografis dimulai alamnya yang terdiri dari dataran dan pegunungan serta warisan budaya masa lalu melalui beberapa kerajaan yang ada, serta kedekatan provinsi Jawa Barat dengan DKI Jakarta sebagai Ibu kota Negara Indonesia;
- b. Masalah keunikan sumber daya, dimana sebagian besar daya tarik wisata belum optimal pengembangannya, dikarenakan umumnya daerah tujuan wisata memiliki kualitas SDM yang relatif rendah, dana yang terbatas dalam pembiayaan kegiatan penelitian dan pengembangan pasar serta tidak memiliki strategi untuk mengatasi hambatan tersebut;
- c. Masalah strategi dalam bidang pemasaran, dimana sebagian daerah tujuan wisata belum optimal dalam mengembangkan produk-produk yang inovatif serta belum optimal dalam membangun kemitraan strategis guna meningkatkan keunggulan bersaing;
- d. Masalah persaingan yang semakin ketat, dimana secara global dihadapkan pada persaingan dengan daerah-daerah provinsi/kabupaten/kota di kawasan asia tenggara serta secara nasional dihadapkan pada persaingan dengan daerah-daerah provinsi/kabupaten/kota di Indonesia. Persaingan daerah tujuan

wisata dapat dilihat dari lembaga/organisasi yang mengeluarkan beragam indeks, seperti;ogranisasi kepariwisataan dunia (WTO) melalui *Travel Tourism Indeks* dan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif melalui *Indonesian Tourism Award*, sehingga dibutuhkan strategi-strategi dalam meningkatkan keunggulan bersaing daerah tujuan wisata Jawa Barat.

- e. Masalah kinerja, dimana umumnya dapat diukur melalui pertumbuhan, pendapatan, keuntungan, jumlah kunjungan, investasi, jumlah karyawan, kualitas organisasi.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, perlu dikaji dan dianalisis lebih mendalam mengenai daya tarik wisata dan keunikan sumber daya terhadap kreasi nilai dan kemitraan strategis dalam keunggulan bersaing serta implikasinya terhadap kinerja daerah tujuan wisata Jawa Barat. Penelitian disertasi ini berjudul: ***“Daya Tarik Wisata dan Keunikan Sumber Daya Terhadap Kreasi Nilai dan Kemitraan Strategis dan Keunggulan Bersaing serta Implikasinya pada Kinerja Pariwisata, Suatu Studi pada 30 Objek Wisata di Jawa Barat”***

## **1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan pada latar belakang penelitian ini, maka teridentifikasi permasalahan penelitian, yaitu:

Masih rendahnya penerimaan PRDB, penurunan pertumbuhan jumlah kunjungan wisatawan, perlambatan pertumbuhan investasi disertai oleh

peningkatan persaingan antar daerah tujuan wisata menyebabkan terdapatnya banyak pilihan bagi wisatawan dalam menentukan kunjungan wisata.

Berbagai masalah persaingan diantaranya; masalah transportasi menuju lokasi pariwisata yang kurang memadai, masalah perizinan yang terlalu berbelit-belit mengakibatkan biaya tinggi serta memakan waktu yang lama dirasakan pelaku usaha dalam pengurusan izin usaha, masalah peraturan terhadap manajemen dan pemasaran yang kurang mendapat perhatian melalui deregulasi yang lain, masalah penegakan hukum yang kurang tegas terhadap perlindungan / kelestarian kawasan wisata, masalah keamanan dan keselamatan wisatawan dilokasi Wisata, baik karena kemungkinan terjadinya bencana alam, gelombang Sunami, keadaan fisik lapangan, keamanan di perjalanan, masalah aksesibilitas menuju lokasi wisata dimulai dari jalan yang sempit dan berlubang akan mempengaruhi perjalanan wisatawan dan merupakan cerminan kinerja pengembangan pariwisata.

Selain itu permasalahan dominan yang dihadapi oleh pengelola pariwisata adalah terdapatnya kendala dalam menjalin kerjasama dengan mitra sehingga mempengaruhi kemitraan strategis yang dibangun dalam upaya keunggulan bersaing pariwisata.

Sedangkan disisi lain, permasalahan pariwisata juga terletak pada variasi produk sebagai suatu keunikan produk yang ditawarkan dalam satu objek wisata serta kurangnya kreasi melalui bonus, hadiah ataupun potongan harga yang diperuntukkan bagi wisatawan, masalah pembebasan biaya fiscal, maka

kecenderungan kepada biaya yang lebih murah menuju ke Singapura ketimbang dengan biaya perjalanan menuju ke Pangandaran,.

Masalah sumber daya, baik itu yang berwujud maupun tidak berwujud serta peran dan kemampuan organisasi dalam pengelolaan suatu objek wisata juga harus mendapat perhatian yang lebih serius, dimana saat ini pengelola masih terkendala dalam hal sarana prasarana yang kurang memadai serta masih terbatasnya sumber daya manusia berkualitas yang memahami seluruh aspek kepariwisataan.

Padahal Objek wisata yang dimiliki oleh Jawa Barat sangat menarik bagi wisatawan berdasarkan survei pendahuluan terhadap wisatawan yang berkunjung ke DTW Jawa Barat, selain itu juga ditegaskan oleh hasil survei Kemenparekraf yang memberikan penghargaan pada Kebun Raya Cibodas sebagai daya tarik wisata yang berkualitas, merupakan bukti bahwasannya DTW Jawa Barat memiliki potensi pariwisata yang tinggi dan harus dikembangkan lebih jauh.

Melalui identifikasi tersebut, maka masalah akan diteliti menjadi 6 (enam) variabel, antara lain:

1. Daya Tarik Wisata
2. Keunikan Sumber Daya
3. Kreasi Nilai
4. Kemitraan Strategis
5. Keunggulan Bersaing
6. Kinerja Pariwisata

Adapun objek dari penelitian ini adalah 30 Objek Wisata yang dalam hal ini meliputi provinsi Jawa Barat.

### **1.2.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian ini, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana:
  - a. Daya tarik wisata dari daerah tujuan wisata Jawa Barat;
  - b. Keunikan sumber daya dari daerah tujuan wisata Jawa Barat;
  - c. Kreasi nilai dari daerah tujuan wisata Jawa Barat;
  - d. Kemitraan strategis dari daerah tujuan wisata Jawa Barat;
  - e. Keunggulan bersaing dari daerah tujuan wisata Jawa Barat;
  - f. Kinerja pariwisata dari daerah tujuan wisata Jawa Barat;
2. Bagaimana pengaruh daya tarik wisata dan keunikan sumber daya terhadap kreasi nilai secara parsial maupun simultan;
3. Bagaimana pengaruh daya tarik wisata dan keunikan sumber daya terhadap kemitraan strategis secara parsial maupun simultan;
4. Bagaimana pengaruh kreasi nilai dan kemitraan strategis terhadap keunggulan bersaing secara parsial maupun simultan;
5. Bagaimana pengaruh kreasi nilai dan kemitraan strategis terhadap kinerja pariwisata secara parsial maupun simultan, baik langsung maupun tidak langsung melalui keunggulan bersaing.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini untuk memperoleh bukti empirik, agar dapat dievaluasi tentang:

1. Menghasilkan suatu kajian mengenai kondisi daya tarik wisata, keunikan sumber daya, kreasi nilai, kemitraan strategis, keunggulan bersaing, dan kinerja dari objek wisata yang ada di Jawa Barat;
2. Mendapatkan temuan mengenai pengaruh daya tarik wisata dan keunikan sumber daya terhadap kreasi nilai dari objek wisata yang ada di Jawa Barat;
3. Mendapatkan temuan mengenai pengaruh daya tarik wisata dan keunikan sumber daya terhadap kemitraan strategis dari objek wisata yang ada di Jawa Barat;
4. Mendapatkan temuan mengenai pengaruh kreasi nilai dan kemitraan strategis terhadap keunggulan bersaing dari objek wisata yang ada di Jawa Barat;
5. Mendapatkan temuan mengenai pengaruh kreasi nilai dan kemitraan strategis terhadap kinerja pariwisata secara parsial maupun simultan, baik langsung maupun tidak langsung melalui keunggulan bersaing dari objek wisata yang ada di Jawa Barat;

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

#### **1.4.1. Kegunaan Teoretis**

**Bagi pengembangan ilmu**, dapat memperluas kajian ilmu manajemen pemasaran, khususnya yang berkaitan dengan kinerja pariwisata, pada objek wisata yang ada di Jawa Barat, sehingga hasil penelitian ini dapat memberikan

masukkan dalam pengembangan ilmu manajemen pemasaran. Sumbangan informasi berguna menambah wawasan dalam pendidikan dan pengajaran manajemen pemasaran kepariwisataan pada umumnya.

**Bagi Dunia Akademis**, penelitian ini dapat dijadikan pembuktian empiris mengenai pengaruh daya tarik wisata dan keunikan sumber daya terhadap kreasi nilai dan kemitraan strategis dalam keunggulan bersaing serta implikasinya terhadap kinerja pada objek wisata yang ada di Jawa Barat.

**Bagi Teori Marketing**, penelitian ini menambah dan/atau melengkapi khasanah teori *marketing* yang telah ada dalam rangka meningkatkan strategi kreasi nilai dan kemitraan strategis dalam keunggulan bersaing serta implikasinya terhadap kinerja.

**Bagi Peneliti lain yang berminat**, dapat dijadikan referensi untuk kemungkinan penelitian tentang topik-topik yang berkaitan.

#### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

**Bagi para praktisi**, dapat memberikan masukan dalam meningkatkan kreasi nilai dan kemitraan strategis dalam keunggulan bersaing serta implikasinya terhadap kinerja pariwisata pada objek wisata yang ada di Jawa Barat. Sumbangan informasi sangat berguna bagi pengambilan kebijakan berkaitan dengan kreasi nilai dan kemitraan strategis dalam keunggulan bersaing serta implikasinya terhadap kinerja organisasi.

**Bagi Konsultan Marketing**, dijadikan acuan untuk memberikan arahan kepada kliennya bagaimana meningkatkan kinerja organisasi/perusahaan

khususnya kinerja daerah tujuan wisata dengan mempelajari kreasi nilai dan kemitraan strategis dalam keunggulan bersaing.

**Bagi perusahaan (industri Pariwisata)**, sebagai bahan masukan bagi manajer pemasaran (*marketing manager*) dalam menginventarisir alternatif peningkatan kinerja perusahaan dalam hal ini daerah tujuan wisata dengan mengkaji strategi kreasi nilai dan kemitraan strategis dalam keunggulan bersaing.

## BAB II

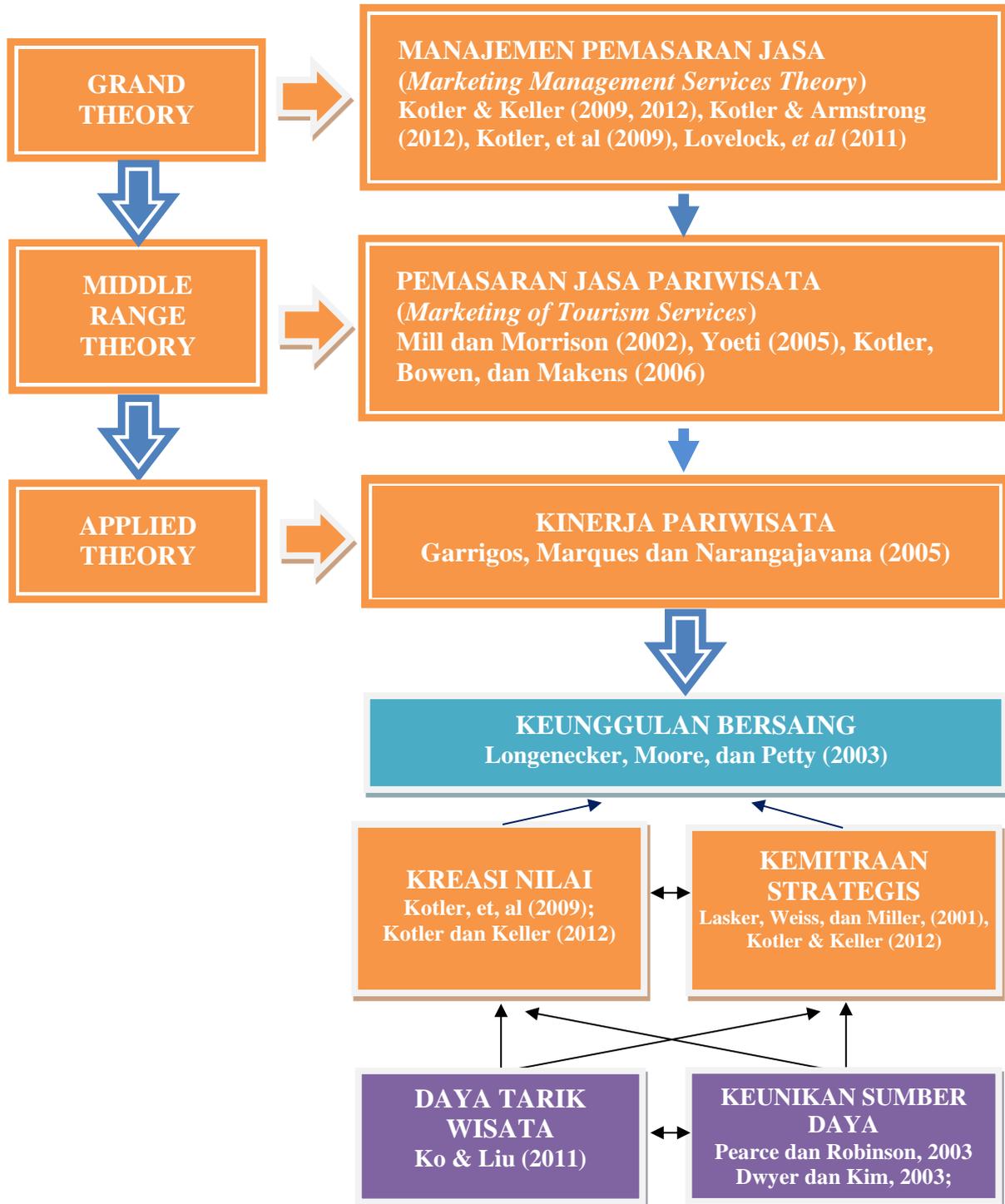
### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

#### 2.1. Kajian Pustaka

Maksud dari kajian pustaka ini adalah untuk menelaah segala macam permasalahan yang menjadi objek penelitian yang terkait, dimulai dengan teori umum (*grand theory*) yang akan membahas teori mengenai manajemen pemasaran jasa, selanjutnya teori antara (*middle range theory*) menelaah teori-teori pemasaran jasa pariwisata serta didukung oleh berbagai teori terapan (*applied theory*), diantaranya; kinerja pariwisata, keunggulan bersaing, kemitraan strategis, kreasi nilai, keunikan sumber daya, dan daya tarik wisata.

Dalam penulisan kajian pustaka, berbagai teori terkait akan dikemas secara dialektik dalam suatu kerangka pemikiran. Kemasan bersifat variasi tujuannya, seperti; saling melengkapi satu sama lain, saling mendukung, atau bahkan menjadi suatu kritik, koreksi ataupun kontra pada teori yang ada. Hal ini tentunya dipengaruhi oleh perkembangan teori serta penelitian-penelitian sebelumnya. Berbagai teori yang digunakan bertujuan untuk menyusun kerangka berpikir serta menjadi acuan utama bagi penulis didalam merumuskan pendapat berdasarkan pola pikir deduktif. Selain itu, sebagai pola pikir induktif serta sebagai upaya penguatan penelitian ini menggunakan premis-premis kajian pustaka, sehingga dalam kajian pustaka pada penelitian ini akan menghasilkan studi empirik yang terkumpul maupun terpublikasi melalui tahapan penelitian terdahulu. Hal tersebut di atas merupakan satu kesatuan yang penting untuk menanggulangi keterbatasan

informasi. Adapun kerangka konseptual penelitian ini ditunjukkan oleh gambar berikut.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual Penelitian**

### **2.1.1. Manajemen Pemasaran Jasa**

Sebagai konsumen, kita sering menggunakan jasa setiap hari. Menyalakan lampu, menonton TV, berbicara di telepon, menggunakan angkutan umum, mengunjungi dokter, mengirim surat, pangkas rambut, pengisian bahan bakar mobil, menulis cek atau mengirim pakaian ke binatu merupakan contoh konsumsi layanan di tingkat individu. Di tingkat lembaga seperti layanan pendidikan, fasilitas di perguruan tinggi dan universitas biasanya terdiri dari perpustakaan dan kafeteria, layanan konseling, toko buku dan kantor karir, photo copy, telepon dan koneksi internet, dan bahkan mungkin bank.

Sayangnya, pelanggan tidak selalu senang dengan kualitas dan nilai dari layanan yang mereka terima. Orang-orang mengeluh tentang pengiriman yang terlambat, personil kasar atau tidak kompeten, jam pelayanan tidak nyaman, kinerja yang buruk, prosedur yang rumit dan sejumlah masalah lain. Mereka mengeluh tentang sulitnya mencari asisten penjualan untuk membantu mereka di toko-toko, frustrasi mengungkapkan tentang kesalahan pada tagihan kartu kredit atau rekening bank, menggelengkan kepala mereka atas kompleksitas peralatan self-service baru.

Pemasok jasa sering memiliki kekhawatiran yang berbeda, kebanyakan mengeluh tentang betapa sulitnya untuk membuat keuntungan, betapa sulitnya untuk menemukan karyawan yang terampil dan termotivasi, atau betapa sulitnya untuk menyenangkan pelanggan.

Menurut Lovelock, Vandermerwe, Lewis and Fernie (2011) menyatakan bahwa cara di mana jasa diciptakan dan disampaikan kepada pelanggan seringkali

sulit untuk dipahami, karena banyak input dan output yang tidak berwujud. Ada dua esensi pengertian dari jasa; (1) jasa adalah suatu tindakan atau kinerja yang ditawarkan oleh salah satu pihak kepada pihak lain. (2) Jasa adalah kegiatan ekonomi yang menciptakan nilai dan memberikan manfaat bagi pelanggan pada waktu dan tempat tertentu, sebagai akibat dari perubahan yang diinginkan dalam dan atau atas nama penerima layanan.

Menurut Kotler dan Keller (2009: 36) menyatakan jasa adalah semua tindakan atau kinerja yang dapat ditawarkan satu pihak kepada pihak lain yang pada intinya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun. Produksinya dapat atau tidak terkait dengan produk fisik. Meskipun demikian, semakin banyak produsen, distributor, dan pengecer yang menyediakan jasa bernilai tambah atau layanan pelanggan yang semakin baik, untuk mendiferensiasikan diri mereka.

Lebih jauh Kotler dan Keller (2009: 38) mendefinisikan bahwa komponen jasa bisa menjadi bagian kecil atau besar dari keseluruhan penawaran dan membedakannya menjadi lima kategori penawaran, diantaranya: (1) barang berwujud murni, penawaran terutama terdiri dari barang berwujud seperti sabun, pasta gigi, atau garam. Tidak ada jasa yang menyertai produk; (2) barang berwujud yang disertai jasa, penawaran terdiri dari barang berwujud yang disertai satu atau lebih jasa. Umumnya semakin canggih sebuah produk, semakin besar kebutuhan untuk jasa pendukung berkualitas tinggi yang lebih luas. Jasa sering menjadi elemen penting dalam industri mobil, komputer dan telepon seluler; (3) hibrida, penawaran terdiri dari bagian barang dan jasa yang sama proporsinya.

Seperti, orang sering mengunjungi restoran baik karena makanan maupun penyajiannya; (4) jasa utama yang disertai barang dan jasa kecil. Penawaran terdiri dari jasa utama beserta tambahan jasa atau barang pendukung. Misalnya, meskipun perjalanan mencakup beberapa barang berwujud seperti makanan ringan dan minuman yang dibeli penumpang pesawat terbang adalah transportasi. Jasa ini memerlukan barang bermodal besar – pesawat terbang – agar terwujud, tetapi item utamanya adalah jasa; (5) jasa murni. Penawaran murni terdiri dari jasa. Contoh meliputi pengasuh bayi, psikoterapi dan pijat.

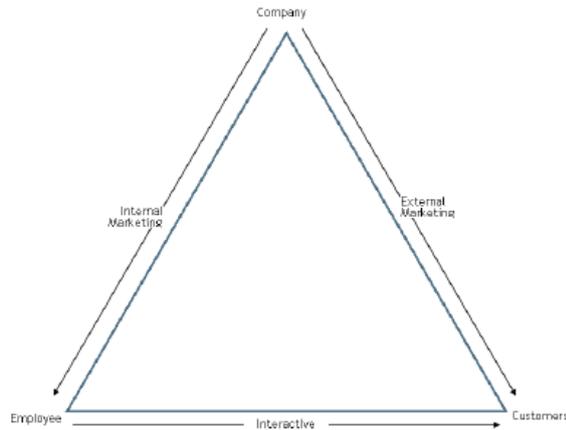
Lebih jauh lagi Kotler dan Keller (2009: 39) mendefinisikan berbagai karakteristik jasa, yakni tak berwujud (*intangibility*), tak terpisahkan (*inseparability*), bervariasi (*variability*), dan dapat musnah (*perishability*). **Tak berwujud** artinya bahwa jasa tersebut tidak dapat dilihat, dirasakan, diraba, tidak dapat melihat hasilnya sebelum membeli. Seseorang yang mengalami bedah kosmetik tidak dapat melihat hasilnya sebelum membeli. **Tak terpisahkan** sementara barang fisik dibuat, dimasukkan dalam persediaan, didistribusikan melalui berbagai prantara, dan dikonsumsi kemudian, jasa umumnya diproduksi dan dikonsumsi sekaligus. Seorang tukang cukur tidak dapat memotong rambut tanpa hadir di tempat. **Bervariasi** karena kualitas jasa tergantung pada siapa yang menyediakannya, kapan dan di mana, dan kepada siapa, jasa sangat bervariasi. Beberapa dokter mempunyai cara menangani pasien dengan bagus, akan tetapi dokter yang lainnya kurang empati. **Dapat musnah**, jasa tidak dapat disimpan, jadi dapat musnahnya jasa bisa menjadi masalah ketika permintaan berfluktuasi. Misalnya, perusahaan transportasi publik harus memiliki peralatan yang jauh lebih

banyak karena permintaan jam sibuk dan bukan untuk permintaan yang merata sepanjang hari.

Selain itu, penawaran jasa yang ditawarkan akan sulit dilihat kualitas teknisnya dikarenakan jasa memiliki kualitas pengalaman dan kredibilitas tinggi, sehingga resiko pembelian semakin besar. Hal ini dikarenakan beberapa hal, diantaranya: (1) konsumen jasa biasanya tergantung pada berita dari mulut ke mulut dan bukan pada iklan; (2) mereka sangat bergantung pada harga, personel, dan petunjuk fisik untuk menilai kualitas; (3) mereka sangat setia kepada penyedia jasa yang memuaskan mereka; (4) karena biaya peralihan tinggi, inersia konsumen membuat perusahaan sulit menarik pelanggan dari pesaing.

Kotler dan Keller (2012: 387) mengemukakan bahwa pemasaran jasa tidak hanya membutuhkan pemasaran eksternal tetapi juga pemasaran internal dan pemasaran interaktif. Pemasaran internal (*internal marketing*) adalah pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan untuk melatih dan memotivasi para karyawannya agar melayani konsumen dengan baik. Pemasaran eksternal (*external marketing*) adalah pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menyiapkan, menetapkan harga, mendistribusikan dan mempromosikan jasa kepada konsumen. Pemasaran interaktif (*interactive marketing*) adalah keahlian karyawan dalam melayani pelanggan.

Hubungan antara ketiga jenis pemasaran yang dikemukakan di atas, tercermin dalam segitiga pemasaran jasa yang dapat dilihat pada gambar berikut.



Sumber: Kotler dan Keller (2012: 387)

**Gambar 2.2**  
**Three Types of Marketing in Service Industries**

Mudie dan Pirrie (2006:1-2) mengungkapkan perbedaan antara barang dan jasa, dimana barang adalah sesuatu yang dapat dilihat, disentuh dan dimiliki sedangkan jasa sesuatu yang dirasakan, merasakan, dan dialami. Selanjutnya Parasuraman, Zeithalm, dan Berry (2000:396) meringkaskan ciri-ciri kualitas jasa seperti terlihat dalam tabel berikut.

**Tabel 2.1**  
**Servqual Attributes**

DIMENSI	KARAKTERISTIK	DIMENSI	KARAKTERISTIK
Reliability	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Providing service as promised</li> <li>• Dependability in handling customers service problems</li> <li>• Performing services right the first time</li> <li>• Providing services at the promised time</li> <li>• Maintaining error-free records</li> <li>• Employees who have the knowledge to answer customer questions</li> </ul>	Assurance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employees who instill confidence in customers</li> <li>• Making customers feel safe in their transactions</li> <li>• Employees who are consistently courteous</li> </ul>
		Empathy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giving customers individual attention</li> <li>• Employees who deal with customers in a caring fashion</li> <li>• Having the customers best interests at heart</li> <li>• Employees who understand the needs of their customers</li> <li>• Convenient business hours</li> </ul>
Responsiveness	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keeping customer informed as to when services will be performed</li> <li>• Prompt service to customers</li> <li>• Willingness to help customers</li> <li>• Readness to respond to customers requests</li> </ul>	Tangible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modern equipment</li> <li>• Visually appealing facilities</li> <li>• Employees who have neat, professional appearance</li> <li>• Visually appealing materials associated with the service</li> </ul>

Sumber: Kotler dan Keller (2012:396)

Menurut Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (2000:397) industri jasa sangat beragam dan berkaitan dengan empat sektor utama yaitu: (1) Sektor pemerintah, seperti: kantor pos, kantor pelayanan pajak, kantor polisi, rumah sakit, dan lainnya; (2) Sektor nirlaba swasta, seperti: sekolah, universitas, rumah sakit, lembaga *charity*, yayasan, dan sebagainya; (3) Sektor bisnis, seperti: hotel, destinasi wisata, penerbangan, perbankan-perusahaan asuransi, konsultan, *real estate*, dan sebagainya; (4) Sektor manufaktur yang juga melibatkan para pekerja jasa, seperti: akuntan, operator komputer, penasihat hukum, arsitek, dan sebagainya.

### **2.1.2. Manajemen Pemasaran Jasa Pariwisata**

Mill dan Morrison (2002:1) mengemukakan “*Tourism is all tourism involves travel, yet not all travel is tourism. All vacation travel involves recreation, yet not all tourism is recreation. All tourism occurs during leisure time, but not all leisure time is spent on tourism activities*”. Selanjutnya UU Republik Indonesia No. 9 Tahun 1990 tentang Kepariwisata secara tegas dijelaskan bahwa pariwisata adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan kegiatan perjalanan yang dilakukan secara sukarela dan bersifat sementara untuk menikmati objek dan daya tarik wisata, termasuk pengusaha objek dan daya tarik wisata, serta usaha-usaha yang terkait di bidang tersebut.

Menurut Yoeti (2005:2) pemasaran pariwisata, suatu proses manajemen yang dilakukan oleh organisasi pariwisata nasional atau perusahaan-perusahaan termasuk ke dalam kelompok industri pariwisata untuk melakukan identifikasi

terhadap wisatawan yang sudah punya keinginan untuk melakukan perjalanan wisata dan wisatawan yang punya potensi akan melakukan perjalanan wisata dengan jalan melakukan komunikasi dengan mereka, mempengaruhi keinginan, kebutuhan, memotivasinya, terhadap apa yang disukai dan tidak disukainya, pada tingkat daerah-daerah lokal, regional, nasional maupun internasional dengan menyediakan obyek dan atraksi wisata agar wisatawan memperoleh kepuasan optimal.

Menurut Vella dan Becherel dalam buku terjemahan Indriati (2008: 13) yang mendefenisikan bahwa pemasaran memainkan peranan yang sangat penting dalam industri pariwisata dikarenakan wisata/pelanggan tidak dapat melihat, merasakan ataupun mencoba produk yang akan dibelinya. Sehingga untuk menilai tingkat kualitas dari produk wisata, wisatawan harus melakukan perjalanan ke tempat tujuan wisata yang dimaksud.

Menurut Lamsou, Niroomand, dan Rafsanjani (2013) bahwa pemasaran pariwisata adalah proses manajemen termasuk perencanaan kebutuhan masa depan para wisatawan. Salah satu aplikasi yang paling penting dalam industri pariwisata adalah teknologi informasi, komunikasi dan internet. Pentingnya peran pariwisata dari berbagai dimensi seperti penerimaan devisa dan pertumbuhan PDB, sumber pendapatan bagi pemerintah, sumber penciptaan lapangan kerja dan layanan sosial yang lebih baik, sehingga untuk memasuki pasar dunia yang kompetitif, mereka harus dilengkapi dengan fasilitas dan memanfaatkan teknologi baru. Selain itu, pariwisata juga memiliki dampak tidak langsung terhadap pertumbuhan ekonomi. Dengan demikian, pariwisata akan berinteraksi dengan kegiatan ekonomi lainnya,

sektor pariwisata akan menjadi penggerak bagi kemajuan bisnis yang menawarkan barang atau produk jasa lainnya. Ini berarti bahwa pariwisata dapat bertindak sebagai mesin pertumbuhan ekonomi yang mendorong kegiatan lain ke depan. Di sisi lain, pertumbuhan ekonomi juga memiliki efek pada pengembangan pariwisata .

Menurut Kotler, Bowen dan Makens (2006: 11, 13) yang menyatakan bahwasannya terdapat dua industri utama yang terdapat dalam industri pariwisata, yakni industri perhotelan dan perjalanan. Pengembangan industri pariwisata sangat tergantung kepada keberhasilan koordinasi antara para pelaku perjalanan dan para pelaku bisnis perhotelan, dikarenakan industri perjalanan lebih kepada bagaimana suatu industri pariwisata dikembangkan melalui pemasaran dengan berupaya memenuhi permintaan akan kebutuhan wisata.

Menurut Kannan (2009) Perbedaan antara pemasaran pariwisata dan pemasaran jasa lainnya, (1) produk utama yang disediakan oleh bisnis rekreasi / pariwisata adalah pengalaman rekreasi dan perhotelan, (2) bukannya memindahkan produk kepada pelanggan, melainkan pelanggan yang harus melakukan perjalanan ke produk wisata (daerah/komunitas), (3) sebagian besar wisata adalah terkait waktu dan uang yang dihabiskan dalam hubungan dengan pengalaman rekreasi dan pariwisata, (4) orang merupakan faktor utama pada keputusan apakah dikunjungi atau tidaknya suatu produk wisata. lebih jauh Kannan (2009) menjelaskan beberapa komponen pariwisata, diantaranya; pengalaman wisata, akomodasi, makanan, layanan, minuman, toko, hiburan, estetika dan acara khusus.

Menurut Ridwan (2012) menyatakan bahwa perencanaan pengembangan pariwisata pada dasarnya adalah untuk mencari titik temu antara penawaran dengan permintaan. Oleh karenanya dalam melakukan perencanaan pengembangan pariwisata seharusnya terlebih dahulu mengidentifikasi produk wisata (penawaran) yang ada di daerah tujuan wisata dan pasar wisatawan (permintaan), baik yang aktual maupun potensial. Pendekatan antara kesesuaian penawaran dan permintaan pada pasar wisatawan ditunjukkan oleh gambar di bawah ini.



Sumber: Ridwan (2012: 47)

**Gambar 2.3**  
**Pendekatan Kesesuaian Penawaran dan Permintaan**

Menurut Kotler dalam Ridwan (2012) menyatakan ada tiga tingkatan produk wisata yang biasa disebut triple A, yaitu: **(a) atraksi**, yakni sesuatu yang memiliki daya tarik terhadap wisatawan, yakni: alam (*natural*), budaya (*cultural*), sosial (*social*), bangunan sejarah (*historic building*); **(b) amenities/fasilitas**, yakni sesuatu yang memenuhi kebutuhan wisatawan selama berada di daerah tujuan

pariwisata (destinasi wisata), yaitu: akomodasi, tempat makan, transportasi, tempat olahraga, toko, telekomunikasi dan listrik, dan biro perjalanan dan pusat informasi pariwisata; (c) **aksesibilitas**, sesuatu yang memberikan kemudahan untuk menghubungkan wisatawan dari daerah/Negara asal ke daerah/Negara tujuan, dan selama berada di daerah tujuan pariwisata, yakni; infrastruktur udara, laut dan darat, transportasi udara, laut dan darat, kebijakan pemerintah, *operational procedure*.

Menurut Damanik dan Weber (2006) menyatakan bahwa terdapat dua kategori permintaan untuk pasar industri pariwisata adalah segmentasi pasar wisata dan definisi atau batasan dari motivasi, keinginan dan kebutuhan. Segmentasi pasar wisata dibagi ke dalam tiga kategori, yakni; (1) segmentasi psikologis, memilahkan wisatawan menurut preferensi minat dan interes/ketertarikannya, misalnya minat terhadap budaya asli, kehidupan satwa dan sebagainya; (2) segmentasi geografis, wisatawan terbagi-bagi menurut daerah asal yang memiliki perbedaan karakteristik geografi, oleh karena itu, memiliki preferensi destinasi wisata berdasarkan daya tarik musim; (3) segmentasi demografi, kebutuhan wisata berbeda-beda menurut kategori umur/usia. Misalnya kaum remaja lebih menyukai atraksi hiburan, wisatawan lansia lebih menyukai tempat bersejarah, dan wisatawan berusia 35 s/d 50 tahun cenderung mencari pengalaman atau dekat dengan alam (ekowisata).

Lebih jauh Damanik dan Weber (2006) menyatakan bahwa untuk definisi atau batasan dari motivasi, keinginan, kebutuhan, kepuasan, kualitas dan nilai jual yang ada di dalam sisi permintaan yakni sebagai berikut; (1) motivasi, adalah

faktor-faktor yang mempengaruhi dan pendorong meningkatnya permintaan wisata, yaitu adanya objek dan daya tarik wisata (ODTW), adanya waktu libur, adanya uang, meningkatnya pendapatan atau penghasilan, adanya teknologi transportasi yang menawarkan kenyamanan dan aman dengan biaya yang murah, pendidikan semakin meningkat, dan tersedianya sarana dan prasarana pendukung;

(2) keinginan, adalah kebutuhan manusia yang dibentuk oleh budaya dan kepribadian seseorang; (3) kebutuhan, adalah suatu pernyataan perasaan kekurangan kebutuhan, meliputi: (a) kebutuhan fisik, yaitu makanan, pakaian, kehangatan dan rasa aman, (b) kebutuhan sosial, yaitu akan rasa memiliki dan kasih sayang, kebutuhan individual; (4) keinginan orang untuk melakukan perjalanan wisata disebabkan adanya suatu kebutuhan yaitu berlibur (rekreasi), kesehatan, bisnis, konvensi, studi, olahraga, iklim dan lain-lain; (5) kepuasan, adalah suatu tingkatan dimana perkiraan kinerja produk sesuai dengan harapan pembeli; (6) kualitas/mutu dalam arti yang sempit dapat didefinisikan sebagai sifat dan karakteristik total dari sebuah produk atau jasa yang berhubungan dengan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan; (7) nilai jual/pelanggan, yaitu selisih antara nilai yang diperoleh pelanggan dengan memiliki dan menggunakan suatu produk dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperolehnya.

### **2.1.3. Daya Tarik Wisata**

Daya tarik objek wisata selanjutnya dalam penelitian ini disebut daya tarik wisata. Daya tarik wisata adalah segala sesuatu yang memiliki keunikan,

keindahan, dan nilai yang berupa keanekaragaman kekayaan alam, budaya, dan hasil buatan manusia yang menjadi sasaran atau tujuan kunjungan wisatawan (UU No. 10 Tahun 2009). Dengan kata lain, yang dimaksud daya tarik wisata adalah sebagai berikut: (1) Daya tarik wisata ciptaan Tuhan YME, yang berwujud, keadaan alam seperti flora dan fauna; (2) Daya tarik wisata hasil karya manusia yang berwujud, seperti museum, peninggalan sejarah, peninggalan purbakala, seni budaya dan tempat hiburan. Daya tarik wisata buatan manusia lainnya adalah perpaduan buatan manusia dan keadaan alami (wisata agro).

Perpaduan antara aset berwujud dan aset tak berwujud termasuk pengelolanya, maka lahirlah apa yang disebut dengan daya tarik (*Attraction*). Daya tarik adalah elemen dan kondisi yang tidak tersedia di rumah antara lain; hal-hal untuk dilihat, aktivitas dilakukan, dan pengalaman yang harus diingat. Memotivasi wisatawan untuk melakukan kegiatan di luar daerah pemukiman mereka. Komponen utama dari daya tarik wisata adalah sesuatu yang menarik orang dari daerah lain berkunjung ke suatu tempat dalam rangka untuk melihat atau melakukan sesuatu (Ko dan Liu, 2011).

Menurut Goeldner *et., al* (2000:364) menyatakan bahwa daya tarik wisata merupakan faktor-faktor yang menghasilkan arus wisatawan ke lokasi tertentu. Faktor tersebut berhubungan dengan fasilitas wisata yang merupakan unsur-unsur dalam produk wisata, sehingga memberikan motivasi bagi arus wisatawan. Tetapi dengan tidak adanya fasilitas ini akan mencegah para wisatawan untuk bepergian ke daya tarik wisata tersebut, yang termasuk ke dalam fasilitas adalah aksesibilitas berkaitan dengan moda transportasi terbaik yang akan digunakan oleh wisatawan

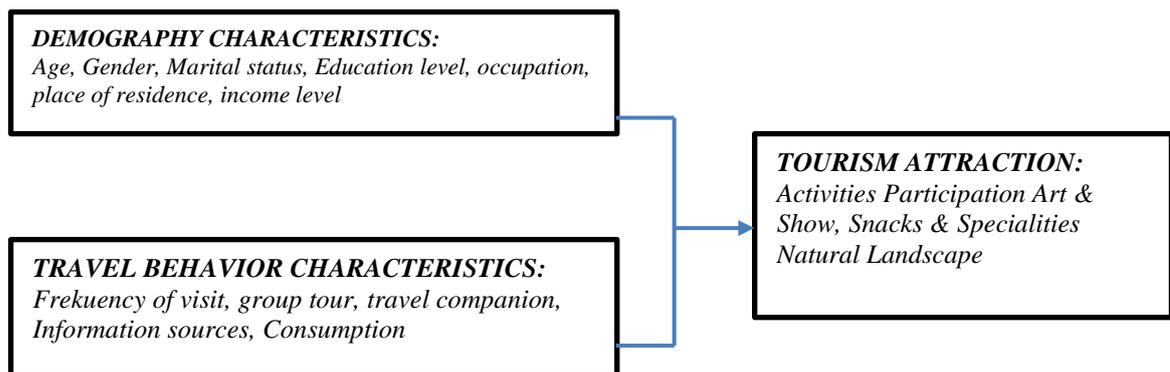
ditafsirkan dari segi waktu dan biaya untuk mencapai daerah tujuan wisata tersebut. Lebih jauh Goeldner *et., al* (2000: 364) mengategorikan daya tarik wisata ke dalam 5 (lima) kelompok utama, yakni; budaya, alam, peristiwa, rekreasi dan hiburan. Selanjutnya Ismayanti (2010: 147-155) menyatakan bahwa daya tarik wisata itu harus dikelola sedemikian rupa agar keberlangsungan dan kesinambungannya terjamin.

Menurut Marpaung (2000: 43) menyatakan bahwa daya tarik wisata adalah Ciptaan Tuhan Yang Maha Esa; keadaan alam serta flora dan fauna. Karya manusia: museum, peninggalan purbakala, sejarah seni budaya, wisata agro, tirta, taman rekreasi, wisata petualangan, taman hiburan. Sasaran wisata minat khusus: berburu, mendaki gunung, gua, industri dan kerajinan, tempat belanja, sungai air deras, tempat ibadah, ziarah, dan lain-lain. Sedangkan pengertian wisata adalah suatu rangkaian kegiatan perjalanan atau sebagian dari kegiatan tersebut yang dilakukan secara sukarela serta bersifat sementara untuk menikmati obyek dan daya tarik wisata. Pengertian itu mengandung unsur bahwa kegiatan perjalanan ini dilakukan dengan secara sukarela dan bersifat sementara, adapun tujuan dari perjalanan tersebut untuk menikmati obyek dan daya tarik wisata.

Dari berbagai uraian para ahli, dapat disimpulkan bahwa daya tarik wisata mengenai segala macam sumber daya yang ada di suatu objek yang memotivasi seseorang untuk berkunjung, seperti; manusia, alam, budaya dan berikut fasilitas yang ada di dalamnya. Pendapat lain juga telah memasukkan unsur individu yang berkunjung (wisatawan) sebagai bagian dari suatu daya tarik wisata.

Dalam penulisan penelitian ini, digunakan acuan dari penelitian terdahulu Ko dan Liu (2011) dimana dalam penelitiannya memakai dimensi-dimensi yang dianggap cukup mewakili keseluruhan pendapat para ahli sebelumnya, sehingga diharapkan dimensi maupun indikator yang digunakan dapat mengikuti perkembangan penelitian terkini. Adapun dimensi tersebut, yaitu: (1) Dimensi demografi, (2) Dimensi Perilaku Perjalanan, dan (3) Dimensi Elemen, namun untuk dimensi demografi, dalam penelitian ini tidak dimasukkan dalam operasionalisasi variabel dan butir pertanyaan kuisioner dikarenakan dimensi tersebut dalam penelitian sebelumnya termuat dalam bagian profil responden.

Kerangka penelitian yang menjadi gambaran dimensi-dimensi di atas dapat dilihat melalui gambar berikut.



Sumber: Ko dan Liu (2011)

**Gambar 2.4**  
**Kerangka Penelitian Ko dan Liu**

Berdasarkan kerangka penelitian di atas, dapat dijelaskan maksud-maksud dari dimensi-dimensi yang nantinya akan dipakai dalam penelitian ini, yaitu:

## 1) Dimensi Demografi

Ketika peneliti menganalisis daya tarik wisata dan kepuasan wisata dengan tujuan wisata diketahui perbedaan yang dipengaruhi oleh dimensi demografis adalah suatu keharusan (Huh: 2006). Karena itu, indikator dari dimensi demografi, sosial ekonomi, dan perilaku yang digunakan dalam penelitian pariwisata untuk profil wisata terdiri dari; usia, jenis kelamin, pendapatan, status perkawinan, pekerjaan, dan pendidikan atau latar belakang etnis (Yavuz, 1994). Master dan Prideaux (2000) menganalisis varians dengan usia, jenis kelamin, pekerjaan, budaya/warisan dan perjalanan wisatawan sebelumnya ke luar negeri menentukan apakah dimensi demografi dan perjalanan mempengaruhi tanggapan tentang pentingnya atribut dan tingkat kepuasan. Kerstetter *et all.* (2001) mendukung konsep segmen pengunjung dengan berbagai jenis tujuan dan kebutuhan untuk membuat program dan mengembangkan strategi pemasaran dan kampanye untuk memenuhi kebutuhan segmen individu.

Menurut Soekadijo (2000:11) bahwa faktor sosial ekonomi dan demografis meliputi usia, daerah asal, pekerjaan, pendidikan, penghasilan, status perkawinan. Karakter secara umum untuk wisatawan:

### a) Usia

Usia muda akan memilih destinasi dalam bentuk petualangan yang berhubungan dengan alam. Mereka cenderung melakukan perjalanan sendiri, fasilitas pelayanan yang murah dan memiliki kecenderungan yang buruk dalam bertingkah laku (Marpaung, 2000: 48). Pasangan suami istri muda memiliki kecenderungan menghilangkan kejenuhan terhadap aktivitas sehari-hari serta

memainkan peranannya sebagai orang tua dalam menciptakan suasana keharmonisan dengan menikmati udara, pemandangan dan sarana bermain anak-anak. Wisatawan ini banyak mengunjungi obyek yang tidak terlalu beresiko.

b) Jenis Kelamin

Wisatawan dari kalangan laki-laki lebih memperhatikan kebutuhan cinta dan rasa menjadi bagian dari kelompok. Bagi wisatawan perempuan lebih tertarik pada pusat perbelanjaan, rumah makan, dan cenderung mudah lelah (Marpaung, 2000: 48)

c) Tingkat pendidikan

Berhubungan dengan bentuk kegiatan serta motif dalam berwisata. Bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan wisatawan maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan wisatawan terhadap aktivitas berwisata. Aktivitasnya berkaitan dengan bentuk permainan olah raga, budaya, serta mengunjungi hutan yang masih liar.

d) Status perkawinan

Wisatawan yang belum menikah tentunya memiliki waktu luang yang lebih untuk melakukan aktivitas diluar rumah, dibandingkan dengan yang berstatus sudah menikah. Aktivitasnya baik secara individu maupun berkelompok biasanya dilakukan untuk tujuan kepuasan diri sendiri, tetapi setelah menikah dan

mempunyai anak, hal ini akan membawa perubahan di dalam kebiasaan berwisata, yaitu untuk kepuasan sebagai orang tua.

e) Jenis Pekerjaan

Bagi kalangan pegawai swasta, kunjungan mereka sebatas melepas rutinitas serta mengisi waktu luang disaat hari libur yaitu pada hari Sabtu dan Minggu. Bagi kalangan wiraswasta, kecenderungan mereka tidak berbeda dengan karyawan perusahaan, hanya saja mereka memiliki waktu yang lebih luang daripada karyawan swasta, serta bentuk kunjungannya lebih bersifat individual. Atraksi alam cenderung dimanfaatkan kalangan mahasiswa dan pelajar.

f) Tingkat penghasilan

Tingkat penghasilan merupakan faktor yang mampu membentuk permintaan wisatawan terhadap kegiatan berwisata. Jumlah uang yang harus dibelanjakan untuk segala aktivitas selama melakukan perjalanan, merupakan faktor yang sangat dipertimbangkan. Secara umum permintaan wisatawan berhubungan dengan penghasilan dapat dilihat dari seberapa besar uang yang dibelanjakan, lama tinggal serta pemilihan tempat berlibur. Apabila suatu destinasi didominasi oleh wisatawan dari kelompok usia muda yang diantaranya belum memiliki penghasilan, maka perlu adanya penyesuaian harga terhadap produk yang ditawarkan kepada wisatawan, tentunya dengan harga yang lebih menjangkau wisatawan.

## 2) Dimensi Perilaku Perjalanan

Jin (2002:27-39) menggambarkan karakteristik perilaku perjalanan turis dimasukkan ke dalam beberapa kelompok, yakni; pengalaman masa lalu, lama tinggal, waktu, dan sumber informasi merupakan faktor guna mengambil keputusan dalam menetapkan tujuan. Yang (2007:78-92) juga membahas bagaimana faktor sosio-demografi yang berbeda mempengaruhi karakteristik perjalanan mereka, serta karakteristik wisata mempengaruhi kepuasan perjalanan mereka. Menurut Marpaung (2000: 42) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi wisatawan membeli adalah sebagai berikut:

### a) Sumber informasi

Sumber informasi yang diperoleh wisatawan tentang gambaran destinasi, dapat diperoleh dari; teman keluarga, guru, agen perjalanan, pengelola destinasi, dinas pariwisata, *tourist information centre*, sedangkan media yang digunakan berupa; internet, televisi, radio, surat kabar, majalah, atau brosur. Di dalam industri pariwisata sumber informasi dibagi menjadi 2 lingkungan, yaitu lingkungan komersil dan sosial, adapun yang disebut lingkungan komersil yaitu sebuah organisasi, lembaga atau individu yang memiliki kepentingan ekonomi dibidang usaha pariwisata antara lain yaitu agen perjalanan, pengelola kawasan, dinas pariwisata. Sedangkan lingkungan sosial yaitu sebuah organisasi, lembaga atau individu yang tidak memiliki kepentingan ekonomi dalam lingkup pariwisata antara lain yaitu : lingkungan keluarga, teman, kerabat, saudara, guru dan dosen.

b) Pengalaman berkunjung

Pengalaman berwisata dibedakan menjadi dua yaitu; 1) Pengalaman berkunjung ke destinasi yang sama yaitu berkunjung ke destinasi yang sama secara berulang-ulang atau lebih dari satu kali. 2) Pengalaman berkunjung ke destinasi yang menyerupai atau sejenis dengan destinasi yang hendak dikunjungi.

c) Lama tinggal

Lama tinggal wisatawan menunjukkan rasa ketertarikan wisatawan terhadap produk wisata. Khususnya untuk wisatawan yang memiliki minat khusus, motif penelitian, motif pendidikan dan budaya karena mereka akan lebih mengeksplorasi atraksi secara mendalam, khususnya bagi wisatawan yang cenderung menyenangkan jiwa petualang akan membutuhkan waktu yang cukup lama mengingat medan dan jarak tempuh cukup jauh.

### 3) Dimensi Elemen Daya Tarik

Ko dan Liu (2011) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi daya tarik tujuan wisata. Faktor tersebut adalah keindahan alam dan iklim, karakteristik budaya dan sosial, olahraga, rekreasi, dan fasilitas pendidikan, perbelanjaan dan fasilitas komersial, infrastruktur, biaya hidup, sikap terhadap turis, dan aksesibilitas. Menurut Soekadijo (2000: 12) terdapat elemen-elemen yang menjadi daya tarik wisata, diantaranya:

- a. **Bersenang-senang atau Tamasya.** Motif bersenang-senang atau tamasya, melahirkan tipe wisata tamasya. Wisatawan tipe ini ingin mengumpulkan

pengalaman sebanyak-banyaknya, mendengarkan dan menikmati apa saja yang menarik perhatian. Ia tidak terikat pada satu sasaran yang sudah ditentukan dari rumah. Wisatawan tamasya berpindah-pindah dari tempat yang satu ke tempat yang lain dengan menikmati pemandangan alam, adat kebiasaan setempat, pesta rakyat, hiruk pikuk kota besar atau ketenangan tempat yang sepi, monumen, peninggalan sejarah dan sebagainya. Wisatawan tipe ini sukar dibedakan dari tipe wisatawan tipe berikutnya.

- b. **Rekreasi.** Motif rekreasi dengan tipe wisata rekreasi ialah kegiatan yang menyelenggarakan kegiatan yang menyenangkan yang dimaksudkan untuk memulihkan kesegaran jasmani dan rohani manusia. Kegiatan-kegiatannya dapat berupa olahraga (tenis, berkuda, mendaki gunung), membaca, mengerjakan hobi dan sebagainya; juga dapat diisi dengan perjalanan tamasya singkat untuk menikmati keadaan di sekitar tempat menginap (*Sightseeing*). Bedanya dengan wisatawan tipe wisata tamasya adalah; wisatawan tipe rekreasi biasanya menghabiskan waktunya di satu tempat saja, sedang wisatawan tamasya berpindah-pindah tempat.
- c. **Kebudayaan.** Dalam tipe wisata kebudayaan orang tidak hanya sekedar mengunjungi suatu tempat untuk menyaksikan dan menikmati atraksi, akan tetapi lebih dari itu. Ia mungkin datang untuk mempelajari atau mengadakan penelitian tentang keadaan setempat. Seniman-seniman sering mengadakan perjalanan wisata untuk memperkaya diri, menambah pengalaman dan mempertajam kemampuan penghayatannya. Pelukis-pelukis sering menjelajahi daerah-daerah tertentu untuk mencari dan mengumpulkan obyek

lukisan. Mereka itu semua mengadakan perjalanan berdasarkan motif kebudayaan. Jelaslah bahwa atraksi tidak selalu berupa kebudayaan, dapat juga berupa keindahan alam, atau seniman, atau guru yang terkenal, untuk mengadakan wawancara, bertukar pikiran dan sebagainya. Dalam wisata budaya itu juga termasuk kunjungan wisatawan ke berbagai peristiwa khusus (*special events*) seperti upacara keagamaan, penobatan raja, pemakaman tokoh tersohor, pertunjukan rombongan kesenian yang terkenal dan sebagainya.

- d. **Olahraga.** Wisata olahraga ialah pariwisata di mana wisatawan mengadakan perjalanan wisata karena motif olahraga. Wisata olahraga ini merupakan bagian yang penting dalam kegiatan pariwisata. Olahraga dewasa ini merata di kalangan rakyat dan tersebar di seluruh dunia, dengan bermacam-macam organisasi baik yang bersifat nasional maupun internasional. Dalam hubungan dengan olahraga, harus dibedakan antara pesta olahraga atau pertandingan olahraga (*sporting events*).
- e. **Bisnis.** Bisnis merupakan motif dalam wisata bisnis. Banyak hubungan terjadi antara orang-orang bisnis. Ada kunjungan bisnis, ada pertemuan-pertemuan bisnis, ada pekan raya dagang yang perlu dikunjungi dan sebagainya, ada yang besar, ada yang kecil. Semua peristiwa itu mengundang kedatangan orang-orang bisnis, baik dari dalam maupun dari luar negeri. Arus wisatawan itu tidak hanya bertambah besar pada waktu peristiwa-peristiwa itu terjadi.

#### **2.1.4. Keunikan Sumber Daya**

Keunikan sumber daya merupakan sekumpulan aset yang terdiri dari aset berwujud (*tangible*) dan tidak berwujud (*intangible*) (Affuah; 2004:111). Aset berwujud, contohnya: sarana fisik dan peralatan perusahaan, untuk aset tidak berwujud, contohnya: sumber daya manusia, reputasi perusahaan, serta informasi dan teknologi. Semua jenis keunikan sumber daya baik *tangible* maupun *intangible* merepresentasikan sebuah basis untuk pembuatan nilai ekonomis, tetapi kompetensi, dari sisi yang lain, mendapatkan perhatian dari literatur strategi sekitar tahun 2004 sebagai sumber yang potensial dari kemampuan keunggulan kompetitif.

Prahalad dan Hamel (1990) mempopulerkan konsep keunikan atau kompetensi. Mereka mendefinisikan kompetensi adalah satu kesatuan antara keterampilan dan teknologi yang memungkinkan sebuah perusahaan untuk memberikan manfaat tertentu kepada pelanggan. Hal ini telah banyak dilakukan oleh organisasi besar melalui penciptaan nilai keterampilan dan kemampuan yang dibagi di beberapa lini produk atau beberapa bisnis.

Menurut Jerab *et., al* (2011) menyatakan bahwa keunikan sumberdaya merupakan representasi input dalam proses produksi perusahaan, dengan demikian sumber daya tidak membuat keuntungan strategis bagi perusahaan melainkan sumber daya merupakan sumber bagi kemampuan suatu perusahaan. Adapun keunikan sumber daya dikategorikan melalui dua bentuk sumber daya, diantaranya: (1) sumber daya berwujud; sumber daya alam, infrastruktur, fasilitas, sumber daya manusia, keterampilan karyawan. (2) sumber daya tidak berwujud;

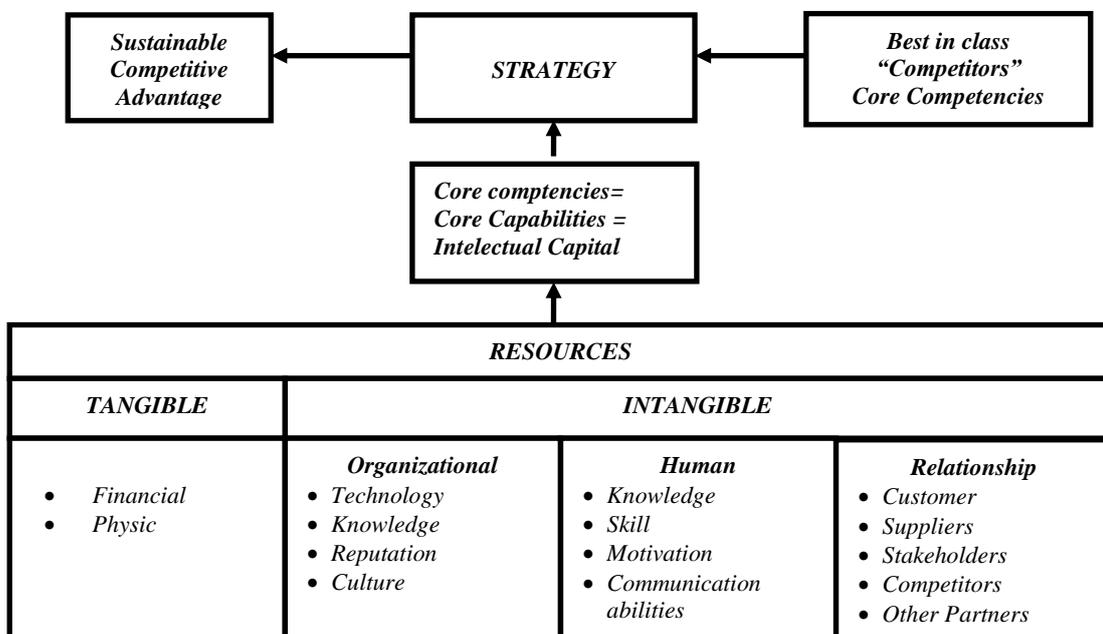
warisan dan budaya, teknologi, inovasi, minat khusus, pengetahuan, kapasitas penciptaan ide baru, kepercayaan antara manajer dan karyawan, reputasi perusahaan, ekuitas merek, merek paten dagang.

Keunikan ataupun kompetensi sumber daya mampu diciptakan dalam bentuk tiga kategori aset, antara lain: (1) aset fisik; tanah, peralatan dan lokasi, (2) aset sumber daya manusia; jumlah pegawai dan keahlian, (3) aset organisasi meliputi budaya dan reputasi (Wheelen & Hunger, 2008:106). Aset fisik merupakan bentuk-bentuk berwujud sedangkan aset sumber daya, seperti keahlian dan aset organisasi merupakan bentuk-bentuk tidak berwujud. Melalui aset-aset inilah perusahaan dapat memahami lingkungan persaingan sehingga mampu menerapkan strategi yang sesuai. Karena setiap strategi yang akan diterapkan akan melibatkan semua aset yang ada diperusahaan tanpa terkecuali. Collis dan Montgomery (2005:30) menambahkan bahwasannya terdapat tiga kategori sumber daya perusahaan, yakni; aset berwujud (*asset tangible*), aset tidak berwujud (*asset intangible*), dan kapabilitas organisasi (*organization capability*). Keunikan sumber daya merupakan segala-galanya bagi perusahaan, dimana mampu memberikan kekuatan sekaligus kelemahan bagi perusahaan.

Melalui keunikan sumber daya strategi perusahaan dapat diciptakan dan melalui keunikan sumber daya keunggulan strategi tercipta akhirnya melalui keunikan sumber daya pula keuntungan sebagai cerminan dari kinerja perusahaan dapat diperoleh. Untuk mengukur sumber daya yang dimiliki perusahaan, yakni kekuatan dan kelemahan dapat dilakukan dengan cara membandingkan sumber daya itu dengan sumber daya yang dimiliki sebelumnya serta dengan

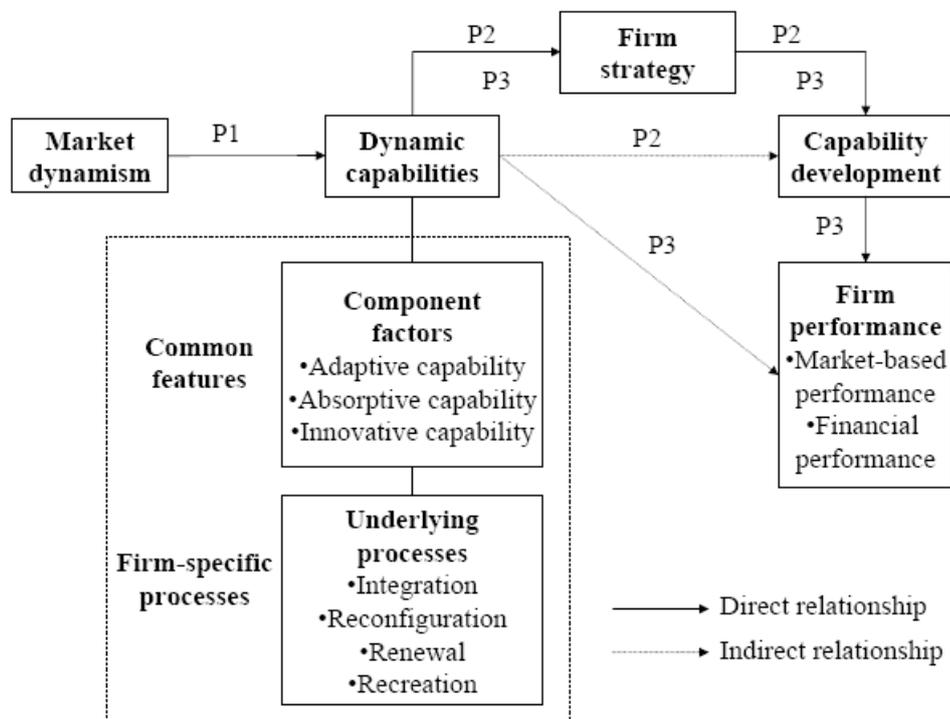
membandingkan dengan sumber daya yang dimiliki pesaing utama dalam industri (Wheelen & Hunger, 2008: 2). Sehingga persaingan profesional mengintegrasikan keahlian dan pengetahuan yang profesional, dan persaingan organisasi termasuk sebuah pengetahuan perusahaan, rutinitas dan budaya. Beberapa penulis, khususnya Prahalad dan Hamel (1990), telah membedakan bagian kompetensi yang disebut kompetensi inti (*core competence*) sebagai bagian mendasar dari performa dan strategi perusahaan. *Core competence those that make a disproportionate contribution to ultimate customer value, or to the efficiency with which that value is delivered.*

Menurut Marti (2004) bahwa keunikan sumber daya atau kompetensi sumber daya merupakan dasar fundamental bagi peningkatan keunggulan bersaing perusahaan. Dalam penelitiannya terdapat model bagi munculnya strategi yakni melalui sumber daya dan kapabilitas organisasi yang disebut sebagai keunikan sumber daya ditunjukkan oleh gambar berikut.



**Gambar 2.5**  
**Sumber Daya dan Kapabilitas Perusahaan**

Dalam persaingan, perusahaan sudah seharusnya mampu mengidentifikasi apa-apa saja yang dibutuhkan oleh konsumen sehingga mampu melihat peluang untuk menciptakan nilai yang diprakarsai oleh keunikan sumber daya perusahaan tersebut. Pihak manajemen perusahaanlah yang menentukan dimana, bagaimana dan dalam kondisi apa dapat menawarkan nilai superior dengan menggunakan kapabilitasnya untuk menghasilkan nilai yang cocok (*value match*) (Cravens dan Piercy, 2009:6). Kapabilitas menjadi kunci bagi penciptaan nilai dalam bentuk produk yang unik dan harga yang rendah, bilamana kondisi ini dapat terpenuhi maka perusahaan memiliki kinerja yang baik dibandingkan dengan pesaingnya.



Sumber: Wang dan Ahmed (2007)

**Gambar 2.6**  
*Research Model of Dynamic Capabilities*

Dalam upaya memilih, merancang dan menerapkan strategi dibutuhkan kompetensi inti dari perusahaan agar sesuai dengan yang diharapkan. Sehingga menurut Hill dan Jones (2001: 137) *core competence* atau *distinctive competence* adalah kekuatan unik yang memungkinkan perusahaan mencapai superioritas dalam aspek *efficiency, quality, innovation, dan customer responsiveness* sehingga menciptakan *superior value* dan keunggulan bersaing. Keunikan sumber daya yang dimiliki akan menjamin kepada kelangsungan perusahaan, dikarenakan strategi-strategi yang dirancang dan diimplementasikan merupakan produk dari kemampuan unik perusahaan secara keseluruhan.

Keunikan sumber daya melalui kapabilitasnya dapat menghasilkan nilai yang sesuai (*value match*) Cravens dan Piercy (2009:6). Keunikan sumber daya adalah kemampuan perusahaan untuk memahami dan menerapkan strategi. Menciptakan nilai dan bekerja sama dengan perusahaan pemasok merupakan strategi yang harus diterapkan oleh perusahaan dalam persaingan.

Berdasarkan teori-teori tentang keunikan sumber daya di atas, disimpulkan bahwa dalam penerapan suatu strategi dibutuhkan kemampuan unik dalam upaya merencanakan dan mengeksplorasi sumber daya agar mampu menciptakan nilai, menjalin kerja sama guna keunggulan bersaing dengan identifikasi potensi-potensi yang ada dapat dipelajari, bagaimana seharusnya memberdayakan semua aset menjadi suatu strategi yang berkesesuaian dengan karakteristik dan kebutuhan perusahaan. Sedangkan teori yang digunakan terkait dengan penelitian ini adalah berdasarkan pendapat Pearce dan Robinson (2003:127) yang menyatakan bahwa keunikan atau kompetensi sumber daya dapat diciptakan melalui tiga bentuk aset,

yakni: (1) aset yang terlihat (*tangible asset*); sarana prasarana, keuangan (2) aset tak terlihat (*intangible asset*); reputasi, motivasi, pengetahuan, teknologi, budaya, komunikasi, (3) kapabilitas perusahaan; pengembangan kompetensi SDM, komitmen meningkatkan kinerja, penyesuaian kemampuan dalam internal perusahaan.

### **2.1.5. Kreasi Nilai**

Terdapat dua komponen yang menentukan nilai dari produk yaitu manfaat dan pengorbanan (Kotler dan Keller, 2012: 60). Manfaat produk dapat dilihat dari solusi alternatif, kualitas serta *customize* yang dimiliki produk tersebut, sedangkan manfaat jasa yang menyertai produk tersebut dapat dilihat dari dimensi kualitas jasa. Selain manfaat dari produk dan jasa masih terdapat lagi manfaat dari sisi *relationship* yang terdiri dari citra, kepercayaan, dan solidaritas. Sementara itu, pengorbanan terdiri dari harga (*moneter*) yang harus dibayarkan untuk mendapatkan produk (termasuk jasa yang menyertainya) dan pengorbanan dari sisi waktu, upaya dan energi yang diperlukan untuk memperolehnya dan juga konflik yang ditimbulkannya (Lapierre, 2000).

Menurut Dubois, Jolibert, dan Muhlbacher (2007:12-14), inti penciptaan nilai adalah upaya untuk menciptakan “penawaran baru” (*new offer*) kepada pasar. *New offer* terdiri dari: *core offer*, *expected features*, *added features*, dan *symbolic features*. *Core features* merupakan produk utama yang ditawarkan perusahaan kepada pasar sebagai *potential exchange*. *Expected features* adalah *features*/jasa tambahan yang diberikan ekstra oleh perusahaan kepada pelanggannya yang

secara prinsip tidak diharapkan oleh pelanggan tersebut. *Added features* ini bisa dimanfaatkan perusahaan untuk membedakan produk yang ditawarkan dengan produk milik pesaing. Sedangkan *symbolic features* adalah upaya untuk memberikan *emotional benefit* kepada pelanggannya, seperti misalnya : *brand name, country of origin, status symbolic*, serta perasaan bangga sebagai anggota komunitas/kelompok sosial tertentu.

Manfaat dan pengorbanan merupakan dua komponen utama yang menentukan nilai suatu produk. Produk yang berhasil adalah produk yang memberikan nilai dan kepuasan kepada konsumen. Di sisi lain, konsumen memilih nilai yang paling banyak diantara beraneka ragam tawaran. Definisi nilai yang dimaksud dapat digambarkan sebagai berikut:

$$\text{Nilai} = \frac{\text{Manfaat Fungsional} + \text{Manfaat Emosional}}{\text{Biaya Moneter} + \text{Biaya Waktu} + \text{Biaya Energi} + \text{Biaya Fisik}}$$

Sumber: Kotler dan Keller ( 2012:11)

Cara meningkatkan nilai tawaran pelanggan antara lain dengan meningkatkan manfaat, mengurangi biaya, meningkatkan manfaat lebih besar daripada kenaikan biaya, mengurangi manfaat lebih kecil daripada pengurangan biaya.

Smith & Colgate (2007) mendeskripsikan lima jenis nilai yang mendorong pilihan konsumen; nilai fungsional, nilai sosial, nilai emosi, nilai asal, seta nilai kondisional. Nilai fungsional yang melambangkan manfaat/kegunaan yang dirasakan dari hasil pilihan kemampuan yang berdasarkan sifat, atribut yang melekat untuk menunjukkan fungsinya, manfaat, atau tujuan-tujuan fisik lainnya. Nilai sosial merupakan manfaat yang dirasakan sebagai hasil pilihan dari citra dan

simbolisme dalam pergaulan atau disosialisasi dengan demografi, sosio-ekonomi, serta kelompok etnis budaya tertentu. Nilai emosi melambangkan manfaat yang dirasakan yang diperoleh dari pilihan sebagai hasil dari kemampuannya untuk membangun atau untuk menghidupkan perasaan atau keadaan afektif, seperti rasa nyaman, aman, gembira, romansa, gairah, takut, atau rasa bersalah. Nilai asal adalah manfaat yang dirasakan sebagai akibat dari pilihan untuk membangun rasa ingin tahu, memberikan kesenangan baru, atau memberi kepuasan akan pengetahuan. Terakhir, nilai kondisional, adalah manfaat yang dirasakan yang diperoleh dari sebuah pilihan sebagai hasil dari situasi tertentu baik fisik atau konteks sosial yang ditemui oleh pembuat keputusan.

Rancangan lain baru-baru ini, telah memfokuskan pada nilai konsumen dalam konteks yang lebih spesifik. Sebagai contoh, Ulaga (2003) mengemukakan delapan kategori nilai dalam hubungan bisnis; kualitas produk, waktu pengantaran, pasar, biaya produk langsung (harga), biaya proses, interaksi personal, supplier, serta bantuan layanan. Untuk setiap kategori, Ulaga mengemukakan tiga atau empat keuntungan tertentu yang digambarkan dalam kategori tersebut. Rancangan ini cukup komprehensif dalam menjabarkan nilai-nilai hubungan, akan tetapi, ada beberapa tipe pelanggan lainnya dalam merasakan atau menerima nilai dalam konteks bisnis ke bisnis.

Semua penciptaan nilai dimulai dengan konsumen. Pelanggan menerima beberapa manfaat dari mengkonsumsi produk yang disediakan oleh perusahaan. Ukuran manfaat adalah kesediaan pelanggan untuk membayar, yang didefinisikan sebagai jumlah maksimum yang pelanggan akan membayar untuk produk

tersebut. Dengan demikian, keuntungan konsumen juga disebut sebagai kesediaan pelanggan untuk membayar. Misalnya, jika pelanggan bersedia membayar paling banyak Rp. 10.000 untuk produk tertentu, maka itu adalah keuntungan konsumen dari mengkonsumsi produk tersebut. Nilai yang diciptakan oleh perusahaan yang selalu dibatasi oleh kesediaan pelanggan untuk membayar.

Kemampuan para pemasar dalam melakukan kreasi nilai termasuk memberikan manfaat baru bagi konsumen, utilisasi keunggulan inti yang berasal dari domain bisnis dan melakukan seleksi dan pengelolaan mitra bisnis dengan mitra kerja. Guna menciptakan manfaat yang baru bagi konsumen, pemasar harus mengerti apa yang dipikirkan, diinginkan, dilakukan dan juga dikuatirkan konsumen serta melakukan observasi pada konsumen yang menaruh minat dan juga melakukan interaksi dengan konsumen lainnya terhadap yang mempengaruhi konsumen dalam memilih suatu merek.

Kreasi nilai (*value creation*) pelanggan yang superior (*superior customer value*) mulai diperkenalkan untuk mengatasi kelemahan konsep kepuasan pelanggan. Nilai pelanggan yang superior didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan menawarkan produk dengan persepsi kualitas (manfaat) jauh di atas persepsi harga (pengorbanan). Dalam kreasi nilai tersebut, perusahaan tidak hanya mencari proposisi nilai yang memuaskan target pelanggannya tetapi harus lebih efektif dibandingkan dengan pesaing. Nilai tersebut dapat diciptakan sebelum transaksi terjadi. Transaksi terjadi jika konsumen menganggap nilai produk layanan (jasa) perusahaan di atas nilai pesaing. Spulber (2009) menyatakan bahwa keunggulan bersaing umumnya membutuhkan penciptaan nilai, sehingga untuk

mencapai keunggulan bersaing perusahaan harus terus menerus mencari peluang untuk menciptakan nilai. Pendapatan direalisasikan oleh perusahaan tergantung pada kemampuan perusahaan menangkap nilai tambah sesuai dengan pangsa pasarnya. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan baik itu penciptaan nilai relatif terhadap pesaing maupun menangkap sebagian dari nilai tersebut melalui hubungan dengan pemasok dan pelanggan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka kreasi nilai dalam penelitian ini adalah kemampuan perusahaan untuk memberikan manfaat baru bagi konsumen, dengan mempergunakan keunggulan inti perusahaan sebagai alternatif untuk fokus pada pelanggan, domain bisnis, serta pengelolaan mitra bisnis (Woodal, 2003; Smith dan Colgate, 2007; Kotler dan Keller, 2009).

Merujuk pada konsep yang dikemukakan oleh Kotler, et al., (2009:40) maka kreasi nilai (*value creation*), memiliki 3 (tiga) dimensi, yaitu: (1) mengidentifikasi manfaat pelanggan baru dari pandangan pelanggan, (2) memanfaatkan kompetensi inti dari domain bisnis, (3) memilih dan mengelola mitra bisnis dari jaringan kolaboratif.

Dengan demikian kreasi nilai pada penelitian ini, memakai teori (Kotler, et al., 2009; Kotler & Keller, 2012) dimana dalam teori ini terdapat dimensi yang penulis anggap relevan dengan penelitian ini dimana terdapat hubungan dari dimensi yang digunakan yakni kreasi nilai dan kemitraan. Adapun dimensi tersebut terbagi atas 3 (tiga) dimensi, yaitu: (a) fokus pada pelanggan, (b) domain bisnis, dan (c) jaringan partner bisnis.

## 1) Dimensi Fokus pada Pelanggan

Kreasi nilai dipengaruhi oleh persepsi terhadap manfaat suatu produk (barang atau jasa), yang dimulai dari pelanggan, yaitu: "kebutuhan dan situasi" yang mengemukakan nilai pelanggan, proses penggunaannya dan berakhir pada pelanggan pula, yaitu dengan tingkat kepuasannya. Tugas dari suatu tim pemasaran adalah menciptakan serangkaian manfaat bagi pelanggan dengan biaya yang rendah sehingga produk barang dan jasa tersebut memiliki nilai yang *superior*. Dimensi fokus pada pelanggan, dimaksudkan sejauh mana perusahaan dapat mengidentifikasi manfaat pelanggan baru dari pandangan pelanggan, yang diukur dari beberapa indikator, seperti: (1) kesesuaian manfaat jasa dengan kebutuhan pelanggan, (2) kesesuaian manfaat jasa dengan keinginan konsumen, (3) kesesuaian merek jasa dengan kepribadian pelanggan (Kotler, *et al.*, 2009:40).

## 2) Dimensi Domain Bisnis

Kreasi nilai (*value creation*) pelanggan yang superior (*superior customer value*), dimaksudkan untuk mengatasi kelemahan kepuasan pelanggan. Nilai pelanggan yang *superior* didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan menawarkan produk dengan persepsi kualitas (manfaat) jauh di atas persepsi harga (pengorbanan). (Kotler, *et al.*, 2009: 40). Dimensi domain bisnis, merupakan bagaimana memanfaatkan kompetensi inti dari domain bisnisnya, sehingga berkorelasi dengan proses bisnis inti perusahaan dalam menghasilkan manfaat, melalui indikator, yaitu: (1) keunggulan produk jasa yang ditawarkan

perusahaan, (2) variasi produk jasa yang ditawarkan, dan (3) keunikan produk jasa yang ditawarkan.

### **3) Dimensi Jaringan Partner Bisnis**

Penawaran akan berhasil, jika memberikan nilai dan kepuasan bagi pembeli sasaran. Pembeli memilih antara tawaran yang diberikan dengan dasar apa yang dipersepsikan dan memberikan nilai paling tinggi. Nilai dapat dilihat sebagai kombinasi dari kualitas, pelayanan dan harga, yang dikenal dengan *customer value triad*. Nilai meningkatkan kualitas, layanan dan mengurangi harga. Perusahaan yang menggunakan harga sebagai senjata bersaing harus mempunyai strategi keunggulan biaya dalam menciptakan keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan.

Proses penciptaan nilai dimulai dari pelanggan yaitu kebutuhan dan situasi penggunaannya dan berakhir pada pelanggan pula yaitu dengan tingkat kepuasannya. Tugas dari tim pemasaran adalah untuk menciptakan serangkaian manfaat bagi pelanggan dengan biaya yang rendah sehingga produk atau jasa tersebut memiliki nilai yang *superior* (Woodal: 2003).

Guna menghadapi persaingan dan mendapatkan hasil bisnis berupa kemampuan, perusahaan harus menciptakan nilai melalui berkolaborasi dengan mitra agar dapat menutupi kebutuhan, kelemahan serta kekurangannya. Maka tahap pertama yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah memahami tuntutan pelanggan serta melakukan perancangan dan pengendalian kualitas yang efektif (Woodal: 2003). Menciptakan kinerja operasional yang tinggi, mengukur dan

melakukan monitoring persepsi konsumen, membina hubungan dengan konsumen dan pemasok serta mendorong pelaku kreasi nilai untuk selalu berkarya merupakan unsur-unsur yang penting dalam menciptakan kreasi nilai bagi konsumen. Dimensi memilih dan mengelola mitra bisnis dari jaringan kolaboratif, terdiri dari: (1) kesesuaian korbanan konsumen dengan kehandalan produk, (2) pemberian diskon, dan (3) pemberian hadiah.

#### **2.1.6. Kemitraan Strategis**

Kemitraan berarti: (1) partisipasi, (2) hubungan hukum yang ada antara dua atau lebih orang, kontrak diasosiasikan sebagai pelaku bersama dalam bisnis; (3) hubungan menyerupai kemitraan hukum dan biasanya melibatkan kerjasama antara pihak yang memiliki hak-hak tertentu dan bersama serta tanggung jawab (Merriam-Webster, 2013).

Menurut Bovaird (2004) bahwa kemitraan strategis dapat berkontribusi untuk keuntungan kompetitif atau kolaboratif dengan cara menyediakan skala ekonomi dan ruang lingkup ekonomi dalam penyediaan layanan tertentu atau kegiatan, dan kesempatan untuk saling belajar antara mitra. Hubungan antara keunggulan kompetitif dan keuntungan kolaboratif bukan jenis substitusi. Hal ini menyatakan bahwa ketika semua peserta telah menjadi ahli dalam mencapai keuntungan kolaboratif dengan kemitraan mereka maka kemungkinan kemitraan secara keseluruhan akan memberikan keuntungan kompetitif terhadap kemitraan saingan lain.

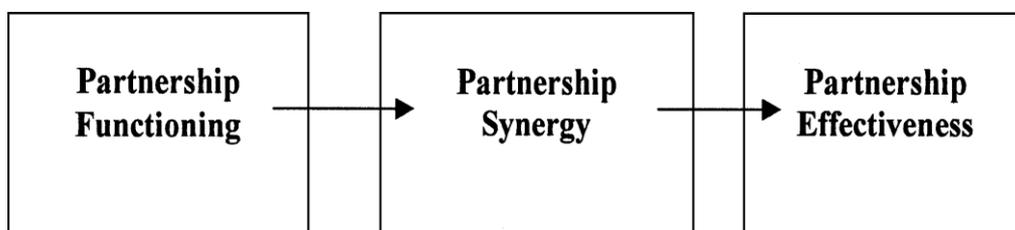
Menurut Uddin dan Bilkis (2011) bahwa kemitraan strategis adalah kemampuan perusahaan dalam menggabungkan kebijakan kerja sama dengan aset yang dimiliki perusahaan untuk memiliki kemampuan bersaing. Kemitraan strategis dianggap sebagai sumber penting dari sumber daya melalui berbagi dan belajar, dengan demikian dapat memiliki keunggulan bersaing dalam dunia bisnis yang kompetitif. Lebih jauh Das dan Teng (2001) menambahkan pernyataan mengenai kemitraan strategis, dimana menurutnya sebuah keunggulan bersaing dikembangkan melalui kemitraan strategis atau sering disebut keuntungan kolaboratif atau rasional. Guna mengurangi risiko dan modal yang besar, maka melalui kerjasama pemasaran yang diwujudkan dalam bentuk kemitraan, yang dilakukan diantara berbagai mitra (Cravens, Merriless, dan Walker, 2004:26-29).

Dalam konteks kapabilitas organisasi kemitraan dapat dipandang sebagai pilihan langkah strategis yang dilakukan oleh perusahaan, dimana perusahaan dapat menggunakannya untuk mengakuisisi dan menggunakan sumber-sumber dari perusahaan mitra untuk berkompetisi secara lebih efektif (Day:1999).

Lasker.,*et all* (2001) menjelaskan bahwa kemitraan strategis merupakan perumusan strategi kerja sama dalam organisasi yang terbentuk oleh dua hal utama yaitu pencocokan mitra dan orientasi strategis perusahaan. Pada dasarnya setiap perusahaan memelihara berbagai model hubungan yang berbeda. Dalam konteks bisnis, kemitraan merupakan investasi bukan saja sebagai bentuk investasi keuangan melainkan juga investasi dalam mengantisipasi risiko. Itulah sebabnya, *relationship* merupakan suatu pendekatan situasional dan melibatkan pengembangan serta pemeliharaan portofolio dari hubungan itu sendiri. Dalam

kaitan ini untuk mengembangkan struktur antar muka (*interface*) yang mengarah pada struktur kemitraan yang strategis. Dalam hal ini kemitraan dapat berupa hubungan antara penjual dan pembeli atau antar penjual. Hubungan tersebut biasanya akan semakin membaik jika ada hubungan yang positif. Hubungan yang positif tersebut dibangun dari beberapa sumber dan dapat dijadikan dasar untuk mengelola hubungan yang lebih besar.

Pentingnya investasi dalam kerjasama ini didasarkan pada asumsi bahwa kolaborasi meningkatkan kapasitas orang-orang dan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam kerja sama memungkinkan individu dan organisasi independen untuk menggabungkan manusia dan sumber daya material yang mereka miliki sehingga mereka dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai jika mereka melakukannya sendiri (Lasker *et. al*, 2001). Kekuatan untuk menggabungkan perspektif, sumber daya, dan keterampilan sekelompok orang dan organisasi telah disebut sebagai sebuah sinergi. Secara keseluruhan sinergi sebagai hasil dari kolaborasi dijelaskan sebagai berikut:



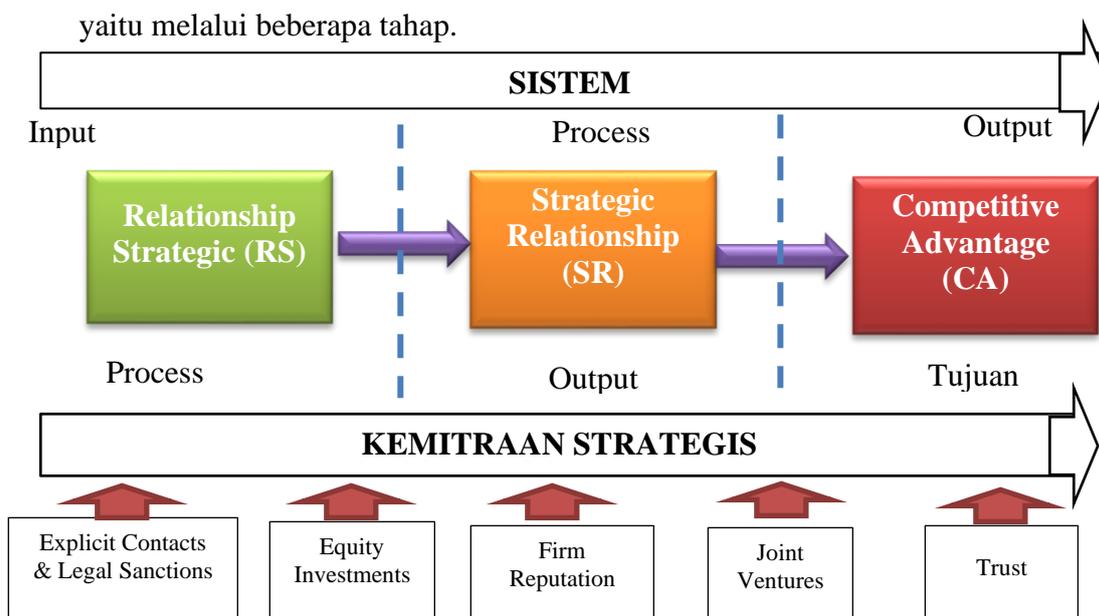
*Sumber: Lasker, Weiss dan Miller (2001)*

**Gambar 2.7**  
**Bentuk Sinergi Sebagai Nilai Keunikan dari Kolaborasi**

Pada gambar tersebut dijelaskan bahwa pada dasarnya sinergi merupakan hasil dari atau fungsi dari kemitraan dimana selanjutnya sinergi tersebut menghasilkan keefektifan dalam kemitraan.

Membangun kemitraan strategis, merupakan hal yang sulit dan tantangan yang memakan waktu. Masalah-masalah yang umum dalam kemitraan beragam, dimana mitra berasal dari budaya profesional, ras, dan etnis yang berbeda; memiliki sedikit pengalaman bekerja bersama-sama, skeptis satu sama lain terhadap motivasi, dan tidak terbiasa untuk berbagi sumber daya atau kekuasaan. Namun masalah juga timbul dalam kemitraan yang lebih homogen, khususnya di kalangan mitra yang pro layanan dan bersaing satu sama lain.

Gambar berikut ini menunjukkan proses membangun kemitraan strategis,



Sumber: Adopsi dari Walker & Mullins (2011: 329-330); Barney & Hesterly (2012:285-290)

**Gambar 2.8**  
**Proses Membangun Kemitraan Strategis**

Kerangka kerja yang dibuat untuk mengidentifikasi konstruk kemitraan yang dapat membangun kemampuan kemitraan strategis, guna mencapai sinergi tingkat tinggi (Lasker, Weiss, dan Miller, 2001) ditunjukkan oleh Tabel di bawah ini, yang menjelaskan faktor yang berhubungan dengan karakteristik pasangan, hubungan mitra, karakteristik kemitraan, dan lingkungan dimana fungsi kemitraan. Kajian ini didasarkan pada tinjauan literatur yang luas pada kemitraan dari perspektif unik dari sinergi kemitraan.

**Tabel 2.2**  
**Dimensi dan Indikator dari Kemitraan Strategis**

<b>Dimensi (<i>Dimension</i>)</b>	<b>Indikator (<i>Indicators</i>)</b>
Karakteristik Mitra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterogenitas</li> <li>• Tingkat keterlibatan</li> </ul>
Hubungan antara mitra-mitra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepercayaan</li> <li>• Menghormati</li> <li>• Konflik</li> <li>• Daya perbedaan</li> </ul>
karakteristik kemitraan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan</li> <li>• Administrasi dan manajemen</li> <li>• Pemerintahan</li> <li>• Efisiensi</li> </ul>
lingkungan eksternal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karakteristik Masyarakat</li> <li>• Masyarakat dan kebijakan organisasi</li> </ul>

*Sumber: Lasker, Weiss, dan Miller (2001)*

Berdasarkan uraian para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kemitraan strategis adalah suatu proses yang dimulai dari merancang strategi untuk menjalin mitra selanjutnya menganalisa sejauh mana strategi tersebut efektif sehingga terjalin suatu sinergi antar mitra. Keseluruhan dari proses perancangan strategi kemitraan, kesesuaian kemitraan yang dibangun dan sinergi yang telah tercapai atas strategi kemitraan akan menjadikan perusahaan memiliki keunggulan dibanding perusahaan lain yang tidak melakukan.

Pada penelitian ini penulis menggunakan penelitian terdahulu dari Lasker, Weiss dan Miller (2001) yang memaparkan secara luas dimensi dan indikator dari kemitraan strategis. Selain itu dalam literatur ini juga dijelaskan mengenai perspektif unik dari kemitraan dimulai dari fungsi kemitraan, strategi kemitraan sampai terjadinya sinergi sehingga tercapai efektivitas kemitraan yang dibangun oleh perusahaan. Adapun dimensi-dimensi tersebut, yakni: karakteristik mitra, hubungan antar mitra-mitra, karakteristik kemitraan, lingkungan eksternal.

### **1) Karakteristik Mitra.**

Mitra adalah merupakan sumber daya paling penting bagi sebuah kemitraan. Mereka menyediakan banyak sumber daya kemitraan dengan langsung. Selain itu, mereka menggunakan sumber daya mereka, seperti; keahlian, koneksi, dan kredibilitas untuk memperoleh pendanaan eksternal dan dalam bentuk dukungan lain. Untuk mencapai kemitraan tingkat tinggi, kemitraan harus mampu merekrut dan mempertahankan mitra yang dapat menyediakan sumber daya yang dibutuhkan. Sifat sukarela dari partisipasi mitra dapat membuat proses *rekrutmen* dan retensi tersebut sangat menantang. Literatur tentang fungsi kemitraan menunjukkan bahwa itu adalah penting untuk menilai tingkat heterogenitas dan keterlibatan mitra (Kreuter, Lezin, dan Young 2000; Mitchell dan Shortell 2000) dalam Lasker, Weiss dan Miller (2001). Karakteristik ini juga cenderung mempengaruhi tingkat sinergi kemitraan, tetapi dengan cara yang kompleks. Isu penting bagi kemitraan adalah berusaha untuk mencapai kemitraan tingkat tinggi yang bukan berasal dari ukuran atau keragaman kemitraan, tetapi dengan apakah campuran mitra dan cara mereka berpartisipasi optimal yang

mendefinisikan dalam mencapai tujuan kemitraan. Kemitraan yang sinergis harus mampu mengidentifikasi keterlibatan antar mitra secara aktif dengan berbagai perspektif yang memadai, sumber daya, dan keterampilan untuk memberikan gambaran lengkap dari kelompok masalah, untuk merangsang hal baru, cara-cara lokal responsif berpikir tentang solusi, dan untuk melaksanakan tindakan komprehensif.

## **2) Hubungan antara Mitra.**

Untuk mencapai kemitraan tingkat tinggi, kemitraan perlu membangun hubungan kerja yang kuat di antara para mitra. Hal ini hanya mungkin bagi kelompok jika mereka berpikir dengan cara baru jika mitra mampu untuk berbicara satu sama lain dan juga dipengaruhi oleh apa yang mereka dengar. Untuk melaksanakan intervensi yang komprehensif, mitra harus bersedia untuk mengkoordinasikan kegiatan mereka.

## **3) Karakteristik Kemitraan.**

Selain faktor-faktor yang dibahas di atas, atribut tertentu dari kemitraan secara keseluruhan cenderung memiliki pengaruh yang kuat pada tingkat sinergi kemitraan. Kepemimpinan, administrasi dan manajemen, tata kelola, dan efisiensi kemitraan sangat relevan dalam hal ini, karena faktor-faktor untuk mempengaruhi kemampuan secara aktif melalui keterlibatan kemitraan, menciptakan lingkungan yang menumbuhkan hubungan kerja yang baik antara mitra, dan menggabungkan perspektif, sumber daya, dan keterampilan dari mitra yang berbeda. Di bawah ini,

kami fokus pada aspek-aspek tertentu dari kepemimpinan, administrasi manajemen, tata kelola, dan efisiensi yang cenderung mempengaruhi sejauh mana kemitraan mencapai sinergi.

Salah satu kunci dari tantangan kemitraan adalah bahwa jenis kepemimpinan yang diperlukan untuk mencapai sinergi sebagian besar pada sektor kepemimpinan dan bukan pada profesi yang dihasilkan. Pemimpin tradisional sering memiliki keahlian sempit, berbicara dengan bahasa yang hanya dapat dipahami oleh rekan-rekan mereka, yang digunakan agar berada dalam kontrol, dan berhubungan dengan orang-orang dengan siapa mereka bekerja sebagai pengikut atau bawahan daripada mitra. Kemitraan, sebaliknya, perlu ada batasan pemimpin yang memahami dan menghargai perspektif mitra yang berbeda, dapat menjembatani beragam budaya mereka, dan berbagi ide nyaman, sumber daya, dan kekuasaan (Lasker., *et al*: 2001).

Fungsi administrasi dan manajemen yang telah banyak dibahas dalam literatur (Lasker *et, al*, 2001; Mitchell dan Shortell 2000), beberapa mungkin menjadi faktor penentu penting dari kemitraan strategis. Sebagai contoh, jangkauan yang luas, orientasi, dan mendukung logistik yang diperlukan untuk memungkinkan berbagai orang umum dan organisasi untuk berpartisipasi secara berarti dalam pekerjaan kemitraan, yang merupakan prasyarat untuk mencapai sinergi kemitraan tingkat tinggi. Strategi komunikasi yang efektif dan mekanisme untuk mengkoordinasikan kegiatan mitra diperlukan sebagai tindakan untuk memfasilitasi pemikiran sinergis. Analisis dan kapasitas dokumentasi juga penting, sebagai bahan untuk menyediakan mitra dengan mensintesis ide-ide

mereka dan membantu disaat mereka membuat keputusan yang tepat, dan juga untuk mengevaluasi fungsi dan kemajuan kemitraan. Fungsi-fungsi ini dapat diharapkan dilakukan dengan atas dasar sukarela. Sehingga, kemampuan kemitraan dalam membayar penuh pekerjaan staf administrasi juga dapat menjadi penentu sinergi kemitraan.

Pemerintahan adalah kunci yang berfungsi bagi kemitraan (Mitchell dan Shortell, 2000; Lasker, Weiss dan Miller, 2001), dan kemungkinan memiliki efek mendalam pada tingkat sinergi kemitraan. Melalui prosedur yang menentukan siapa yang terlibat dalam pengambilan keputusan dan bagaimana kemitraan-kemitraan membuat keputusan serta melakukan pekerjaan mereka, pemerintahan mempengaruhi sejauh mana perspektif mitra, sumber daya, dan keterampilan yang dapat dikombinasikan. Bentuk pemerintahan bervariasi, baik di kemitraan dari waktu ke waktu dalam kemitraan tertentu, dan kemungkinan bahwa berbagai jenis model pengambilan keputusan dan derajat formalisasi dapat mempromosikan sinergi kemitraan, tergantung pada keadaan. Sejauh pemerintahan membentuk kemitraan dapat memupuk sinergi akan tercermin dalam tingkat kenyamanan mitranya, melalui proses pengambilan keputusan, sejauh mana mitranya mendukung keputusan kemitraan, dan ketepatan waktu keputusan kemitraan.

Karakteristik kemitraan tingkat terakhir dengan mempertimbangkan efisiensi. Efisiensi sebuah kemitraan berkonotasi seberapa baik mengoptimalkan keterlibatan mitra-mitranya serta untuk memaksimalkan sinergi dan menjaga keterlibatan mitra, sehingga kemitraan efisien. Dengan kata lain, selain untuk memastikan bahwa pemikiran dan tindakan dari kelompok, manfaat dari

kontribusi mitra yang berbeda, proses kolaborasi juga harus membuat penggunaan terbaik dari apa dan masing-masing pasangan tawarkan.

#### **4) Lingkungan eksternal.**

Kemampuan kemitraan strategis untuk mencapai sinergi tingkat tinggi cenderung dipengaruhi tidak hanya oleh faktor-faktor internal yang dibahas di atas, tetapi juga oleh faktor-faktor lingkungan eksternal, yang berada di luar kemampuan dalam mengontrol setiap kemitraan. Merekrut dan mempertahankan mitra dan membangun hubungan di antara mereka mungkin jauh lebih sulit, di mana ada sedikit masalah dalam kerja sama dan kepercayaan, persaingan yang signifikan antar sumber daya atau klien, perlawanan dari orang-orang kunci.

Di luar masalah geografis, banyak kemitraan mengalami hambatan dalam kebijakan publik dan organisasi, sehingga dapat membuat mereka lebih sulit untuk mencapai sinergi tingkat tinggi. Hambatan pembiayaan merupakan masalah jangka pendek, persyaratan program kategoris, dan pendanaan yang tidak memadai untuk administrasi dan dukungan manajemen (Mitchell dan Shortell, 2000; Lasker, Weiss dan Miller, 2001). Hambatan lain saat ini mencakup, standar kinerja, kebijakan promosi kepemilikan, serta sulitnya menciptakan dis-insentif bagi orang-orang kunci dan organisasi untuk berpartisipasi dalam kemitraan (Lasker, Weiss dan Miller, 2001).

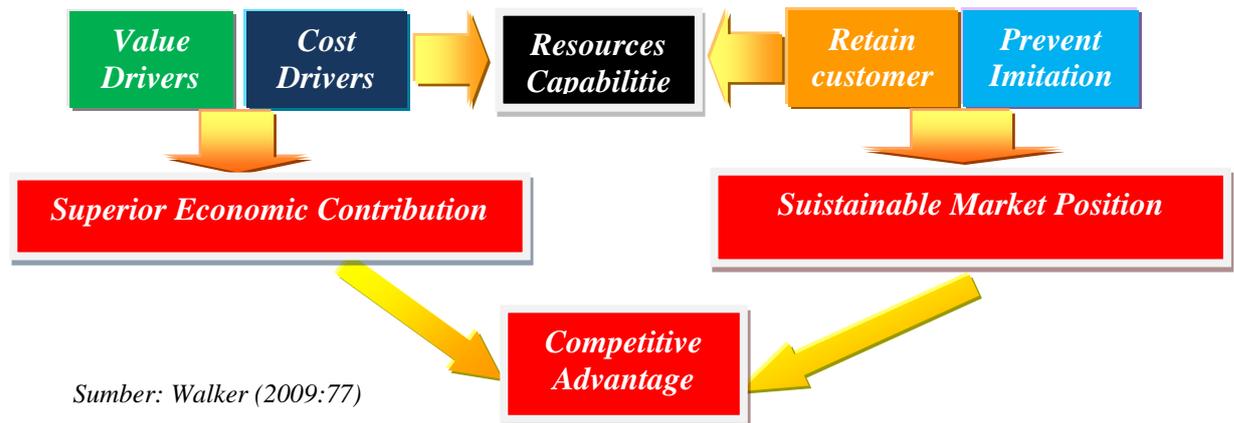
### **2.1.7. Keunggulan Bersaing**

Porter (2004:31) menyatakan bahwasannya melalui keunggulan bersaing maka perusahaan akan mendapatkan gambaran dalam menerapkan/memilih strategi umum dalam upaya meningkatkan dan mempertahankan keunggulan perusahaan, yakni berdasarkan strategi yang mengedepankan biaya dan strategi yang berdasarkan kepada diferensiasi.

Barney dan hesterly (2010:10) menyatakan perusahaan dalam memiliki keunggulan bersaing harus dapat memberikan nilai ekonomi (*economic value*) lebih dari pesaing yang ada. Nilai ekonomi yang dimaksud adalah selisih antara manfaat yang diterima oleh pelanggan dengan biaya/korbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan disaat merasakan/mendapatkan suatu produk.

Dalam tujuan untuk memiliki keunggulan bersaing, suatu perusahaan harus menawarkan nilai kepada pelanggan dalam tingkat harga yang dapat menampilkan kinerja ekonomis dibandingkan pesaing. Hal ini sejalan dengan pendapat Walker (2009:18) yang menyatakan bahwa terdapat dua elemen utama dalam keunggulan bersaing, yaitu memposisikan lini produk yang lebih efektif dibandingkan pesaing, serta mempertahankan posisi sumber daya pasar dalam melawan pesaing.

Gambar berikut ini menjelaskan bagaimana membangun sebuah keunggulan bersaing.

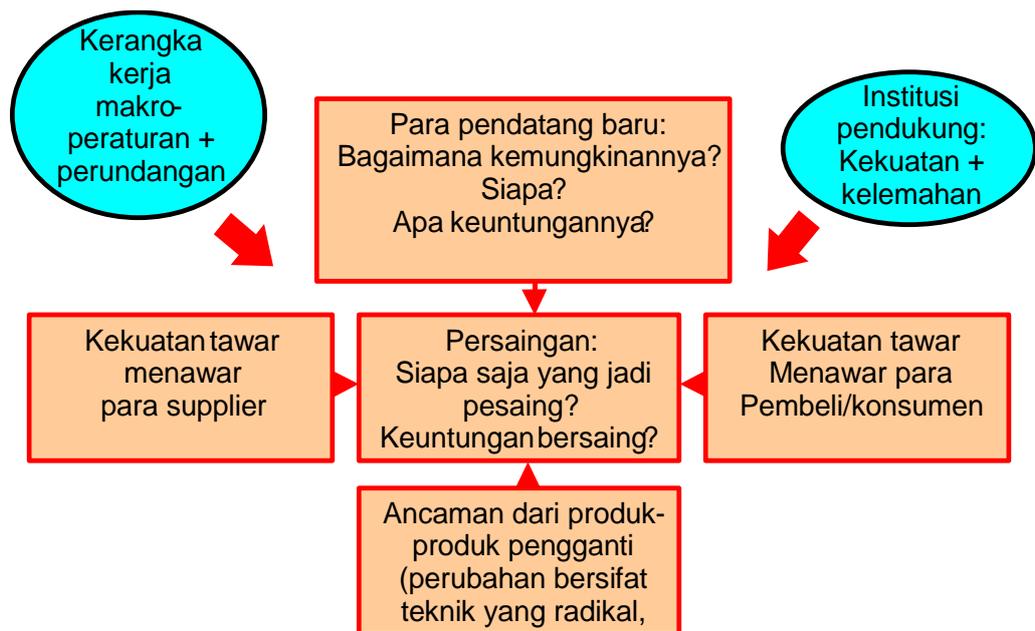


**Gambar 2.9**  
***Building Competitive Advantage***

Hasil penelitian Kaltum (2010) bahwa keunggulan bersaing yang dicapai oleh perusahaan akan berimplikasi pada kinerja perusahaan itu sendiri. Hasil penelitian Kaltum tersebut berkesimpulan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keunggulan bersaing dengan kinerja unit bisnis. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa tinggi rendahnya kinerja unit bisnis dipengaruhi secara nyata dan positif oleh tinggi rendahnya keunggulan bersaing. Malcolm dan Dennis (2002:234) bahwa aturan pelayanan dalam meningkatkan ketahanan keunggulan bersaing untuk *particular outlet* dapat terlihat secara jelas ketika peritel menawarkan produk dasar yang sama dengan para pesaingnya.

*Competitive advantage dan disadvantage* selalu ada sepanjang waktu. Peteraf (2003:999) mengatakan berdasarkan pemahaman *resource based view*, di mana sumberdaya dan kapabilitas merupakan penentu *competitive advantage dan disadvantage* maka memahami evolusi dari sumberdaya dan kapabilitas menjadi hal yang sangat penting. Tindakan untuk menciptakan keunggulan bersaing tersebut, memiliki konsekuensi penting dalam suatu struktur industri, di mana

terdapat lima kekuatan bersaing yang dapat menentukan kemampuan perusahaan di dalam suatu industri untuk memperoleh, secara rata-rata tingkat laba investasi yang melebihi biaya modal. Kekuatan dari kelima kekuatan bersaing tersebut bervariasi dari satu industri ke industri lain, dan dapat berubah sementara suatu industri berkembang.

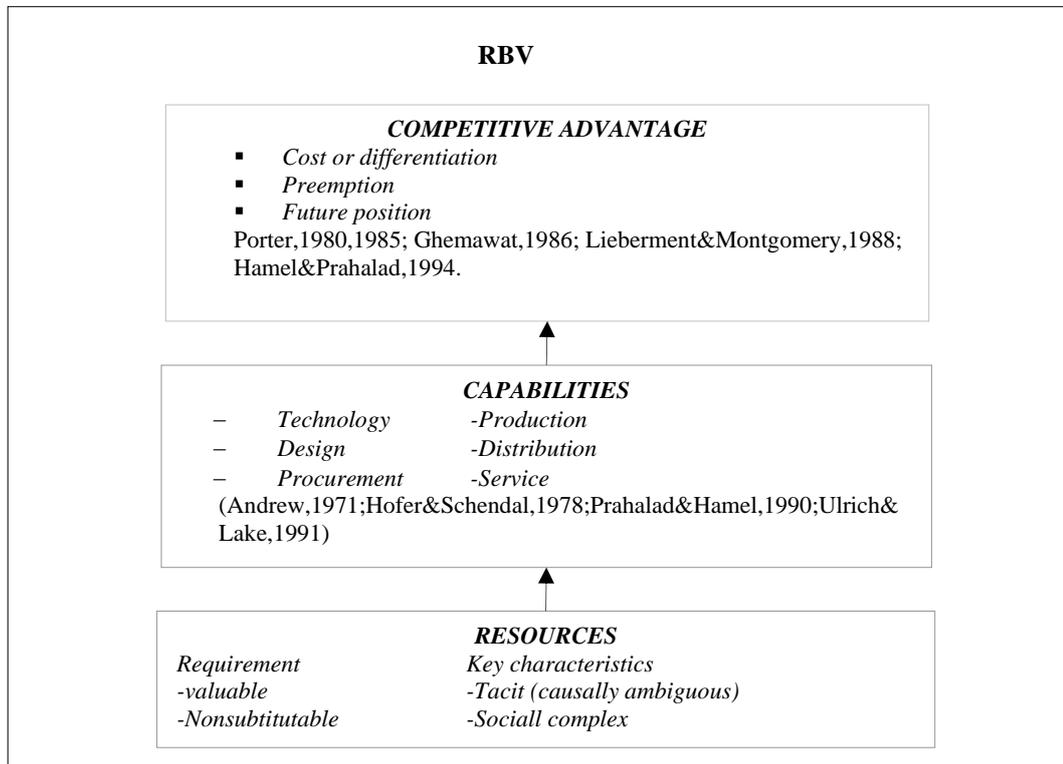


Sumber: Porter (2004: 33)

**Gambar 2.10**  
**Kelima Kekuatan Bersaing Yang Menentukan Kemampuan Industri**

Dalam menghadapi persaingan yang demikian ketat dewasa ini menurut Walker (2004:17), esensi dari strategi adalah meningkatkan dan mempertahankan keunggulan melampaui pesaingnya. Para peneliti manajemen telah memberikan pemahaman bahwa keunggulan bersaing sangat bergantung pada kecocokan antara kemampuan internal perusahaan dalam menghadapi perubahan situasi

lingkungan eksternal. Hubungan antara *competitive advantage*, sumberdaya dan kapabilitas, dapat digambarkan sebagai di bawah ini.



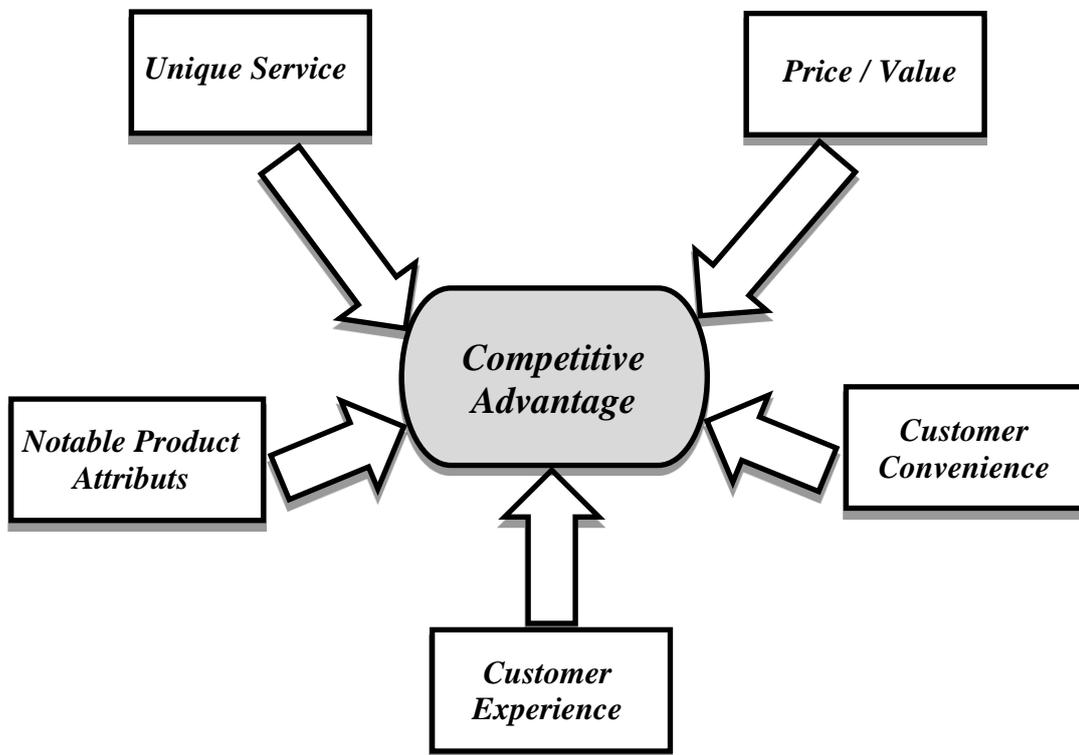
Sumber: Hart, 1995

**Gambar 2.11**  
**Keterkaitan Sumberdaya, Kapabilitas dan Keunggulan Bersaing**

Walker (2009:49) menyatakan bahwa dalam keinginan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan, maka perusahaan perlu melakukan dua hal, diantaranya; (1) perusahaan harus melakukan suatu serangan yang kuat dalam rangka mencapai tujuan untuk mendapatkan dominasi posisi pasar, (2) perusahaan harus melakukan suatu upaya untuk memiliki pertahanan yang kuat sehingga dapat melindungi perusahaan dari serangan perusahaan pesaing.

Longenecker, More, dan Petty (2003:31) menjelaskan upaya-upaya yang harus dilakukan oleh perusahaan bagi keunggulan bersaing harus berdasarkan

pada layanan yang unik, harga/nilai, produk yang baik, kemudahan konsumen dan pengalaman konsumen. Keseluruhan konsep tersebut dapat dilihat melalui gambar di bawah ini.



Sumber: Longenecker, Moore dan Petty (2003:5)

**Gambar 2.12**  
**Kerangka Konseptual**

Berdasarkan uraian literatur di atas, dapat disimpulkan bahwasannya keunggulan bersaing merupakan kemampuan perusahaan yang berupaya untuk memperoleh keunggulan dari pesaing yang ada, dengan cara mengambil situasi dan kondisi yang paling menguntungkan dalam bentuk strategi, hasil kerja yang lebih baik, yang lebih cepat atau yang lebih bermakna dibandingkan dengan yang lainnya, sehingga dibutuhkan suatu kompetensi inti sebagai elemen yang sangat penting dalam pencapaian yang berkesinambungan. Adapun definisi dan konsep

yang dipakai oleh peneliti yakni merujuk pada konsep **Longenecker, Moore dan Petty (2003)** yang memaparkan konsep keunggulan bersaing melalui beberapa dimensi, yakni; (1) layanan yang unik, (2) harga/nilai, (3) produk yang baik, (4) kemudahan pelanggan, (5) pengalaman pelanggan.

#### **2.1.8. Kinerja Pariwisata**

Dari hasil penelitian Li (2000) berhasil menemukan adanya pengaruh positif antara keunggulan bersaing dengan kinerja yang diukur melalui *volume* penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan *return on investment*. Selanjutnya, kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja pariwisata.

Pandangan senada dikemukakan Ghosh dan Mukherjee (2006) bahwa Fokus pengukuran kinerja ditekankan pada hasil akhir dari keseluruhan proses aktivitas. Penilaian kinerja organisasi diarahkan pada kondisi terkini dari sebuah organisasi untuk mengetahui sejauhmana organisasi telah berada pada tataran yang efektif dan efisien. Jika organisasi menggunakan alat pengukuran kinerja, maka hal itu seharusnya mengedepankan terpenuhinya aspek relevansi pengukuran kinerja dengan strategi organisasi, fokus terhadap keluaran dan diverifikasi. Langkah tersebut diperlukan sebagai upaya mempersiapkan diri menghadapi tantangan lingkungan organisasi yang sangat dinamis, sehingga pengukuran kinerja organisasi perlu dipersiapkan secara tepat dengan memperhatikan segala dimensi baik finansial maupun non finansial. Pertimbangannya adalah bahwa masalah yang dihadapi organisasi sangat kompleks.

Kinerja perusahaan dapat diukur dengan berbagai cara, pendekatan yang biasanya diadopsi dengan mengevaluasi kinerja melalui rasio keuangan seperti *return on investment*, *return on sales* atau *return on equity* (Richard, 2000). Pendekatan kinerja pariwisata yang digunakan dalam penelitian terdahulu yang mengacu pada paling banyak digunakan dalam literatur untuk mengukur dari perspektif kinerja pemilik-manager.

Pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan merupakan tantangan yang besar bagi para peneliti. Kozak (2010) dalam penelitiannya berkesimpulan pengukuran kinerja memberikan umpan balik dalam bentuk pengendalian stratejik. Penelitian tersebut membuktikan bahwa jika perusahaan menggunakan strategi yang terus menerus akan memberikan umpan balik yang lebih sering dan meningkatkan kinerjanya.

Pengukuran kinerja dapat diukur dengan dua pendekatan yang berbeda, yaitu: (1) *Judgmental*, Pengukuran ini menggunakan informasi dari penilaian perusahaan atas seluruh kinerja perusahaan dan pesaingnya, yang dapat dinilai dengan skala 5 poin. Penilaian tersebut biasanya berkaitan dengan profitabilitas, ukuran perusahaan, pangsa pasar, dan pertumbuhan, (2) *Objective*. Metode pengukuran ini menggunakan angka-angka, baik secara finansial maupun persentase, menggunakan ukuran ROI, profit, volume penjualan, pangsa pasar dan pertumbuhan penjualan (Cokins, 2004:70).

Berhubungan dengan standar atau ukuran kinerja perusahaan, Hill dan Jones (2001:137) berpendapat bahwa ada empat kategori dasar yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu: (1) berupa standar

bagaimana mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi sasaran efisiensi, jadi merupakan standar yang berkaitan dengan produktivitas, biaya, atau kualitas produksi yang diformulasikan sedemikian rupa sehingga dapat digunakan sebagai *baseline measures* dalam mengevaluasi kinerja; (2) berupa standar guna mengukur sumber daya manusia dalam organisasi, perusahaan perlu memiliki ukuran-ukuran yang dapat diterima organisasi dalam hal kemangkiran, *turn-over*, ataupun kepuasan kerja; (3) standar yang relatif tidak mudah untuk diformulasikan namun berhubungan dengan faktor-faktor kreativitas, fleksibilitas, pengambilan keputusan dan komunikasi organisasional; (4) Standar yang berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan lingkungan dan mendapatkan berbagai sumber daya yang terbatas (Cokins: 2004).

Menurut Ainswort, Smith, dan Millership (2002:15-32) penilaian kinerja dapat dilihat dari dua sisi, yaitu sisi keuangan dan sisi non keuangan. Pengelolaan kinerja tidak sebatas alat untuk mengevaluasi kinerja perusahaan, tetapi sebagai strategi untuk menilai dan mengevaluasi peningkatan kinerja. Keberhasilan pengelolaan kinerja ditentukan oleh sistem penilaian yang dapat mengakomodasi kebutuhan perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing. Melalui sistem penilaian yang efisien, perusahaan dapat memperkecil kesalahan.

Efisiensi yang dihasilkan dari penilaian kinerja memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Dalam merealisasikan keunggulan tersebut diperlukan sistem penilaian yang objektif, tidak bias dan terdapat *feedback* sebagai dasar untuk evaluasi. Penilaian tradisional memiliki keterbatasan dalam merealisasikan objektivitas penilaian. Hal ini disebabkan atasan memiliki keterbatasan informasi

mengenai perilaku dan kinerja perusahaan sehingga penilaian dilakukan secara sederhana, bersifat subjektif dan mengandung unsur politik. Untuk mengantisipasi keterbatasan penilaian tradisional, diperlukan pendekatan baru yang melibatkan pihak eksternal dan internal dalam proses *feedback*, seperti: atasan, bawahan, rekan kerja, pegawai yang bersangkutan, konsumen, distributor dan supplier.

Kinerja perusahaan yang dinilai paling baik bagi manajemen belum tentu dinilai baik oleh pemilik perusahaan atau karyawan bahkan pemangku kepentingan (*stakeholders*) sekalipun. Dalam menilai suatu kinerja, seorang manajer cenderung menggunakan persepsinya dibandingkan dengan standar yang ditetapkan dalam tujuan perusahaan. Dalam literatur yang banyak digunakan, kinerja yang dianggap berhasil jika realisasi melebihi target yang ditetapkan. Padahal pengukuran kinerja seharusnya menggunakan kriteria objektif dan subjektif seperti (persepsi manajer, dan persepsi seluruh *stakeholders*) secara bersama-sama (Katsikeas, Leonidou, dan Morgan, 2000).

Dalam penelitian Othman dan Rosli (2011) kinerja perusahaan dapat diukur dengan berbagai cara. Dalam penelitian tersebut mengurai pandangan para ahli antara lain; pendekatan biasanya diadopsi dengan mengevaluasi kinerja berdasarkan rasio keuangan seperti *return on investment*, *return on sales*, Atau *return on equity*. Dalam kasus sebuah perusahaan, ditemukan jumlah pendapatan berbanding dengan jumlah karyawan. Selain itu, terdapat cara lain bagaimana untuk mengevaluasi kinerja perusahaan: variabel dinamis seperti peningkatan ROI dalam waktu, rasio keuangan lainnya seperti pendapatan/pendapatan per pekerja,

atau penghasilan pengusaha, merupakan variabel yang sering digunakan dalam industri pariwisata pada khususnya.

Dalam penelitian Sedlacek., *et, all* (2011) memaparkan uraian mengenai pengukuran kinerja yang didukung oleh penelitian sebelumnya bahwa semakin kompleksnya pengukuran kinerja dalam suatu industri, maka para ahli menyarankan untuk menggunakan kombinasi dari langkah-langkah yang telah banyak disebutkan di atas dikarenakan hanya dengan evaluasi yang kompleks bisa membawa hasil yang objektif pada pengukuran kinerja perusahaan. Misalnya, Haber dan Reichel (2005) dalam penelitian membuat langkah-langkah dengan menciptakan matriks ukuran kinerja pada industri pariwisata ditunjukkan oleh tabel di bawah ini.

**Tabel. 2.3**

**Matriks Ukuran Kinerja dalam Industri Pariwisata**

<b>Long-term</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• growth in revenues</li> <li>• growth in number of employees</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• development and growth</li> <li>• tourism and business strength</li> <li>• success in generating profit in times geopolitical crisis</li> </ul>
<b>Short-term</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• revenues</li> <li>• number of employees</li> <li>• revenues per employee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• occupancy and customer satisfaction</li> <li>• profitability compared to competitors</li> </ul>
	<b>Objective</b>	<b>Subjective</b>

*Source: Haber, Reichel (2005)*

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah proses yang dicapai perusahaan yang diperlihatkan sebagai bentuk prestasi kegiatan perusahaan dalam memberikan barang dan jasa. Pencapaian prestasi perusahaan tersebut diukur melalui ukuran finansial dan ukuran non finansial. Tinggi rendahnya hasil dari ukuran tersebut merupakan cerminan tinggi dan rendahnya prestasi yang dicapai oleh perusahaan. Ukuran finansial banyak diidentifikasi melalui pendapatan, keuntungan, pengembalian, investasi per-periodik, yakni priodik jangka pendek dan periodik jangka panjang. Untuk ukuran non-finansial diidentifikasi melalui jumlah kunjungan, jumlah karyawan, pertukaran karyawan, kepuasan pemangku kepentingan, kepercayaan, pembelajaran.

Dalam penelitian ini akan merujuk kepada penelitian terdahulu menurut (Garrigos, Marques dan Narangajavana, 2005), yang menjelaskan secara luas dimensi dan indikator dari kinerja yang terdapat kaitannya dengan objek penelitian ini. Terdapat dua pendekatan dalam pengukuran kinerja yaitu pendekatan finansial dan non finansial. Adapun **ukuran finansial**, yakni; profit, pertumbuhan dan pendapatan sedangkan **ukurannon-finansial**, yakni; Jumlah kunjungan, Jumlah karyawan, pertukaran karyawan dan kepuasan pemangku kepentingan. Adapun untuk tingkat kepuasan pemangku kepentingan untuk kuisisioner pengelola dalam penelitian ini adalah pengelola objek wisata, karena merupakan pihak yang paling berwenang dalam pengelolaan objek wisata tersebut sedangkan untuk kepuasan wisatawan telah diukur dalam kuisisioner tersendiri.

### **2.1.9. Review Hasil Penelitian Terdahulu**

Beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini dilihat dari kesamaan variabel yang diteliti, hubungan antara variabel, hubungan antara variabel dengan dimensi dan indikator maupun kesamaan objek. Namun, untuk penelitian terdahulu yang sama persis variabel dan objeknya dengan penelitian ini tidak ditemukan. Pencarian intensif telah dilakukan ke beberapa jurnal nasional dan internasional ataupun dengan pencarian langsung ke dokumentasi-dokumentasi yang ada di perpustakaan perguruan tinggi serta lembaga pemerintahan seperti; Disbudpar, LIPI, DRN. Selain itu pencarian juga dilakukan menggunakan media internet dengan mengakses situs *emerald library*, *scanredirect*, *proquest*, *cancage*, *ebscho*, *google* dan lain-lain, sehingga orisinalitas penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan. Hasil penelitian terdahulu yang relevan diringkas ke dalam Tabel berikut ini.

**Tabel 2.4**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

NO	NAMA, TAHUN, JUDUL	VARIABEL PENELITIAN	TEMUAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN	
					Penelitian sebelumnya	Penelitian disertasi ini
1	Ko dan Liu, 2011. <i>A visitor-focused study of tourism attraction in Taiwan: Empirical evidence from outbound Chinese tourists</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Demographic characteristics</i></li> <li>▪ <i>Travel behavior characteristics</i></li> <li>▪ <i>Tourism attraction</i></li> <li>▪ <i>Outbound chinese Tourists</i></li> </ul>	Temuan menunjukkan bahwa <i>Outbound Chinese Tourist(OCTS)</i> paling tertarik pada wisata dengan "Pemandangan Alam", diikuti dengan "Lanskap Geografis". Hal ini menunjukkan bahwa item OCTs yang diminati yaitu "Lanskap Alam", diikuti dengan "Seni dan Pertunjukkan" dan "Kue Lokal dan Keistimewaan".	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mengeksplorasi faktor-faktor kunci daya tarik wisata</li> <li>▪ Mengidentifikasi faktor-faktor karakteristik demografi dan perilaku perjalanan pada daya tarik pariwisata dan menjelaskan bagaimana mereka mempengaruhi daya tarik pariwisata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beberapa variabel lain yang digunakan adalah <i>Demographic characteristics, Travel behavior characteristics, Tourism attraction, Outbound Chinesetourists</i></li> <li>▪ <i>Demographic characteristics</i> dan <i>Travel behavior characteristics</i> merupakan alat ukur dari daya tarik wisata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian 6 yakni; daya tarik wisata, keunikan sumberdaya, kreasi nilai, kemitraan strategis, keunggulan bersaing dan kinerja</li> <li>▪ Indikator variabel dari Daya tarik wisata yang digunakan adalah <i>Demographic characteristics, Travel behavior characteristics, Tourism attraction</i> kemudian dari variabel daya tarik akan diteliti pengaruhnya terhadap variabel lainnya</li> </ul>
2	Vengeyasi, 200. <i>A Conceptual Model of Tourism Destination Competitiveness And Acttrativeness</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Destination's mix of tourist activities</i></li> <li>▪ <i>Attractions</i></li> <li>▪ <i>Competitiveness</i></li> <li>▪ <i>Destination Supporting facilities</i></li> <li>▪ <i>Management Ability of the DMO</i></li> <li>▪ <i>Destination environment</i></li> <li>▪ <i>Reputation</i></li> <li>▪ <i>Image</i></li> <li>▪ <i>Perceive cost of the experience</i></li> </ul>	Kegiatan ( <i>activities</i> ) atraksi ( <i>attraction</i> ) wisata berhubungan dengan daya tarik dan keunggulan bersaing. Kisaran dan tingkat sarana destinasi dan kemampuan manajemen <i>Destination Management Organisation (DMO)</i> ini terkait dengan daya tarik dan keunggulan bersaing. Lingkungan terdiri dari keselamatan, keterampilan sumber daya manusia dan tingkat kerjasama dan persaingan dalam mencapai tujuan. Lingkungan dimana produk wisata yang dialami, berkaitan dengan daya tarik dan keunggulan bersaing destinasi. Kemampuan destinasi untuk menarik pengunjung dan bersaing secara internasional adalah terkait dengan reputasi dan citra dan dikelola oleh pengalaman dari biaya yang dikeluarkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menganalisis pengaruh antar variabel</li> <li>▪ Beberapa variabel penelitian yang sama yaitu; daya tarik wisata, reputasi, kemampuan manajemen dalam penelitian ini merupakan komponen keunikan sumber daya serta keunggulan bersaing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beberapa variabel lain yang digunakan adalah <i>Destination's mix of tourist activities, Attractions, Competitiveness, Destination Supporting facilities, Management Ability of the DMO, Destination environment, Reputation, Image, Perceive cost of the experience</i></li> <li>▪ Reputasi, manusia, organisasi merupakan alat ukur dari <i>attractiveness</i> dan <i>attraction</i> merupakan variabel yang berdiri sendiri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beberapa variabel lain yang digunakan adalah kreasi nilai, kemitraan strategis dan kinerja</li> <li>▪ Reputasi, manusia dan perusahaan merupakan komponen dari sumberdaya. Pengaruh daya tarik wisata terhadap keunikan sumberdaya akan diteliti pengaruhnya terhadap variabel lainnya</li> </ul>

3	Vengeyasi dan Mavondo, 2004. <i>Aspect of Reputation and Human Factors as Determinant of Tourist Destination Attractiveness</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Attractiveness of a tourist destination</i></li> <li>▪ <i>Reputation of the destination</i></li> <li>▪ <i>Human factors</i></li> </ul>	Terdapat hubungan antara daya tarik destinasi dan faktor yang berhubungan dengan manusia dan reputasi. Sudah diperkirakan bahwa daya tarik destinasi yang positif berkaitan dengan kualitas faktor-faktor manusia dan reputasi dari destinasi, hasil studi ini mungkin penting dari persepsi manajerial. Pemerintah (nasional atau lokal) dan manajer destinasi harus menyadari dalam memainkan peran penduduk lokal dalam menentukan daya tarik tujuan. Destinasi harus membangun reputasi positif melalui kualitas pengalaman yang diberikan kepada pengunjung yang sekali lagi sangat tergantung pada keahlian dan antusiasme mereka yang mengelola industri pariwisata.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menganalisis pengaruh antar variabel</li> <li>▪ Meneliti tentang <i>Attractiveness of a tourist destination and reputation</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian yang digunakan 3 yaitu <i>Attractiveness of a tourist destination, Reputation of the destination</i> dan <i>Human factors</i></li> <li>▪ Manusia dan perusahaan merupakan alat ukur dari daya tarik wisata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian 6 yakni; daya tarik wisata, keunikan sumberdaya, kreasi nilai, kemitraan strategis, keunggulan bersaing dan kinerja</li> <li>▪ Manusia dan perusahaan merupakan indikator/komponen dari keunikan sumberdaya. Pengaruh daya tarik wisata terhadap keunikan sumberdaya akan diteliti pengaruhnya terhadap variabel lainnya</li> </ul>
4	Jani, Jang & Hwang, 2009. <i>Differential Effects of Tourism Resources on the Attractiveness of Destination Bundles</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Destination bundle</i></li> <li>▪ <i>Multidestination trip</i></li> <li>▪ <i>Attractiveness</i></li> <li>▪ <i>Resource characteristics</i></li> </ul>	Responden diminta untuk mengevaluasi delapan aspek yang berbeda dari sumber daya pariwisata (yaitu, sumber daya alam, warisan budaya, festival, waktu luang dan kegiatan olahraga, fasilitas rekreasi, fasilitas akomodasi, fasilitas belanja, dan makanan), menggunakan skala Likert 5 poin, skala berkisar dari 1 (sangat terbatas) sedangkan hasil 5 (sangat kaya). Menunjukkan bahwa wisatawan cenderung memilih satu set (bundel) destinasi karena memberikan kesempatan yang lebih baik bagi pengalaman berwisata.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meneliti pengaruh karakteristik sumber daya destinasi, bundel destinasi dan bundel daya tarik</li> <li>▪ Meneliti tentang <i>Multidestination trip</i> dalam penelitian ini merupakan komponen dari daya tarik wisata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian yang digunakan yaitu 4 variabel, yakni <i>Destination bundle, Multidestination trip, Attractiveness, Resource characteristics</i></li> <li>▪ Sumber daya pariwisata merupakan komponen atau indikator dari daya tarik wisata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian 6 yakni; daya tarik wisata, keunikan sumberdaya, kreasi nilai, kemitraan strategis, keunggulan bersaing dan kinerja</li> <li>▪ Sumber daya pariwisata dalam penelitian ini merupakan komponen dari elemen daya tarik dan elemen daya tarik merupakan salah satu indikator dari variabel daya tarik wisata</li> </ul>
5	Leask, 2010. <i>Progress in visitor attraction research: Towards more effective management</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Visitor attraction</i></li> <li>▪ <i>Tourist attraction</i></li> <li>▪ <i>Effective management</i></li> <li>▪ <i>Research agenda</i></li> </ul>	Temuan menekankan pentingnya kebutuhan untuk menghargai bahwa pengunjung atraksi ( <i>Visitor Attraction-VA</i> ) dibentuk oleh tantangan yang dihadapi serta kebutuhan untuk mengenali sesuatu yang berdampak pada pilihan dan efektivitas praktek manajemen. Publikasi telah menetapkan bahwa pengunjung atraksi mampu mengadopsi strategi manajemen yang lebih efektif dengan memanfaatkan alat manajemen yang sesuai dengan konteks mereka. Pada gilirannya ini dapat berkontribusi untuk mengatasi tantangan yang dihadapi sektor ini dan mengarah pada peningkatan manajemen yang efektif keseluruhan dari tujuan wisata	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menganalisis pengaruh antar variabel</li> <li>▪ Faktor yang berhubungan dan menentukan bagi keberhasilan destinasi melalui pengunjung atraksi dan efektivitas manajemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian yang digunakan yaitu 3 variabel, yakni <i>Visitor attraction, Tourist attraction, Effective management</i></li> <li>▪ Efektivitas dan manajemen dan pengunjung atraksi merupakan peranan penting bagi keberhasilan pariwisata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian 6 yakni; daya tarik wisata, keunikan sumberdaya, kreasi nilai, kemitraan strategis, keunggulan bersaing dan kinerja</li> <li>▪ Dalam penelitian ini pengunjung atraksi merupakan komponen daya tarik wisata sedangkan efektivitas dan manajemen merupakan komponen dari keunikan sumber daya</li> </ul>

6	William dan Soutar, 2000. <i>Dimensions of Customer Value And The Tourism Experience: An Explanatory Studi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Tourism Experience</i></li> <li>▪ <i>Customer Value</i></li> </ul>	Nilai pengalaman wisatawan adalah campuran dari dimensi nilai yang berbeda. Elemen nilai fungsional dari wisatawan merupakan komponen penting bagi daya tarik wisata. Pengetahuan mengenai kontribusi dimensi nilai dalam setiap situasi merupakan informasi pemasaran berharga bagi suatu destinasi wisata.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terdapat hubungan variabel yakni nilai konsumen dalam penelitian ini merupakan komponen kreasi nilai dan pengalaman wisatawan dalam penelitian ini merupakan komponen daya tarik wisata</li> <li>▪ Meneliti nilai wisatawan sebelum, selama dan sesudah melakukan perjalanan wisata.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian ini 2 variabel, yakni <i>Tourism Experience</i> dan <i>Customer Value</i></li> <li>▪ Terdapat hubungan antara pengalaman wisatawan merupakan variabel tersendiri dengan nilai wisatawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian 6 yakni; daya tarik wisata, keunikan sumberdaya, kreasi nilai, kemitraan strategis, keunggulan bersaing dan kinerja</li> <li>▪ Pengalaman wisatawan merupakan komponen daya tarik wisata sedangkan nilai konsumen/wisatawan merupakan komponen dari kreasi nilai</li> </ul>
7	Noypayak, 2009. <i>Value Dimensions of Thailand as Perceived by U.K. Tourist</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Perceived Value</i></li> <li>▪ <i>Travel Motivation</i></li> <li>▪ <i>Perceived Overall Satisfaction</i></li> <li>▪ <i>Behavior Intentions</i></li> </ul>	Penelitian saat ini menyediakan alat untuk manajer destinasi dalam mengukur persepsi nilai wisatawan dengan menggunakan pendekatan berbasis holistik atau pengalaman wisatawan. Posisi strategis destinasi Thailand untuk pasar wisatawan Inggris diusulkan sebagai destinasi yang menawarkan satu set proposisi nilai yang terintegrasi: nilai untuk uang, menyenangkan dan eksotis, keramahan, matahari, pasir dan laut. Pilihan Strategis untuk destinasi Thailand dianjurkan menggunakan strategi berbasis nilai untuk dua jenis turis yang berbeda, yaitu, menyenangkan dan eksotis untuk keramahan, dan pengulangan dalam rangka relaksasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terdapat variabel penelitian yang sama yaitu <i>perceived value</i> dalam penelitian ini adalah kreasi nilai dan <i>travel motivation</i> dalam penelitian ini adalah daya tarik wisata</li> <li>▪ Menggunakan skala likert 5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beberapa variabel yang digunakan, yakni <i>Perceived Value, Travel Motivation, Perceived Overall Satisfaction, Behavior Intentions</i></li> <li>▪ Variabel sebab dari variabel nilai adalah <i>travel motivation</i></li> <li>▪ <i>Travel motivation</i> berpengaruh terhadap nilai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian 6 yakni; daya tarik wisata, keunikan sumberdaya, kreasi nilai, kemitraan strategis, keunggulan bersaing dan kinerja</li> <li>▪ Variabel sebab dari nilai adalah daya tarik wisata dan keunikan sumberdaya</li> <li>▪ <i>Travel motivation</i> merupakan komponen dari daya tarik wisata selanjutnya akan diteliti pengaruhnya terhadap kreasi nilai</li> </ul>
8	Nakatani & Teixeira, 2009. <i>Resource-based View as a Perspective for Public Tourism Management Research: Evidence from Two Brazilian Tourism Destinations</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Resources</i></li> <li>▪ <i>Public policy</i></li> <li>▪ <i>Tourism destination</i></li> </ul>	Analisis menunjukkan bahwa kota-kota diteliti tidak menggunakan atau tidak tahu bagaimana menggunakan sumber daya yang tersedia dalam kegiatan menciptakan nilai untuk manajemen wisatawan lokal. Kedua kota memiliki ketidaksempurnaan dengan tidak mengalokasikan ataupun mengeksploitasi penuh sumber daya organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menganalisis pengaruh antar variabel</li> <li>▪ Memverifikasi bagaimana sumber daya organisasi dan wisata yang digunakan untuk perencanaan dan manajemen publik di kota-kota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian yang digunakan, yakni <i>Resources, Public policy, Tourism destination</i></li> <li>▪ Sumber daya organisasi merupakan alat ukur bagi kreasi nilai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian 6 yakni; daya tarik wisata, keunikan sumberdaya, kreasi nilai, kemitraan strategis, keunggulan bersaing dan kinerja</li> <li>▪ Sumber daya organisasi merupakan komponen atau indikator dari keunikan sumber daya yang akan diteliti pengaruhnya terhadap kreasi nilai dan variabel-variabel lainnya</li> </ul>

9	Masip, 2006. <i>Tourism Product Development: A Way To Create Value The Case Of La Vall De Lord</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Tourism Product</i></li> <li>▪ <i>Create Value</i></li> <li>▪ <i>Resources</i></li> </ul>	Temuan mengacu pada kelemahan yang paling relevan dalam manajemen pariwisata, kebutuhan perbaikan manajemen yang mengelola tujuan wisata <i>La Vall de Lord</i> . Pengelolaan destinasi pariwisata berkaitan erat dengan kebijakan yang mempengaruhi pembangunan daerah dan penciptaan nilai dalam destinasi wisata. Penciptaan nilai dalam destinasi wisata dapat ditentukan oleh spesialisasi melalui penciptaan produk yang ditargetkan terhadap segmen pasar tertentu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menganalisis pengaruh antar variabel</li> <li>▪ Menganalisis menentukan strategi pemasaran yang paling memadai untuk destinasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian yang digunakan 3, yakni <i>Tourism Product, Create Value, Resources</i></li> <li>▪ Pengelola/organisasi merupakan alat bagi perencanaan dan penetapan strategi pemasaran melalui penciptaan nilai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian 6 yakni; daya tarik wisata, keunikan sumberdaya, kreasi nilai, kemitraan strategis, keunggulan bersaing dan kinerja</li> <li>▪ Pengelola/organisasi merupakan komponen dari keunikan sumber daya yang diteliti pengaruhnya terhadap kreasi nilai dan variabel lainnya (kemitraan strategis, keunggulan bersaing dan kinerja)</li> </ul>
10	Sharma, 2008. <i>Modelling the moderating effect of consumer attractiveness and relationship commitment on supplier's perceptions of value realization.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Customer Attractiveness</i></li> <li>▪ <i>Relationship Commitment</i></li> <li>▪ <i>Supplier's Perceptions</i></li> <li>▪ <i>Value Realization</i></li> </ul>	Mengembangkan sebuah kerangka kerja untuk meneliti peran daya tarik pelanggan dan komitmen pelanggan dalam mendorong persepsi pemasok realisasi nilai dalam hubungan kerjasama. Makalah ini berpendapat bahwa daya tarik pelanggan dan komitmen pelanggan dapat bertindak sebagai moderator dalam mendorong persepsi pemasok terhadap realisasi nilai, dan mengembangkan hipotesis untuk menguji hubungan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menganalisis pengaruh antar variabel</li> <li>▪ Beberapa variabel yang sama yakni daya tarik, kemitraan dan nilai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beberapa variabel dalam penelitian ini <i>Customer Attractiveness, Relationship Commitment, Supplier's Perceptions, Value Realization</i></li> <li>▪ Komitmen dan daya tarik pelanggan merupakan moderator bagi realisasi nilai dalam kemitraan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian 6 yakni; daya tarik wisata, keunikan sumberdaya, kreasi nilai, kemitraan strategis, keunggulan bersaing dan kinerja</li> <li>▪ Daya tarik dalam penelitian ini lebih spesifik yakni daya tarik wisata yang selanjutnya akan diteliti pengaruhnya terhadap kreasi nilai dan kemitraan strategis</li> </ul>
11	Hsieh, 2012. <i>A Study of Tourists on Attraction, Service Quality, Perceived Value and Behavioral Intention in the Penghu Ocean Firework Festival</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Attraction</i></li> <li>▪ <i>service quality</i></li> <li>▪ <i>perceived value</i></li> <li>▪ <i>behavioral intention</i></li> </ul>	Penelitian ini menemukan bahwa: 1. Wisatawan Penghu Festival Firework Samudra menyukai daya tarik kognitif tertinggi "Ingin merasakan pesona keindahan kembang api berkilauan." 2. Objek wisata secara langsung mempengaruhi kualitas layanan dan efek positif niat perilaku. 3. Layanan positif kualitas memberikan efek langsung pada nilai yang dirasakan. 4. Nilai yang dirasakan memiliki efek positif langsung pada niat perilaku. 5. Daya tarik akan melalui efek kualitas layanan langsung pada nilai yang dirasakan. 6. Kualitas pelayanan akan dirasakan melalui efek tidak langsung pada nilai niat perilaku.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menganalisis pengaruh antar variabel</li> <li>▪ Meneliti tentang pengaruh daya tarik wisata, kreasi nilai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beberapa variabel yang digunakan, yakni <i>Attraction, service quality, perceived value, behavioral intention</i></li> <li>▪ Daya tarik wisata melalui kualitas layanan akan berpengaruh pada nilai yang dirasakan wisatawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian 6 yakni; daya tarik wisata, keunikan sumberdaya, kreasi nilai, kemitraan strategis, keunggulan bersaing dan kinerja</li> <li>▪ Daya tarik wisata dan keunikan sumber daya berpengaruh terhadap kreasi nilai</li> </ul>

12	Long, dan Ismail 2010. <i>Readiness of Malaysian human resource professionals to be a strategic partner</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>human resource professionals</i></li> <li>▪ <i>strategic partner</i></li> <li>▪ <i>administrative expert,</i></li> <li>▪ <i>employee champion</i></li> <li>▪ <i>change agent.</i></li> </ul>	Temuan menunjukkan bahwa peran seorang ahli administrasi dan karyawan memperoleh nilai tertinggi dalam penelitian ini. Semua peran sumber daya manusia diuji dan secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan. Selain itu, ditemukan bahwa peran mitra strategis dan agen perubahan kontribusi terbesar terhadap kinerja perusahaan. Studi ini juga menemukan bahwa penghalang utama yang menghalangi sumber daya manusia profesional untuk memainkan peran strategis dalam suatu organisasi adalah mereka tidak punya waktu untuk mengatasi kedua masalah administrasi dan strategis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menganalisis pengaruh antar variabel</li> <li>▪ Meneliti tentang pengaruh sumber daya manusia profesional dalam penelitian ini adalah keunikan sumber daya dan kemitraan strategis serta dampaknya terhadap kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beberapa variabel yang digunakan, yakni <i>human resource professionals, strategic partner, administrative expert, employee champion, change agent.</i></li> <li>▪ Sumberdaya manusia yang profesional memainkan peranan penting bagi kemitraan strategis serta implikasinya terhadap kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian 6 yakni; daya tarik wisata, keunikan sumberdaya, kreasi nilai, kemitraan strategis, keunggulan bersaing dan kinerja</li> <li>▪ Sumber daya manusia yang profesional merupakan komponen dari keunikan sumber daya yang diteliti pengaruhnya terhadap kemitraan strategis</li> </ul>
13	Uddin dan Bilkis, 2011. <i>Strategic Alliance And Competitiveness: Theoretical Framework</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Strategic Alliance</i></li> <li>▪ <i>Competitiveness</i></li> <li>▪ <i>Joint Venture</i></li> <li>▪ <i>Equity Strategic Alliance</i></li> <li>▪ <i>Nonequity Strategic Alliance</i></li> </ul>	Aliansi strategis memberikan kontribusi terhadap keunggulan bersaing. Lebih khusus lagi, usaha patungan, aliansi strategis ekuitas, dan aliansi strategis nonequity (termasuk tingkat bisnis, tingkat perusahaan, lintas batas, dan aliansi strategis jaringan) harus meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan, industri dan daerah.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menganalisis pengaruh antar variabel</li> <li>▪ Meneliti tentang aliansi strategis yang dalam penelitian ini adalah kemitraan strategis pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beberapa variabel yang digunakan, yakni <i>Strategic Alliance, Competitiveness, Joint Venture, Equity Strategic Alliance, Nonequity Strategic Alliance</i></li> <li>▪ Aliansi strategis, yang merupakan strategi kooperatif di mana perusahaan menggabungkan beberapa sumber daya mereka untuk menciptakan keunggulan kompetitif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian 6 yakni; daya tarik wisata, keunikan sumberdaya, kreasi nilai, kemitraan strategis, keunggulan bersaing dan kinerja</li> <li>▪ Kemitraan strategi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dan berimplikasi pada kinerja</li> </ul>
14	Lasker, Weiss dan Miller, 2001. <i>Partnership Synergy: A Practical Framework for Studying and Strengthening the Collaborative Advantage</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Partnership functioning</i></li> <li>▪ <i>Partnership synergy</i></li> <li>▪ <i>Partnership effectiveness</i></li> </ul>	Penelitian ini mengusulkan kerangka kerja yang dapat digunakan untuk memperkuat pengelolaan kemitraan. Namun, meskipun tugas penting dari manajemen kemitraan adalah untuk meningkatkan kapasitas kemitraan untuk mencapai tingkat tinggi sinergi, sejauh ini belum ada yang melihat manajemen dari perspektif sinergi. Kerangka ini dapat mendukung orang yang bertanggung jawab untuk mengelola kemitraan dalam merealisasikan keuntungan unik dari kolaborasi. Operasionalisasi sinergi kemitraan menjelaskan secara konkret apa proses kolaborasi perlu untuk mencapai kemitraan untuk mencapai potensi penuh.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menganalisis pengaruh antar variabel</li> <li>▪ Meneliti tentang indikator dari kemitraan strategis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beberapa variabel yang digunakan, yakni <i>Partnership functioning, Partnership synergy, Partnership effectiveness</i></li> <li>▪ Keberhasilan manajemen dalam membangun kemitraan melalui sinergi tingkat tinggi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian 6 yakni; daya tarik wisata, keunikan sumberdaya, kreasi nilai, kemitraan strategis, keunggulan bersaing dan kinerja</li> <li>▪ Kemitraan strategis berhubungan dengan kreasi nilai yang berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dan berimplikasi terhadap kinerja</li> </ul>

15	Stabell Dan Fjeldstad, 1998. <i>Configuring Value For Competitive Advantage: On Chains, Shops, And Networks</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>value creation technologies</i></li> <li>▪ <i>value configuration analysis</i></li> <li>▪ <i>competitive positioning</i></li> </ul>	Gagasan konfigurasi nilai alternatif adalah sebagian dimotivasi oleh masalah penerapan analisis rantai nilai, baik sebagai alat konseptual yang efektif dan sebagai sarana untuk membandingkan dan meningkatkan posisi kompetitif perusahaan. Sebagaimana dicatat oleh Porter, menilai masalah biaya juga menyiratkan kesempatan potensi untuk keunggulan kompetitif.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menganalisis pengaruh antar variabel</li> <li>▪ Meneliti tentang pengaruh kreasi nilai dan posisi kompetitif untuk keunggulan bersaing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beberapa variabel yang digunakan, yakni <i>value creation technologies, value configuration analysis, competitive positioning</i></li> <li>▪ Konfigurasi nilai sebagai komponen bagi penerapan kreasi nilai untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian 6 yakni; daya tarik wisata, keunikan sumberdaya, kreasi nilai, kemitraan strategis, keunggulan bersaing dan kinerja</li> <li>▪ Meneliti pengaruh kreasi nilai terhadap keunggulan bersaing yang berimplikasi terhadap kinerja</li> </ul>
16	Wu, et., all, 2009. <i>Establishing A Strategic Alliance for Taiwanese Rural Wineries</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>rural wineries</i></li> <li>▪ <i>strategic alliance</i></li> <li>▪ <i>value chain</i></li> <li>▪ <i>competitive advantage.</i></li> </ul>	Menganalisis rantai nilai dapat menghasilkan cara lain untuk aliansi strategis dengan nilai pembeli. Makalah ini mendefinisikan rantai nilai umum dari perkebunan anggur di pedesaan. Awalnya kami menggunakan kajian literatur dan kemudian, melalui wawancara pribadi, menafsirkan bagaimana manajer perkebunan anggur pedesaan Taiwan 'meng-upgrade nilai produk mereka. Akhirnya, kami mengundang para pemimpin dari perkebunan anggur pedesaan untuk fokus wawancara kelompok dan membahas strategi konkret untuk aliansi. Hasilnya akan meningkatkan penelitian pada keunggulan kompetitif dan memberikan manajer anggur pedesaan dengan strategi konkret.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menganalisis pengaruh antar variabel</li> <li>▪ Meneliti tentang pengaruh kreasi nilai, aliansi strategis yang dalam penelitian ini merupakan komponen kemitraan strategis serta keunggulan bersaing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beberapa variabel yang digunakan, yakni <i>rural wineries, strategic alliance, value chain, competitive advantage</i></li> <li>▪ Rantai nilai menghasilkan cara untuk aliansi strategis, kedua strategi ini akan meningkatkan keunggulan kompetitif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian 6 yakni; daya tarik wisata, keunikan sumberdaya, kreasi nilai, kemitraan strategis, keunggulan bersaing dan kinerja</li> <li>▪ Kreasi nilai mempunyai hubungan dengan kemitraan strategis, dimana pendekatan strategi ini akan meningkatkan keunggulan bersaing yang berimplikasi pada kinerja</li> </ul>
17	Kalyuzhnova, 2010. <i>Raising Of Competitiveness And Tourist Attractiveness Via Innovative Ecological Projects Based On A Public-Private Partnership</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>tourist attractiveness</i></li> <li>▪ <i>innovation</i></li> <li>▪ <i>public-private partnership</i></li> <li>▪ <i>competitiveness of region</i></li> </ul>	Citra negara dan wilayah yang dianalisis dalam hal dampak faktor ekologis pada daya tarik wisata dan keunggulan bersaing daerah. Masalah ekonomi dan kelembagaan dari pengembangan proyek yang dianalisis dalam kaitannya dengan daya tarik wisatawan, pengenalan inovasi ekologi dan kemitraan publik-swasta untuk keunggulan bersaing daerah.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menganalisis pengaruh antar variabel</li> <li>▪ Meneliti tentang pengaruh daya tarik wisata, inovasi dalam penelitian ini kreasi nilai, kemitraan pemerintah swasta dalam penelitian ini kemitraan strategis, keunggulan bersaing daerah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beberapa variabel yang digunakan, yakni <i>tourist attractiveness, innovation, public-private partnership, competitiveness of region</i></li> <li>▪ Inovasi ekologi memiliki peran dalam penentuan kemitraan untuk keunggulan bersaing daerah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian 6 yakni; daya tarik wisata, keunikan sumberdaya, kreasi nilai, kemitraan strategis, keunggulan bersaing dan kinerja</li> <li>▪ Kreasi nilai berhubungan dengan kemitraan strategis untuk meningkatkan keunggulan bersaing dan berimplikasi terhadap kinerja</li> </ul>

18	Diana <i>et.al.</i> , 2009. <i>Travel And Tourism Competitiveness Of The World's Top Tourism Destinations:An Exploratory Assessment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>travel and tourism</i></li> <li>▪ <i>tourist destinations</i></li> <li>▪ <i>competitiveness</i></li> </ul>	Keunggulan bersaing 25 destinasi pariwisata top duniamemungkinkan menarik kesimpulan yang sesuai dengan tujuan ini yang tidak membentuk kelompok homogen. Nilai rata-rata TTCI untuk negara tertentu dapat menunjukkan bahwa, meskipun tentang tujuan wisata teratas di dunia, perjalanan mereka dan keunggulan bersaing pariwisata harus ditingkatkan. Penelitian ini menggambarkan hubungan yang sangat kuat antara keunggulan bersaing dan lingkungan bisnis dan infrastruktur, serta asosiasi yang kuat antara keunggulan bersaing secara keseluruhan dan kerangka peraturan yang spesifik, masing-masing sumber daya manusia, budaya dan alam.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menganalisis pengaruh antar variabel</li> <li>▪ Meneliti tentang variabel yang sama dengan penelitian ini yakni keunggulan bersaing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beberapa variabel yang digunakan, yakni <i>travel and tourism, tourist destinations,competitiveness</i></li> <li>▪ Peran kerangka peraturan dan lingkungan bisnis yang mempengaruhi terhadap keunggulan bersaing 25 destinasi top dunia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian 6 yakni; daya tarik wisata, keunikan sumberdaya, kreasi nilai, kemitraan strategis, keunggulan bersaing dan kinerja</li> <li>▪ Variabel keunggulan bersaing akan diteliti pengaruhnya terhadap kinerja</li> </ul>
19	Garrigos <i>et. al.</i> , 2005. <i>Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Strategic management</i></li> <li>▪ <i>Competitive strategy</i></li> <li>▪ <i>Performance management</i></li> </ul>	Menegaskan temuan bahwa tiga jenis strategi yang layak yang diidentifikasi dalam literatur (prospectors, pembela, dan analisis) cenderung untuk melakukan dengan baik. Sebaliknya, reaktor dihubungkan dengan kinerja yang buruk.salah satu peran positif strategi bersaing bagi kinerja merupakan bentuk efektif keunggulan bersaing dan bisa sama-sama sukses dalam lingkungan apapun jika perusahaan mengimplementasikannya secara konsisten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menganalisis pengaruh antar variabel</li> <li>▪ Meneliti tentang pengaruh variabel keunggulan bersaing melalui strategi bersaing terhadap kinerja perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beberapa variabel yang digunakan, yakni <i>Strategic management,Competitive strategy, Performance management</i></li> <li>▪ Peran strategi manajemen yang menggunakan strategi bersaing akan efektif bagi sumber keunggulan kompetitif dan berhasil meningkatkan kinerja organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian 6 yakni; daya tarik wisata, keunikan sumberdaya, kreasi nilai, kemitraan strategis, keunggulan bersaing dan kinerja</li> <li>▪ Peran kreasi nilai dan kemitraan strategis akan memberikan sumber keunggulan (keunggulan bersaing) sehingga berimplikasi terhadap kinerja</li> </ul>
20	Omerzel, 2006. <i>Competitiveness of Slovenia as a Tourist Destination</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>tourist destination</i></li> <li>▪ <i>competitiveness</i></li> <li>▪ <i>competitiveness indicators</i></li> </ul>	Penelitian menganalisis keunggulan bersaing Slovenia sebagai tujuan wisata. Setelah literatur referensi kita membangun enam kelompok utama dari variabel: sumber daya warisan, sumber daya dibuat, faktor pendukung, kondisi situasional, manajemen, dan permintaan. Berdasarkan hasil empiris yang diperoleh kita dapat mengungkapkan daerah mana yang harus dilakukan perbaikan untuk Slovenia sebagai tujuan wisata. Sebagian besar dari 85 faktor dievaluasi bawah 4 (pada skala dari 1 sampai 5). Ini berarti bahwa hanya ada beberapa atribut Slovenia, yang dinilai jauh di atas rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada strategi yang jelas untuk pengembangan lebih lanjut.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menganalisis pengaruh antar variabel</li> <li>▪ Penelitian menitik beratkan pada manajemen atau pengelola destinasi wisata untuk mengetahui strategi yang digunakan untuk meningkatkan keunggulan bersaing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beberapa variabel yang digunakan, yakni <i>tourist destination, competitiveness,competitiveness indicators</i></li> <li>▪ Variabel sumber daya warisan dan buatan, faktor pendukung, kondisi situasional, manajemen dan permintaan menjadi indikator keunggulan bersaing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah variabel penelitian 6 yakni; daya tarik wisata, keunikan sumberdaya, kreasi nilai, kemitraan strategis, keunggulan bersaing dan kinerja</li> <li>▪ Sumber daya alam, buatan. Faktor pendukung merupakan komponen dari daya tarik wisata yang akan diteliti pengaruhnya terhadap variabel-variabel lain</li> </ul>

## **2.2. Kerangka Pemikiran**

Sesuatu yang unik, bernilai dan tidak ditemukan dilingkungan sekitar tempat hunian, merupakan faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk meninggalkan rumah dan melakukan kunjungan ke objek tertentu. Untuk dapat sampai ke suatu objek mereka rela melakukan perjalanan dengan melintasi batas Negara, provinsi, kota dan kabupaten dengan menggunakan moda transportasi yang terbaik, tercepat dan ternyaman, walaupun mereka harus mengeluarkan biaya yang tidak sedikit untuk sampai pada tujuan yang dimaksud. Hal Ini mengindikasikan bahwa keputusan untuk berpergian sangat dipengaruhi perasaan untuk mendapatkan kesenangan yang tidak didapatkan di lingkungan sekitar rumah mereka, jika objek tersebut mereka anggap menarik serta sesuai dengan yang diharapkan maka mereka akan mengulangi perjalanan ke objek tersebut.

Objek yang menarik, seringkali mendatangkan ribuan bahkan jutaan orang yang sukarela berpergian jauh meninggalkan rumahnya untuk mengunjungi objek tersebut yang disebut daya tarik wisata. Sehingga keseluruhan yang terdapat dalam satu objek merupakan suatu kesatuan daya tarik wisata secara keseluruhan, meliputi: (a) sumber daya alam, seperti; gunung, lautan, sungai, iklim, cuaca dan lain sebagainya, (b) sumber daya budaya, seperti; bangunan bersejarah, museum, candi, makam, fosil, adat istiadat, cagar budaya, kesenian, kampung adat dan lain-lain, (c) sumber daya manusia, seperti: individu, wisatawan, masyarakat setempat, organisasi yang mengelola dan lain sebagainya, (d) infrastruktur, seperti; aksesibilitas menuju lokasi, sarana prasarana, restoran, penginapan dan lain sebagainya.

Peranan daya tarik wisata yang mendatangkan ribuan bahkan jutaan wisatawan akan berdampak pada ekonomi di daerah kunjungan tersebut, tentunya melalui pengeluaran wisatawan. Dampak ekonomi yang diakibatkan, telah mendorong daerah tempat daya tarik wisata untuk saling bersaing satu sama lain guna mendatangkan lebih banyak jumlah kunjungan wisatawan. Pariwisata masih merupakan salah satu sektor ekonomi terbesar dan secara luas diakui sebagai faktor penting dalam pembangunan daerah (*European Commission, 2010*).

Wisatawan yang pertama kali datang ke suatu daya tarik wisata ingin menikmati kondisi alam, budaya dan manusia yang di tawarkan, namun tidak sekedar itu saja, pengalaman yang dirasakan pengunjung dimulai dari perjalanan keluar rumah sampai tiba disuatu daya tarik wisata akan sangat mempengaruhi keputusan wisatawan untuk mengulangi perjalanannya. Dalam upaya inilah sudah seharusnya daya tarik wisata melalui komponen yang terkait didalamnya seperti individu/organisasi yang mengelolanya memiliki kompetensi terbaik sehingga dapat mempelajari dan memenuhi kebutuhan wisatawan sejak keluar dari rumah hingga tiba di suatu daya tarik wisata.

Dengan kompetensi/keunikan, individu/organisasi dalam suatu daya tarik wisata akan menghasilkan strategi-strategi melalui manfaat-manfaat yang diciptakan bagi wisatawan serta menjalin hubungan dengan mitra guna mengatasi keterbatasan yang ada. Hal ini menjadi dasar kekuatan untuk memiliki keunggulan dari pesaing yang ada dan berdampak pada banyaknya jumlah kunjungan wisatawan, hingga pada akhirnya akan memberikan keuntungan finansial bagi tempat daya tarik wisata tersebut berada. Menurut Sedlacek, *et., all* (2011) kinerja

adalah suatu kondisi untuk keunggulan bersaing dan itu harus dilakukan, jika sebuah perusahaan unggul maka kinerjanya akan tinggi dengan menciptakan nilai - hubungan, dengan demikian, jika unggul bersaing, nilai perusahaan juga tumbuh.

### **2.2.1. Hubungan daya tarik wisata dan keunikan sumber daya**

Memiliki daya tarik wisata belum tentu memiliki keunikan, dikarenakan sebuah daya tarik wisata membutuhkan kompetensi dari pengelolanya. Kemampuan pengelola yang unik akan menghasilkan daya tarik wisata yang menarik. Ketika suatu objek telah memiliki sumber daya alami dan sumber daya buatan manusia sebagai suatu dasar dari daya tarik wisata, tentunya akan berdampak pada kunjungan wisatawan ke objek tersebut. Namun, lebih jauh daripada itu untuk menghasilkan kunjungan wisatawan dalam jumlah yang sangat banyak tentunya modal daya tarik wisata tersebut harus terus ditingkatkan agar menjadi sangat menarik, untuk inilah dibutuhkan suatu keunikan sumber daya dalam pengelolaannya.

Dalam penelitian Vengeyasi dan Mavondo (2004) bahwa terdapat hubungan antara daya tarik wisata dan faktor-faktor yang berhubungan dengan manusia dan reputasi. Hasilnya menjelaskan hubungan positif antara daya tarik wisata dengan kualitas faktor manusia dan reputasi dari suatu daya tarik wisata, dimana dalam studi ini mengambil dari perspektif manajerial yang menggambarkan pentingnya peranan penduduk lokal bagi suatu daya tarik wisata.

Dwyer dan Kim (2003), menyimpulkan (1) berbagai karakteristik destinasi yang membuatnya menarik untuk dikunjungi dikarenakan sumber daya yang berbeda akan memiliki daya tarik yang berbeda untuk wisatawan yang berbeda; (2) Sumber daya berkorelasi secara signifikan dengan daya tarik wisata; (3) daya tarik wisata menurun sebagai akibat terbatasnya sumber daya yang alami (sebagai anugrah dari Tuhan) pada daerah tujuan wisata tertentu, menuntut adanya kreasi nilai yang dapat merangsang wisatawan untuk mendatanginya; (4) keunikan sumber daya lebih besar pengaruhnya terhadap kreasi dibandingkan sumber daya alami (sebagai anugrah dari Tuhan).

Kondisi di suatu daya tarik wisata merupakan cerminan dari kemampuan keunikan sumber daya. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan Cracoli dan Nijkamp (2008) bahwa terdapat pengaruh antara sumber daya dan daya tarik wisata.

### **2.2.2. Pengaruh daya tarik wisata terhadap kreasi nilai**

Daya tarik wisata merupakan faktor yang memberikan kontribusi bagi kunjungan wisatawan, namun di beberapa Negara daerah tujuan wisata terjadi penurunan kunjungan wisatawan dikarenakan daya tarik wisata yang ada tidak dikembangkan dan ditingkatkan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, ditemukan faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan jumlah kunjungan wisatawan dikarenakan kurangnya manfaat-manfaat yang dirasakan oleh wisatawan termasuk manfaat tambahan dari suatu objek wisata.

Hal ini mengindikasikan bahwa suatu daya tarik wisata tidak cukup dengan hanya mengandalkan daya tarik dasar yang telah dimilikinya saja, melainkan harus melakukan pengembangan dengan mempertimbangkan manfaat apa yang akan diberikan kepada wisatawan, sehingga sesuai dengan pengorbanan yang mereka dikeluarkan saat melakukan kunjungan wisata. Hal ini dapat dilakukan pengelola objek wisata dengan cara menangkap nilai dari wisatawan dan kemudian mengantarkan kembali nilai tersebut kepada wisatawan.

Penelitian Berechet., *et, al* (2010) menyatakan bahwa daya tarik wisata, seperti wisata alam walaupun merupakan tempat yang menarik bagi pengunjung, ternyata pengunjung juga sangat menikmati daya tarik tambahan yang disediakan oleh manajemen. Penelitian ini menjelaskan hubungan yang erat antara daya tarik wisata dan inovasi yang dibuat oleh manajemen. Hal ini tergambar dari pengunjung yang menyenangi inovasi tambahan seperti, toko-toko, restoran dengan suasana yang spesifik dan hidangan yang lezat, permainan dan hiburan. Dengan demikian identifikasi preferensi pengunjung bagi suatu inovasi adalah adanya hiburan tambahan sebagai konsekuensi dalam pengembangan produk yang bernilai bagi pengunjung.

Dalam penelitian Banacu (2012) terjadi permasalahan dalam industri pariwisata Rumania yang diindikasikan dari rendahnya tingkat hunian kamar hotel dalam setahun terakhir, sehingga dilakukan upaya menemukan faktor-faktor untuk pengembangan daya tarik wisata. Temuan dari hasil penelitian ini, pengembangan daya tarik wisata dilakukan manajemen dengan memasukkan penciptaan nilai.

Strategi nilai yang dilakukan adalah dengan menciptakan produk wisata sejarah dan memproduksi souvenir sebagai daya tarik wisata.

### **2.2.3. Pengaruh keunikan sumber daya terhadap kreasi nilai**

Kepengelolaan objek wisata melalui kemampuan yang unik akan menghasilkan suatu manfaat yang lebih di atas biaya/pengorbanan wisatawan saat melakukan kunjungan. Tidak semua pengelola objek wisata mampu memberikan manfaat lebih di atas pengorbanan wisatawan, nilai lebih ini akan menghasilkan pengalaman yang memuaskan bagi wisatawan. Kemampuan menghasilkan manfaat lebih di atas pengorbanan membutuhkan kemampuan yang unik, melalui kesesuaian nilai, kesesuaian manfaat produk, kesesuaian harga, kesesuaian harapan atas suatu keingintahuan. Hal-hal di atas, hanya dapat dilakukan melalui suatu kompetensi/keunikan yang dimiliki oleh pengelola objek wisata. Dengan kata lain, daya tarik wisata merupakan sebuah motif bagi kunjungan wisatawan, namun daya tarik wisata saja tentunya tidaklah cukup, harus terus dikembangkan dengan menggunakan strategi kreasi nilai yang penerapannya melalui keunikan sumber daya oleh pelaku bisnis di daerah tujuan wisata tersebut.

Cravens dan Piercy (2009:6) menjelaskan bahwa keunikan sumber daya melalui kapabilitasnya dapat menghasilkan nilai yang sesuai (*value match*). Suatu daya tarik wisata melalui kapabilitas organisasi dan aset tidak terwujud atau yang disebut keunikan sumber daya inilah yang dapat melakukan suatu kreasi nilai.

Kerangka penelitian Colman (2008:51) menganalisis penciptaan nilai dengan menunjukkan hubungan antara kemampuan sumber daya dan penciptaan

nilai melalui kegiatan untuk mengubah bahan baku menjadi produk jadi dan mengantarkannya ke pasar. Model ini bekerja dengan baik untuk perusahaan yang memproduksi dan menjual barang dan jasa, dengan menawarkan bimbingan untuk perusahaan melalui basis pengetahuan. Salah satu yang menciptakan nilai pelanggan dengan menerapkan pengetahuan dan teknologi untuk memecahkan masalah yang unik. Kami membangun model dengan mengidentifikasi sumber daya perusahaan untuk pemecahan masalah (basis pengetahuan, nilai yang melekat pada pengetahuan, jaringan sistem teknis dan manajerial) dan dengan meneliti bagaimana sumber daya tersebut diselaraskan dan disesuaikan ke dalam bundel untuk meningkatkan pemecahan masalah dan penciptaan nilai.

Penelitian Komppula (2005) menyajikan studi kasus desa wisata, dimana nilai pelanggan dianggap penting sebagai titik awal dari pengembangan produk di sektor industri pariwisata. Hasil penelitian menunjukkan hubungan antara keunikan sumber daya dengan kreasi nilai, dimana harapan sebagai cerminan nilai yang diinginkan wisatawan berhubungan dengan sifat-sifat teknis dari sistem pelayanan, harapan tersebut berupa; sikap ramah tamah karyawan dan karyawan harus memiliki waktu untuk berbicara dengan wisatawan. Model empiris pada proses perumusan nilai tampaknya akan bekerja dengan baik ketika menggambarkan bagaimana tujuan liburan mengambil bentuk dalam tindakan proses pelayanan.

#### **2.2.4. Pengaruh daya tarik wisata dan keunikan sumber daya terhadap kreasi nilai**

Dalam menciptakan manfaat lebih atas pengorbanan, membutuhkan suatu penyesuaian permintaan dan penawaran. Kesesuaian antara produk yang ditawarkan dengan kebutuhan wisatawan akan menentukan kepuasan bagi pengalaman wisatawan saat melakukan kegiatan wisata. Keputusan pengelola dalam memberikan nilai kepada wisatawan harus disesuaikan dengan kondisi dan keadaan dari suatu daya tarik wisata. Misalnya daya tarik wisata pantai membutuhkan suatu alat-alat permainan laut seperti ski, jika ombak yang dimiliki oleh pantai tersebut cocok untuk berselancar, akan tetapi jika ombaknya tidak cocok untuk berselancar, maka pengelola dapat memberikan manfaat tambahan dengan membuat tempat-tempat romantis dipinggir pantai sambil menikmati pemandangan laut lepas.

Studi Omerzel (2006) menilai pentingnya faktor-faktor yang berbeda mempengaruhi kondisi permintaan untuk tujuan wisata atas dasar persepsi pemangku kepentingan individu. Hubungan antara kondisi permintaan dan faktor wisata berpengaruh terhadap individu; seperti sumber daya warisan, kreasi sumber daya, faktor pendukung, sumber daya, manajemen destinasi dan kondisi situasional diperiksa dengan menggunakan analisis regresi. Studi yang ada pada tujuan pariwisata dan permintaan pariwisata ditinjau dan keterbatasan mereka diidentifikasi. Melalui studi tersebut menegaskan pentingnya hubungan antara daya tarik wisata, sumber daya, manajemen pengelola dan penciptaan nilai.

Pernyataan sistematis oleh MacCannell (2002), dalam pandangannya, daya tarik wisata adalah hubungan empiris antara turis, daya tarik wisata, dan penciptaan nilai serta informasi. Informasi mengenai daerah tujuan wisata merupakan salah satu indikator dalam keunikan sumber daya. Informasi diciptakan melalui suatu kreasi nilai yang dilakukan oleh keunikan sumber daya menjadi suatu daya tarik yang memotivasi wisatawan untuk berkunjung.

Keunikan sumber daya merupakan turunan dari daya tarik wisata suatu DTW yang akan dikunjungi oleh wisatawan ketika adanya daya tarik yang dimiliki oleh daerah tujuan wisata maka dibutuhkan keunikan sumber daya untuk menciptakan nilai. Daya tarik wisata selain hasil dari ciptaan tuhan yang maha Esa, juga dapat dibuat oleh manusia sendiri, masing-masing ciptaan ataupun buatan tersebut tentunya memiliki karakteristik dan keunikan tersendiri apalagi yang berkaitan dengan sumber daya buatan manusia kreasinya sangat bergantung pada strategi-strategi yang dirancang ataupun direncanakan, diantaranya melalui strategi kreasi nilai yang diharapkan mampu memberikan tujuan wisata suatu keunikan/karakteristik yang menjadikannya unggul dalam bersaing dengan destinasi-destinasi lainnya. Kreasi nilai merupakan rangkaian aktivitas dalam upaya menyediakan suatu produk barang/jasa bagi pelanggan yang dituju.

#### **2.2.5. Pengaruh daya tarik wisata terhadap kemitraan strategis**

Daya tarik wisata yang dimiliki oleh daerah tujuan wisata akan mendatangkan beragam pelaku bisnis di bidangnya masing-masing. Semakin tinggi jumlah kunjungan wisatawan ke suatu daya tarik wisata, maka akan

semakin banyak mendatangkan investor/pelaku bisnis. Misalnya ketika suatu kota banyak dikunjungi oleh wisatawan yang berbelanja, maka akan banyak pula investor di bidang retail dan kuliner yang melakukan investasi di kota tersebut. Dengan kata lain, suatu daya tarik wisata membutuhkan mitra-mitra yang strategis dalam upaya mendatangkan kunjungan wisatawan. Keinginan mitra untuk berkolaborasi dipengaruhi sejauhmana daya tarik wisata tersebut memiliki potensi kemenarikan dan sejauh mana dukungan dari pihak terkait dalam memberikan kemudahan bagi mitra dalam berinvestasi dan melakukan kerja sama.

Penelitian Richards (2010) budaya dan pariwisata bertindak sebagai acuan dari daya tarik wisata, memberikan perhatian khusus terhadap peran intervensi kebijakan potensial dalam pengembangan kemitraan, pengembangan produk, dan pemasaran. Penelitian ini membahas isu kunci bagi pengembangan pemasaran kepariwisataan melalui isu daya tarik wisata dan kemitraan antara pemerintah dan swasta.

Penelitian Shyan dan Tsang (2012) difokuskan pada Hong Kong dan Singapura, dan berusaha untuk mengeksplorasi pengembangan pariwisata kuliner dan strategi pemasaran dan isinya. Metodologi utama dengan melibatkan perencanaan strategi dalam wawancara mendalam dan dengan studi dokumentasi akademik dan publikasi resmi pada pariwisata sebagai sarana untuk memperdalam strategi pemasaran untuk wisata kuliner di Hong Kong dan Singapura. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, meskipun Hong Kong dan Singapura tidak memiliki sumber daya alam yang melimpah untuk mengembangkan pengalaman wisata yang lebih beragam, namun mereka memiliki latar belakang budaya yang

beragam. Sehingga sektor publik dan swasta dapat membentuk kemitraan strategis untuk meningkatkan daya tarik wisata melalui strategi pemasaran.

#### **2.2.6. Pengaruh keunikan sumber daya terhadap kemitraan strategis**

Untuk menutupi kelemahan dan kekurangan yang dimiliki oleh suatu organisasi, diperlukan adanya suatu upaya-upaya mencari mitra yang tepat. Melalui mitra yang tepat inilah diharapkan kekurangan dan kelemahan tersebut dapat di atasi. Mencari mitra yang tepat, tidaklah mudah, dibutuhkan kemampuan yang unik atau kompetensi dari pengelola dalam menentukan dan menjalin komunikasi dengan suatu mitra. Dari penelitian terdahulu terdapat beberapa kasus, dimana pengelola mengalami masalah dalam membangun kemitraan strategis, disebabkan pengelola yang salah memilih mitra serta terjadinya hubungan komunikasi yang tidak baik. Hambatan-hambatan ini terjadi dikarenakan sulitnya menggabungkan sumber daya yang ada. Sehingga dalam upaya membangun kemitraan strategis peran keunikan sumber daya / kemampuan inti dari pengelola akan menentukan keberhasilan dalam kemitraan. Misalnya, pengelolaan objek wisata yang diserahkan kepada perusahaan swasta, pada prakteknya perusahaan swasta tersebut tidak mampu menjalin komunikasi yang baik dengan warga di sekitar dan pemerintah setempat, sehingga terjadi konflik yang berdampak pada penutupan sementara lokasi wisata tersebut. Konflik tersebut jelas sekali mengganggu aktivitas pengelolaan bahkan berdampak pada penurunan jumlah kunjungan.

Penelitian Long dan Ismail (2010) menguji hambatan potensial yang menghalangi antara sumber daya manusia profesional dengan kemitraan strategis dalam suatu organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa peran seorang ahli administrasi dan karyawan memperoleh nilai tertinggi bagi kemitraan strategis. Studi ini juga menemukan bahwa penghalang utama yang menghalangi profesional HR untuk memainkan peran kemitraan strategis dalam suatu organisasi adalah mereka tidak punya waktu untuk mengatasi masalah administrasi dan masalah-masalah isu strategis.

Dalam laporan *American Productivity & Quality Center* (2000:105) temuan studi menjelaskan bahwa komunikasi memberikan kontribusi untuk kemitraan yang lebih efektif yang memungkinkan SDM untuk mengembangkan agenda dari tujuan bisnis dan mengkomunikasikan agenda ini kembali ke program kerja, sumber daya harus mengembangkan kompetensi kunci, seperti ketajaman bisnis dan pemikiran sistem, untuk dapat secara efektif bermitra, praktek terbaik struktur organisasi departemen HR dapat meningkatkan kesempatan bagi kemitraan yang sukses, organisasi memahami pentingnya praktik-praktik; cepat, akurat, dan secara efisien mengelola pekerjaan administratif dan transaksional, sehingga membebaskan sumber daya untuk berpikir lebih strategis. Temuan dalam laporan ini bertujuan untuk mencapai keselarasan yang terjadi dalam sistem pengukuran yang benar-benar terintegrasi dengan bantuan mengaktifkan peran sumber daya manusia dalam kemitraan strategis.

### **2.2.7. Pengaruh daya tarik wisata dan keunikan sumber daya terhadap kemitraan strategis**

Daya tarik wisata tentunya membutuhkan pengelolaan terpadu yang biasanya ditangani oleh suatu organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. Dalam upaya pengelolaan suatu daya tarik wisata, pengelola akan membuat serangkaian strategi-strategi yang bertujuan pemenuhan kebutuhan wisatawan yang sangat beragam sehingga diperlukan adanya kerja sama dengan pihak-pihak lain. Kerja sama atau kemitraan strategis yang dilakukan adalah sebagai upaya komprehensif bagi kebutuhan wisatawan yang tidak dapat disediakan oleh pengelola, kemitraan strategis akan menjadi suatu sinergi yang akan memberikan pemenuhan kebutuhan wisatawan yang sangat beragam itu. Dengan kata lain, kekurangan dan kelemahan pengelola dalam upaya membuat daya tarik wisata menarik membutuhkan kerja sama dengan pihak lain. Misalnya pantai ancol jika mengandalkan daya tarik alamnya saja tentu tidak akan menjadi menarik, tetapi dengan keunikan sumber dayanya, pengelola mampu mendatangkan pihak lain untuk membuat wisata tambahan, seperti: Dufan, Antalantis dan lain-lain.

Hasil penelitian Kreuter, Lezin, dan Young (2000) menyimpulkan bahwa kemitraan strategis tersebut diperlukan sebagai faktor memanfaatkan pihak lain secara optimal guna terbentuknya kerjasama kepariwisataan baik lokal, internasional maupun global. Kemitraan memiliki banyak manfaat bagi organisasi, antara lain; penyandang dana, penyediaan infrastruktur pendukung, perawatan objek wisata dan lain-lain yang kesemuanya menjadi satu bagian

sumber daya yang dimiliki oleh destinasi serta menjadi satu kesatuan produk suatu daerah tujuan wisata.

Kemitraan strategis dianggap sebagai sumber penting dari berbagai sumber daya dengan belajar sehingga dapat bersaing dalam dunia bisnis yang kompetitif (Uddin & Bilkis: 2011). Keunikan sumber daya melalui kemampuannya dalam kemitraan strategis menjadi penentu bagi pengembangan suatu daya tarik wisata.

Kandemir, Yaprak dan Cavusgil (2006) menyimpulkan bahwa dalam konteks kapabilitas organisasi dan kemitraan dapat dipandang sebagai pilihan strategik yang dilakukan oleh perusahaan, dimana perusahaan dapat menggunakan kemitraan strategis untuk mengakuisisi dan menggunakan sumber daya dari perusahaan mitra untuk berkompetisi secara lebih efektif.

Hubungan antar organisasi (pengelola) menciptakan kesempatan untuk berbagai sumber daya dan kemampuan perusahaan saat bekerja sama dengan mitra dan untuk mengembangkan daya tarik wisata (Kuratko *et al*, 2001).

#### **2.2.8. Hubungan kreasi nilai dan kemitraan strategis**

Dalam upaya memberikan kepuasan pengalaman, maka pengelola objek wisata harus memberikan manfaat lebih sebagai pengganti dari biaya yang dikeluarkan wisatawan. Untuk memberikan manfaat lebih inilah, pengelola harus menjalin kerja sama dengan pihak lain. Artinya dengan kemitraan strategis akan mendorong terjadinya kreasi nilai. Misalnya, untuk memberikan potongan harga, pihak pengelola Ancol melakukan kerja sama dengan Bank BNI, sehingga bagi pengunjung yang melakukan pembayaran menggunakan atm dan kartu kredit dari

Bank BNI, maka pengunjung akan mendapatkan potongan tiket masuk sebesar 40%. Bentuk kerja sama lain, dimana Ancol yang tadinya memiliki daya tarik wisata pantai sekarang memiliki keragaman daya tarik wisata, mulai dari wisata kuliner, wisata permainan dan hiburan, wisata *convention* dan wisata lainnya. Hal ini menunjukkan bagaimana peranan penting suatu kemitraan strategis dalam mendorong terjadinya penciptaan nilai.

Penelitian Sharma (2008) mengembangkan sebuah kerangka kerja untuk meneliti peran daya tarik pelanggan dan komitmen pelanggan dalam mendorong persepsi pemasok akan realisasi nilai dalam kemitraan. Penulis mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh antara nilai dan kemitraan melalui komitmen pelanggan yang bertindak sebagai moderator dalam mendorong persepsi pemasok akan realisasi nilai guna mengembangkan hipotesis untuk menguji kemitraan.

Long dan Ismail (2010) Penelitian menggunakan survei kuesioner untuk menguji faktor-faktor yang menarik penggunaan kemitraan untuk memberikan fasilitas umum dan jasa di Malaysia. Selain itu, makalah ini mengevaluasi perbedaan persepsi dari dua pelaku utama, yakni sektor publik dan sektor swasta dalam hal masing-masing faktor. Hasil keseluruhan menunjukkan bahwa kemitraan dapat memecahkan masalah anggaran, memberikan pembatasan pada sektor publik, memberikan solusi terpadu untuk infrastruktur publik / layanan, memfasilitasi pendekatan kreatif dan inovatif dan mempercepat proyek pembangunan kepariwisataan di Malaysia. Salah satu yang penting dalam penelitian ini bahwa dalam kemitraan menggunakan pendekatan kreasi nilai guna mempercepat pembangunan kepariwisataan.

### **2.2.9. Pengaruh kreasi nilai terhadap keunggulan bersaing**

Dalam era globalisasi tanpa batas, maka persaingan daerah tujuan wisata terjadi semakin ketat, dimana masing-masing pengelola saling bersaing dalam memberikan nilai terbaik dari pesaing yang ada. Ketika pengelola suatu objek wisata mampu memberikan nilai/manfaat lebih daripada objek sejenis atau serupa, maka mereka akan unggul. Misalnya, wisata pantai pangandaran memberikan banyak tawaran keragaman jenis permainan dan hiburan serta didukung oleh fasilitas hotel dan restoran yang memadai, sehingga lebih ramai dikunjungi daripada pantai ujung genteng yang masih minim akan keragaman objek dan dukungan fasilitas dan infrastruktur.

Spulber (2009) keunggulan bersaing umumnya membutuhkan penciptaan nilai, sehingga untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan harus terus menerus mencari peluang untuk menciptakan nilai. Keunggulan kompetitif sama dengan perbedaan antara nilai yang diciptakan oleh perusahaan dan nilai potensial yang diciptakan oleh pesaingnya.

Dalam Stabell dan Fjeldstad (1998) dimana makalahnya mengusulkan tiga konfigurasi nilai alternatif sebagai dasar untuk mengkonfigurasi teori nilai untuk keunggulan kompetitif. Meskipun tiga set teknologi penciptaan nilai yang khas adalah titik acuan penting, fokus dari kontribusi penulis dalam makalah ini adalah pada pengembangan representasi, logika, dan implikasi strategis dari konfigurasi nilai yang sesuai. Pertama-tama penulis memperhatikan bahwa kesemua tiga konfigurasi memiliki kesamaan fokus pada kegiatan nilai, perbedaan antara kegiatan utama dan dukungan, analisis biaya dan nilai sebagai sarana untuk

menerjemahkan analisis nilai konfigurasi menjadi strategi bersaing. Strategi melibatkan perusahaan untuk memilih logika penciptaan nilai apa yang dipakai untuk bersaing.

#### **2.2.10. Pengaruh kemitraan strategis terhadap keunggulan bersaing**

Untuk memiliki keunggulan dari objek wisata sejenis atau serupa, faktor-faktor yang menjadi kelemahan dan kekurangan dari pengelola harus ditutupi, dengan cara menjalin kerjasama dengan pihak lain, keuntungan dari kerja sama yang dilakukan dapat berupa penambahan modal, penyediaan infrastuktur tambahan, penambahan keragaman objek wisata, sehingga apa yang ditawarkan melebihi dari tawaran pesaing yang ada. Peranan kemitraan strategis terhadap kebutuhan keunggulan sangat penting, misalnya, bagaimana Singapura melakukan kerja sama dengan maskapai penerbangan Air Asia melalui tiket promo sehingga untuk menuju Singapura melalui Indonesia hanya mengeluarkan ongkos sebesar Rp. 300,000. Kerja sama ini dilakukan Singapura dalam upaya bersaing dengan Negara Asia lainnya seperti Malaysia dan Thailand untuk pangsa pasar wisatawan Indonesia. Dengan kata lain bahwa kemitraan strategis akan mendorong terjadinya keunggulan suatu objek wisata dari pesaing yang ada.

Dalam penelitian Uddin dan Bilkis (2011) mengenai kemitraan strategis menyatakan bahwa yang merupakan strategi kooperatif di mana perusahaan menggabungkan beberapa sumber daya mereka untuk menciptakan keunggulan bersaing, adalah bentuk utama dari strategi kooperatif. Penelitian tentang kemitraan strategis dalam beberapa dekade terakhir telah menyarankan

bahwasannya kemitraan strategis dapat meningkatkan keunggulan. Peneliti telah mengidentifikasi bagaimana kemitraan strategis dapat meningkatkan keunggulan bersaing dan beberapa faktor yang mendorong kemitraan strategis. Terdapat identifikasi beberapa kesenjangan penelitian yang akan membantu dalam melakukan penelitian di masa depan mengenai isu-isu kemitraan strategis.

Penelitian Pascariu dan Gabriela (2006) mencakup analisis kebutuhan dan peran dari kemitraan antara pemerintah dan swasta dalam pembangunan berkelanjutan daerah tujuan wisata pedesaan yang diatur dalam empat bagian; (1) mempresentasikan aspek tertentu dari hubungan pariwisata dan pembangunan di lingkungan pedesaan, (2) mencakup proposisi untuk sistem koordinat dalam rangka menciptakan strategi pembangunan untuk daerah pedesaan. Dari dua bagian pertama itu dihasilkan bahwa terdapat kebutuhan dan peran kemitraan antara pemerintah dan swasta dalam menjamin keberlanjutan daerah tujuan wisata pedesaan. (3) menunjukkan beberapa bentuk dan tujuan dari kemitraan antara pemerintah dan swasta, dengan mengacu pada prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan, (4) menggambarkan model untuk pemasaran daerah tujuan wisata pedesaan berbasis sumber daya alam dan budaya, diterapkan di sebuah daerah pedesaan wilayah Timur Laut Rumania. Secara keseluruhan, ditemukan bahwa jika sifat wisata yang spesifik dari kabupaten Neamt dan Suceava menguntungkan bagi pengembangan dan dukungan dari konsep regional produk yang memiliki potensi nyata untuk mendapatkan keuntungan dari keunggulan bersaing, konsep manajemen tidak dapat terjadi di luar daerah strategi pengembangan pariwisata berkelanjutan dan kemitraan antara pemerintah dan swasta secara luas. Hal ini

juga sangat penting untuk mempromosikan citra yang mungkin paling realistis dan untuk menghindari perbedaan yang terlalu besar antara harapan dan realitas, dalam kasus sumber daya yang berharga (aksesibilitas, infrastruktur transportasi, akomodasi, dll). Dalam promosi, penekanan harus diletakkan pada sumber daya yang menarik.

#### **2.2.11. Pengaruh kreasi nilai dan kemitraan strategis terhadap keunggulan bersaing**

Keunggulan bersaing dapat diperoleh dengan mengetahui apa yang menjadi pengorbanan wisatawan saat melakukan kunjungan. Dengan mengetahui suatu nilai pengorbanan, dapat menjabarkannya ke dalam bentuk timbal balik manfaat. Keseuaian antara manfaat dengan kebutuhan wisatawan akan menghasilkan nilai lebih dalam persepsi wisatawan. Setelah nilai diketahui maka penerapannya dilakukan dengan menjalin kerja sama. Hasil dari penciptaan nilai dan kemitraan strategis tersebut memberikan posisi perusahaan unggul dari pesaing yang ada. Misalnya, untuk memberikan manfaat harga yang murah, pengelola dapat bekerja sama dengan suatu Bank, sehingga ketika pembayaran dilakukan dengan menggunakan fasilitas Bank tersebut, maka pengunjung akan mendapatkan potongan harga. Contoh lain, ketika objek menawarkan wisata belanja maka kerja sama dilakukan dengan pelaku industri retail dan makanan sehingga wisata belanja yang ditawarkan dapat beragam. Dengan kata lain, bahwa kreasi nilai yang dirancang dalam penerapannya akan membutuhkan kerja sama dengan pihak lain (kemitraan strategis) agar dapat unggul dalam persaingan.

Untuk memiliki keunggulan bersaing yang baik, suatu daerah tujuan wisata membutuhkan berbagai analisis. Analisis nilai dan kemitraan strategis merupakan upaya dalam pemenuhan tuntutan atau kebutuhan wisatawan yang akan membawa kepada tingkat penerimaan wisatawan yang relatif lebih baik dibanding penawaran yang diberikan oleh pesaing. Keunggulan bersaing sebagai suatu strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kemitraan untuk berkompetisi lebih efektif dalam pasar (Prakosa, 2005).

Spulber (2009) menyatakan bahwa gagasan menciptakan nilai memberikan wawasan tentang sumber-sumber keunggulan bersaing. Penciptaan nilai memiliki tiga aspek: manfaat yang diterima oleh pelanggan, biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dan pemasoknya, serta kombinasi tertentu dari pelanggan dan pemasok.

Penelitian Shapira dan Paskaleva (2001) melakukan Investigasi kasus dengan menggunakan kerangka kerja hubungan antara penciptaan nilai untuk membangun hubungan kemitraan dapat memberikan bukti manfaat nyata bahwa kemitraan membawa atau tidak membawa, lebih mempertimbangkan kepada bagaimana biaya dan manfaat dari kerjasama dapat direkonsiliasikan. Hal ini akan meningkatkan pemahaman bagi pengembangan kebijakan dan pelaksanaan dengan menyediakan model yang berguna untuk praktisi dan peneliti, membantu mempelajari jenis kemitraan yang sangat membantu untuk pariwisata berkelanjutan.

Kalyuzhnova, *et, al* (2010) masalah ekonomi dan kelembagaan dari pengembangan kepariwisataan yang dianalisis dalam kaitannya dengan daerah

tujuan wisata melalui pengenalan inovasi ekologi dan kemitraan publik-swasta untuk keunggulan bersaing daerah. Mottironi dan Corigliano (2012) menganalisis semua aspek yang diakui sebagai keuntungan bersaing bagi industri pariwisata, terutama untuk UKM. Relevansi dari aspek berasal dari kenyataan bahwa destinasi wisata adalah sebuah sistem sumber daya, daya tarik wisata, produk, dan layanan yang kesemuanya bersama-sama menciptakan nilai dan memenuhi syarat pengalaman pariwisata. Penelitian menunjukkan bagaimana sejumlah sumber keunggulan kompetitif dapat berasal dari kemampuan untuk menciptakan dan mengelola kemitraan yang efektif, sehingga memberikan jaminan bagi pemerintahan lokal dalam mendorong daya tarik daerah dan untuk membedakan dari pesaing.

#### **2.2.12. Pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja pariwisata**

Memiliki keunggulan bersaing sudah menjadi suatu keharusan bagi suatu daerah tujuan wisata agar mampu mendapatkan profit dan pertumbuhan yang baik yang menjadi tolak ukur peningkatan kinerja. Keunggulan bersaing dan kinerja sering disebutkan oleh penelitian sebelumnya dan para ahli sebagai satu set suatu kesatuan yang tidak terpisahkan. Hal ini dikarenakan fakta yang ada di industri pariwisata bahwa suatu daerah tujuan wisata yang unggul akan menaikkan tingkat pendapatan maupun investasi.

Dalam penelitian Fernando., et all (2005) mengkonfirmasi antara tiga jenis keunggulan bersaing yang dihubungkan dengan kinerja. Dengan identifikasi mengenai jenis-jenis strategi menggunakan literatur sebelumnya melalui prospek,

penguatan dan analisis dari ketiga jenis strategi kompetitif tersebut. Menganalisa organisasi adalah gabungan dari prospek dan penguatan, yang mencoba untuk mengeksploitasi produk baru dan peluang pasar sekaligus mempertahankan basis yang kuat dari pelanggan, produk dan keterampilan. Dalam bisnis perhotelan Spanyol, lebih dari 44 persen dari hotel mengikuti strategi ini. Namun, jenis organisasi tidak dapat meningkatkan kinerja tanpa memperhitungkan dimensi lainnya, seperti lingkungan perusahaan, atau struktur internal, dan kebutuhan untuk bertindak dalam memperkuat aspek-aspek fundamental lain dari organisasi agar efektif.

Penelitian Sedlacek, *et., al* (2011) bahwa tingkat kualitas manajemen di perusahaan pariwisata merupakan masalah krusial. Perusahaan-perusahaan ini dapat menyatakan bahwa kualitas adalah kunci keuntungan kompetitif mereka, namun, penelitian ini telah membuktikan bahwa dalam kenyataannya, mereka tidak menerapkan sistem manajemen mutu. Penelitian ini menegaskan hubungan antara kinerja dan keunggulan bersaing perusahaan, melalui banyak penelitian yang disebutkan dalam teori bagian dari teks ini telah membuktikan bahwa tanpa kualitas manajemen yang sempurna atau mendekati sempurna, dampak positif terhadap keunggulan perusahaan tidak bisa diharapkan. Temuan ini sangat penting untuk memahami hasil penelitian kami.

### **2.2.13. Pengaruh kreasi nilai terhadap kinerja pariwisata**

Banyak indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja pariwisata diantaranya peningkatan jumlah kunjungan dan bahkan kepuasan selain

indikator-indikator finansial. Salah satu menjadi faktor penting dalam penilaian kinerja adalah ketika pengelola termotivasi untuk menciptakan nilai dan fokus pada penciptaan nilai. Misalnya, wisatawan yang berkunjung mendapatkan pelayanan yang ramah dari pengelola, tentunya merupakan nilai lebih yang diberikan pengelola dalam upaya memberikan pengalaman menyenangkan bagi wisatawan. Dengan kata lain, bahwa kreasi nilai akan berdampak pada peningkatan jumlah kunjungan dan juga peningkatan pendapatan.

Perusahaan mencari metode dalam pengukuran kinerja yang akan digunakan oleh para eksekutif. Terkadang metode yang digunakan adalah dengan menilai kualitas produk melalui nilai atas produk tersebut. Tindakan pengukuran kinerja adalah dengan definisi berdasarkan data historis. Ini mengevaluasi dan mengkompensasi manajemen perusahaan atas dasar apa yang telah dicapai dalam suatu periode, dan bukan pada harapan masa depan. Masalah kaitan historis antara penilaian kinerja dan arah masa depan untuk penciptaan nilai muncul. Dengan demikian pemegang saham perusahaan akan terpengaruh untuk bertanya-tanya apakah manajemen cukup termotivasi untuk menciptakan nilai bagi mereka dan untuk mengambil keputusan yang diperlukan untuk menghindari investasi yang merusak nilai perusahaan.

Penelitian Robu dan Ciora (2010) mengungkapkan suatu metode terbaik untuk mengukur kinerja dengan menciptakan nilai. Temuan penelitian ini bahwa untuk mencapai tanggung jawab, manajer perusahaan harus mengevaluasi kinerja bawahan melalui tujuan yang direncanakan untuk penciptaan nilai. Selain itu,

pemegang saham mengikuti evolusi nilai perusahaan secara keseluruhan menggunakan metode yang berbeda pengukuran.

Penelitian Yilmaz dan Bititci (2006) menemukan bahwa ada kesempatan untuk mempelajari industri pariwisata mengembangkan rantai nilai manajemen dan kinerja, kerangka pengukuran yang akan memungkinkan berbagai pelaku untuk berkomunikasi dan mengkoordinasikan proses dan kegiatan dengan cara yang lebih matang. Oleh karena itu, menjadi penting untuk mengukur dan mengelola efisiensi dan efektifitas dari produk jasa pariwisata dari perspektif rantai nilai manajemen dan kinerja. Perusahaan-perusahaan pariwisata dapat menggunakan model yang disarankan sebagai panduan untuk mengevaluasi kinerja mereka dalam hal pelanggan dan dimensi internal melalui perspektif rantai nilai. Pemetaan pemikiran yang ada pada pengukuran kinerja terhadap model rantai nilai pariwisata yang diusulkan mengungkapkan kesenjangan untuk penelitian lebih lanjut, seperti: kebutuhan untuk mempelajari industri pariwisata sebagai rantai nilai akhir, kebutuhan untuk memahami dan mengukur kinerja ke depan dan proses, serta kebutuhan untuk mengelola proses pengiriman secara keseluruhan dan bukan sebagai dua atau tiga layanan terkait.

#### **2.2.14. Pengaruh kemitraan strategis terhadap kinerja pariwisata**

Keberhasilan dalam menjalin kerja sama dengan mitra merupakan cerminan dari kinerja kepengelolaan yang baik. Ketika terjadi kegagalan dalam bermitra, sering dikaitkan dengan kinerja yang tidak optimal. Misalnya, ketika terjadi perselisihan antara kepengelolaan suatu objek wisata, antara pengelola dan

masyarakat setempat maka dampaknya pada penurunan jumlah kunjungan. Hal ini disebabkan bahwa dalam melakukan kunjungan wisatawan ingin mendapatkan suasana yang nyaman dan aman. Artinya bahwa ketika kemitraan strategis mengalami masalah maka akan mempengaruhi kinerja pariwisata secara keseluruhan. Diperlukan suasana yang kondusif dan iklim kerja yang saling mendukung dari berbagai pihak untuk mendapatkan kinerja pariwisata yang optimal.

Penelitian Beamish dan Lupton (2009) tentang kinerja usaha patungan dengan mengidentifikasi diskusi akademis terkemuka yang dibangun selama dua setengah dekade terakhir. Dari penelitian ini, peneliti menarik implikasi dari penelitian terdahulu untuk penelitian di masa depan agar berhasil mengelola usaha pantungan, dengan mempertimbangkan keputusan dalam seluruh proses kemitraan, dari motivasi awal, melalui seleksi mitra, negosiasi syarat dan akhirnya implementasi dan berkelanjutan manajemen. Implikasi kunci termasuk perlunya kejujuran, kepercayaan dan komitmen untuk keberhasilan, menyelesaikan perselisihan dengan berfokus pada apa yang terbaik bagi perusahaan daripada tujuan individu mitra, dan pembagian tanggung jawab manajerial sesuai dengan keahlian fungsional dari masing-masing pasangan.

Goerzen (2007) menemukan bukti empiris tentang manfaat dari jaringan kemitraan. Apakah jaringan kemitraan membantu atau mempersulit? peneliti menemukan bahwa sebagian besar perusahaan yang masuk ke dalam aliansi tidak sepenuhnya menerima manfaat. Bertentangan dengan kebijaksanaan konvensional, keragaman mitra umumnya memiliki dampak negatif pada kinerja

perusahaan dan hubungan antara keragaman mitra dan kinerja tidak linier. Bagi sebagian besar perusahaan strategi yang tepat bagi kemitraan adalah dengan menerapkan strategi kemitraan terfokus atau homogen, sementara hanya sebagian kecil perusahaan memiliki kemampuan untuk mendapatkan keuntungan dari strategi kemitraan yang beragam. Perusahaan harus menghindari terjebak di tengah-tengah jenis homogen-beragam.

#### **2.2.15. Pengaruh kreasi nilai dan kemitraan strategis terhadap kinerja pariwisata**

Dalam penelitian terdahulu banyak disebutkan bahwa kinerja yang tinggi merupakan hasil dari suatu strategi-strategi yang diterapkan. Kemampuan merancang nilai dan kemampuan penerapannya melalui kemitraan strategis akan meningkatkan jumlah kunjungan dan peningkatan pendapatan. Misalnya, Ancol melalui keragaman wisata yang ditawarkan, serta melalui potongan harga yang diberikan dengan menjalin kerja sama dengan pihak bank dan investor. Hal ini mengindikasikan bahwa Ancol melakukan suatu kreasi nilai diikuti dengan pengembangan kemitraan. Dengan kata lain, bahwa keberhasilan kreasi nilai dan kemitraan strategis akan berdampak pada peningkatan kinerja pariwisata.

Spulber (2009) memaparkan bahwasannya pendapatan perusahaan akan sangat tergantung pada keunggulan bersaing yang dilakukan melalui penciptaan nilai tambah sehingga mampu unggul atas pesaing. Gagasan menciptakan nilai memberikan wawasan tentang sumber-sumber keunggulan kompetitif. Penciptaan nilai memiliki tiga aspek: manfaat yang diterima oleh pelanggan, biaya yang

dikeluarkan oleh perusahaan dan pemasoknya, dan kombinasi tertentu dari pelanggan dan pemasok.

Hasil kajian Kotler, Hayes, dan Bloom, (2002:23) berkesimpulan bahwa tingkat kinerja sangat tergantung dari proses pengukuran, pendekatan yang digunakan dengan standar yang digunakan. Kinerja dapat diukur berdasarkan keuntungan, pangsa pasar, dan nilai bagi pelanggan dan kemitraan yang kesemuanya dapat meningkatkan keunggulan perusahaan di antara pesaing. Menurut Ritchie & Crouch (2003) bahwa sebuah perusahaan yang unggul, kinerjanya tinggi dengan menciptakan nilai dan bekerja sama, sehingga jika perusahaan unggul maka keuntungan perusahaan juga tumbuh.

Menurut Lado, Boyd dan Hanlon (1997) menyatakan bahwa organisasi dapat meningkatkan kinerja mereka melalui kompetisi dengan inovasi dan kerjasama secara bersamaan. Kreasi nilai dan kemitraan strategis sangat berhubungan dengan upaya perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan tuntutan wisatawan maupun pasar, ketika kebutuhan wisatawan maupun pasar telah dapat terpenuhi oleh strategi nilai dan kemitraan strategis, maka langsung atau tidak langsung akan meningkatkan keunggulan DTW dan kinerja DTW tersebut secara keseluruhan.

Berdasarkan penusuran literatur dan penelitian-penelitian sebelumnya, dapat digambarkan usulan paradigma penelitian sebagai berikut:



3. Daya tarik wisata dan keunikan sumber daya berpengaruh terhadap kemitraan strategis daerah tujuan wisata Jawa Barat baik secara parsial maupun simultan;
4. Kreasi nilai dan kemitraan strategis berpengaruh terhadap keunggulan bersaing daerah tujuan wisata Jawa Barat baik secara parsial maupun secara simultan;
5. Kreasi nilai dan kemitraan strategis berpengaruh terhadap kinerja pariwisata secara parsial maupun simultan, baik langsung maupun tidak langsung melalui keunggulan bersaing.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Metode Yang Digunakan**

Penelitian ini mengkaji ilmu manajemen yang diakulturasikan dengan ilmu manajemen pemasaran dengan fokus pada daya tarik wisata, keunikan sumber daya, kreasi nilai, kemitraan strategis, keunggulan bersaing, dan kinerja pariwisata. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empirik guna mengevaluasi pengaruh daya tarik wisata dan keunikan sumber daya terhadap kemitraan strategis dan kreasi nilai serta dampaknya terhadap keunggulan bersaing sehingga mampu meningkatkan kinerja pariwisata pada DTW di Jawa Barat.

Penelitian ilmiah pada dasarnya merupakan suatu usaha untuk mengungkapkan fenomena alami fisik secara sistematis, terkendali, empirik, dan kritis (Kerlinger, 2000: 32). Jika lebih jauh diterjemahkan ke dalam bahasa statistika, maka pengertian penelitian adalah usaha untuk mengungkapkan hubungan antar variabel.

Berdasarkan batasan tersebut, maka penelitian ini menggunakan Metode *Explanatory Survei Method*, dengan maksud menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Walaupun uraiannya juga mengandung deskripsi, tetapi sebagai penelitian relasional fokusnya terletak pada penjelasan hubungan antar variabel. Konsekuensi dari penelitian ini diperlukan operasionalisasi variabel yang lebih mendasar kepada konstruk dan indikatornya. Sesuai dengan tujuan

penelitian ini, digunakan: (1) Analisis deskriptif dengan menggunakan rata-rata nilai terbobot, dimaksudkan untuk mendeskripsikan karakteristik variabel penelitian, dan (2) Analisis inferensial/verifikasi, dilakukan pengujian hipotesis dengan model persamaan struktural, dengan maksud menyajikan data secara terstruktur, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat serta hubungan antar variabel yang diteliti.

Dalam penelitian ini, dibatasi pada fenomena yang terjadi di lokasi penelitian. **Unit analisis** dalam penelitian ini adalah daerah tujuan wisata di Jawa Barat, sedangkan **unit observasi** penelitian ini terdapat 2 (dua) responden, yakni (1) **pengelola** diketiga puluh DTW Jawa Barat, untuk variabel: keunikan sumber daya, kreasi nilai, kemitraan strategis dan kinerja, memiliki **40 butir** pertanyaan; (2) **wisatawan** diketiga puluh DTW Jawa Barat, untuk variabel: daya tarik wisata, keunikan sumber daya, kreasi nilai dan keunggulan bersaing, memiliki **50 butir** pertanyaan.

## **3.2. Operasionalisasi Variabel**

### **3.2.1. Definisi Operasional**

Variabel penelitian dioperasionalkan mengacu pada semua variabel dan sub variabel yang terkandung dalam hipotesis pokok, hipotesis penunjang maupun sub hipotesis yang telah dirumuskan, yaitu:

(1) **Daya Tarik Wisata ( $X_1$ )**, sebagai variabel independen pertama (DTW).

Variabel independen pertama ini akan ditelusuri ke dalam dua dimensi, yaitu: (a) Karakteristik Perilaku Perjalanan, (b) Elemen daya tarik wisata.

(Ritchie, 2003; Master dan Prideaux, 2000; Kerstetter et al., 2001; Jin, 2002; Huh et al., 2006; Vesna, 2008; UU No 10, 2009; Ismayati, 2010; Ko dan Liu, 2011).

- (2) **Keunikan Sumber Daya (X<sub>2</sub>)**, sebagai variabel independen ke dua (KSD), variabel independen ke dua ini akan ditelusuri kedalam 3 (tiga) dimensi, yaitu: (1) aset yang terlihat (*tangible asset*), (2) aset tak terlihat (*intangible asset*), (3) kapabilitas perusahaan. (Pearce dan Robinson, 2003: 127, Wheelen dan Hunger, 2008: 106, Marti, 2004).
- (3) **Kreasi Nilai (X<sub>3</sub>)**, sebagai variabel independen ketiga (KN), variabel independen ketiga ini akan ditelusuri 3 dimensi, (a) fokus wisatawan, (b) domain bisnis, dan (c) jaringan partner bisnis. (Kotler dan Keller, 2012).
- (4) **Kemitraan Strategis (X<sub>4</sub>)**, sebagai variabel independen keempat (KS), variabel keempat ini akan ditelusuri kedalam 4 dimensi, yaitu: (1) karakteristik mitra; (2) hubungan diantara mitra; (3) karakteristik kemitraan; (4) lingkungan eksternal. (Lezin, dan Young 2000; Mitchell dan Shortell 2000; Lasker, Weiss, dan Miller, 2001).
- (5) **Keunggulan Bersaing (Y)**, merupakan interveening variabel (KB), variabel ini akan ditelusuri ke dalam 5 (lima) dimensi, yaitu: (a) layanan yang unik; (b) harga/nilai; (c) produk yang baik; (d) kemudahan konsumen; (e) pengalaman konsumen. (Longenecker, Moore, dan Petty, 2003).
- (6) **Kinerja Pariwisata (Z)**, sebagai variabel endogen yang sering juga disebut sebagai variabel dependen (KP). Kinerja pariwisata diukur dari 2 (dua) ukuran, meliputi: (a) finansial, (b) non finansial. (Diana, Balaure & Veghes,

2009; Othman & Rosli, 2011; Kountoulas, 2006; Chong, 2008; Haber & Reichel, 2005; Kotler & Keller, 2012).

### 3.2.2. Operasionalisasi Variabel

**Tabel 3.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

VARIABEL LATEN	VARIABEL MANIFEST		UKURAN	KETERANGAN	
	Dimensi	Indikator		Nomor Butir Kuesioner Pengelola	Nomor Butir Kuesioner Wisatawan
<p><b>DAYA TARIK WISATA (DTW)</b></p> <p>Sesuatu yang menarik individu berkunjung ke suatu tempat untuk melakukan atau melihat sesuatu tersebut (Ko &amp; Liu, 2011)</p>	Karakteristik Perilaku Perjalanan	1. Ketertarikan dikarenakan pengalaman sebelumnya	Tingkat pengalaman sebelumnya		1
		2. Lama tinggal/menginap	Tingkat lama tinggal		2
		3. Lamanya waktu tempuh	Tingkat waktu tempuh		3
		4. Ketertarikan dikarenakan adanya perusahaan perjalanan,	Tingkat keterlibatan perusahaan perjalanan		4
		5. Keragaman jenis wisata	Tingkat keragaman		5
		6. Kemudahan memperoleh sumber informasi wisata.	Tingkat kemudahan		6
	Elemen Daya Tarik	7. Keindahan alam	Tingkat keindahan		7
		8. Ketertarikan terhadap iklim di lokasi	Tingkat ketertarikan terhadap iklim		8
		9. Keragaman budaya	Tingkat keragaman budaya		9
		10. Keragaman status sosial	Tingkat keragaman status sosial		10
		11. Ketertarikan perjalanan dalam rangka olahraga	Tingkat ketertarikan perjalanan terhadap olahraga		11
		12. Ketertarikan perjalanan dalam rangka rekreasi	Tingkat ketertarikan perjalanan terhadap rekreasi		12
		13. Ketertarikan perjalanan dalam rangka pendidikan	Tingkat ketertarikan perjalanan terhadap pendidikan		13
		14. Menawarkan banyak tempat untuk membeli souvenir/cinderamata	Tingkat banyaknya tempat untuk membeli souvenir/cinderamata		14
		15. Menawarkan banyak tempat perbelanjaan	Tingkat banyaknya tempat perbelanjaan		15
		16. Dukungan infrastruktur	Tingkat dukungan		16
		17. Kesesuaian biaya hidup yang dikeluarkan	Tingkat kesesuaian biaya hidup		17
		18. Keramahan penduduk setempat	Tingkat keramahan		18
		19. Kemudahan aksesibilitas menuju lokasi wisata	Tingkat kemudahan		19

<p><b>KEUNIKAN SUMBER DAYA (KSD)</b></p> <p>Keunikan atau kompetensi sumber daya diciptakan melalui dimensi-dimensi; aset berwujud, aset tak berwujud dan kapabilitas perusahaan</p> <p><b>(Pearce dan Robinson, 2003: 127)</b></p>	<i>Tangible Asset</i>	20. Ketersediaan sarana prasarana	Tingkat ketersediaan	1	20	
		21. Ketersediaan modal	Tingkat ketersediaan	2	21	
	<i>Intangible Asset</i>	22. Reputasi	Tingkat reputasi	3	22	
		23. Motivasi karyawan	Tingkat motivasi	4	23	
		24. Pengetahuan	Tingkat pengetahuan	5	24	
		25. Teknologi	Tingkat teknologi	6	25	
		26. Budaya	Tingkat budaya	7	26	
		27. Komunikasi	Tingkat komunikasi	8	27	
	Kapabilitas Perusahaan	28. Pengembangan Kompetensi SDM	Tingkat pengembangan	9	28	
		29. Komitmen Meningkatkan Kinerja	Tingkat komitmen	10	29	
		30. Penyesuaian Kemampuan Dalam Internal Perusahaan	Tingkat kesesuaian	11	30	
<p><b>KREASI NILAI (KN)</b></p> <p>Kemampuan perusahaan dalam memberikan manfaat baru bagi kebutuhan konsumen, keunggulan inti perusahaan dan pengelolaan mitra bisnis</p> <p><b>(Kotler &amp; Keller, 2009)</b></p>	Fokus Wisatawan	31. Kesesuaian manfaat jasa kebutuhan wisatawan	Tingkat kesesuaian manfaat	12	31	
			32. Kesesuaian manfaat jasa dengan keinginan konsumen	Tingkat kesesuaian	13	32
			33. Kesesuaian merek jasa dengan kepribadian wisatawan	Tingkat kesesuaian merek	14	33
					15	34
	Domain Bisnis	34. Keunggulan dari objek wisata	Tingkat keunggulan	16	35	
		35. Variasi produk Jasa	Tingkat variasi	17	36	
		36. Keunikan produk jasa yang ditawarkan	Tingkat keunikan	18	37	
	Jaringan Partner Bisnis	37. Kesesuaian korbanan konsumen dengan kehandalan produk	Tingkat kesesuaian	19	38	
		38. Pemberian diskon	Tingkat pemberian diskon	20	39	
		39. Pemberian hadiah	Tingkat pemberian hadiah	21	40	
40. kegiatan <i>launching</i> produk baru		Tingkat kegiatan				
<p><b>KEMITRAAN STRATEGIS (KS)</b></p> <p>Proses yang dimulai dari penetapan strategi sampai dengan pencapaian sinergi kemitraan sehingga menjadi kompetitif</p> <p><b>(Lasker, Weiss &amp; Miller, 2001)</b></p>	Karakteristik Mitra	41. Keragaman mitra	Tingkat keragaman	22		
			42. Keterlibatan mitra	Tingkat keterlibatan	23	
	Hubungan diantara Mitra	43. Kepercayaan antar mitra	Tingkat kepercayaan	24		
			44. Kepedulian antar mitra	Tingkat kepedulian	25	
			45. Konflik antar mitra	Tingkat konflik	26	
			46. Kekuatan bersama	Tingkat kekuatan	27	
	Karakteristik Kemitraan	47. Kepemimpinan	Tingkat kepemimpinan	28		
			48. Manajemen	Tingkat manajemen	29	
			49. Pemerintahan	Tingkat pemerintahan	30	
			50. Efisiensi	Tingkat efisiensi	31	
	Lingkungan Eksternal	51. Karakteristik Komunitas	Tingkat karakteristik	32		
			52. Keterbukaan organisasi	Tingkat keterbukaan	33	

<p><b>KEUNGGULAN BERSAING (KB)</b> Suatu persepsi pelanggan mengenai sejauhmana suatu perusahaan melakukan upaya-upaya untuk unggul dibanding perusahaan pesaing dalam bentuk besaran nilai yang disampaikan kepada pelanggan</p> <p><b>(Longenecker, Moore, dan Petty, 2003)</b></p>	Layanan yang unik	53. Keunikan layanan 54. Keunikan bonus	Tingkat keunikan layanan Tingkat bonus		41 42
	Harga / Nilai	55. Besarnya biaya yang dikeluarkan 56. Besarnya korbanan waktu yang dikeluarkan 57. Besarnya korbanan tenaga yang dikeluarkan	Tingkat besarnya biaya yang dikeluarkan Tingkat besarnya korbanan waktu yang dikeluarkan Tingkat besarnya korbanan tenaga yang dikeluarkan		43 44 45
	Produk yang baik	58. Kualitas DTW 59. Keanekaragaman DTW	Tingkat kualitas DTW Tingkat keanekaragaman DTW		46 47
	Kemudahan Konsumen	60. Kemudahan dalam berwisata 61. Kenyamanan dalam berwisata	Tingkat kemudahan dalam berwisata Tingkat kemudahan dalam berwisata		48 49
	Pengalaman Konsumen	62. Frekuensi mendapatkan pengalaman yang menyenangkan	Tingkat seringnya konsumen mendapatkan pengalaman yang menyenangkan		50
	<p><b>KINERJA PARIWISATA (KP)</b> Dua ukuran yang sering digunakan dalam mengukur suatu kinerja, yaitu; ukuran finansial dan non-finansial</p> <p><b>(Garrigos, Marques dan Narangajavana, 2005)</b></p>	Finansial	63. Profit 64. Pengembalian investasi 65. Pendapatan	Tingkat keuntungan Tingkat pengembalian Tingkat pendapatan	34 35 36
Non Finansial		66. Jumlah kunjungan 67. Jumlah karyawan 68. Pertukaran karyawan 69. Kepuasan pemangku kepentingan	Tingkat jumlah kunjungan Tingkat jumlah karyawan Tingkat pertukaran Tingkat kepuasan	37 38 39 40	

*Catatan: Skala yang digunakan dalam variabel, dimensi dan indikator dalam tabel di atas menggunakan skala ordinal.*

### 3.3. Sumber dan Cara Penentuan Data

#### 3.2.1. Sumber Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian diperoleh melalui:

- 1) Sumber data sekunder; data-data yang terpublikasi, data badan pusat statistik, Kementrian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Dinas Kebudayaan dan

Pariwisata Jawa Barat, Pemerintah daerah Provinsi Jawa Barat, Bank Indonesia, dan hasil penelitian terdahulu.

- 2) Sumber data primer;
  - a) Data inti penelitian, merupakan data yang mendukung tujuan penelitian yang berupa hasil survei ke pengelola daerah tujuan wisata dan wisatawan yang berkunjung ke daerah tujuan wisata di Jawa Barat.
  - b) Data pendukung, merupakan data yang mendukung tujuan penelitian berkaitan dengan industri pariwisata khususnya DTW yang diperoleh melalui observasi langsung.

**Tabel 3.2**  
**Jenis dan Sumber Data Penelitian**

Tujuan Penelitian	Jenis Data	Sumber Data
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Survey Pendahuluan	Primer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Interview</i>, mengumpulkan data dan informasi perkembangan pariwisata dan daerah tujuan wisata (DTW) di Jawa Barat;</li> <li>• Narasumber: Disbudpar, Pengelola Daerah Tujuan Wisata, Wisatawan Nusantara, Kemenparekraf, Pemprov Jawa Barat, Majalah SWA, Bank Indonesia Jawa Barat.</li> </ul>
<b>Fenomena Industri Pariwisata dan Daerah Tujuan Wisata (DTW) Jawa Barat</b>	Primer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan pengamatan <i>filed research</i> melalui <i>interview</i> kepada pengelola, wisatawan, disbudpar dan pelaku terkait dengan industri pariwisata</li> <li>• Observasi lapangan kepada wisatawan dan pengelola DTW, disbudpar serta pelaku terkait dengan industri pariwisata Jawa Barat</li> <li>• Memanfaatkan dokumentasi yang dipublikasikan melalui media cetak dan media <i>online</i></li> </ul>
TP-1 s.d TP-5	Primer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melalui kuisioner kepada pengelola DTW dan wisatawan</li> </ul>

Keterangan: TP-1 s.d TP-5 adalah Tujuan Penelitian

### 3.2.2. Cara Penentuan Data

Populasi sasaran (*target population*) dalam penelitian ini adalah keseluruhan daerah tujuan wisata (DTW) yang ditetapkan dalam 6 (enam) jalur wisata unggulan Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan hasil studi dokumentasi diketahui bahwa objek wisata yang termasuk dalam jalur wisata unggulan

berukuran **30 DTW**. Menurut Arikunto (2002 :266) menyatakan bahwa populasi adalah keseluruhan subjek penelitian, apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi, studi atau penelitiannya juga disebut studi populasi atau studi sensus, penelitian populasi hanya dapat dilakukan bagi populasi terhingga dan subyeknya tidak terlalu banyak.

Berdasarkan studi pendahuluan pada buku “Pariwisata dan Kebudayaan Jawa Barat dalam Angka Tahun 2011” yang diterbitkan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat Tahun 2012 menyebutkan peraturan-peraturan mengenai pengelolaan kepariwisataan Jawa Barat, antara lain; 1) peraturan daerah provinsi Jawa Barat nomor 8 tahun 2008 tentang penyelenggaraan kepariwisataan, 2) peraturan daerah provinsi Jawa Barat nomor 10 tahun 2008 tentang urusan pemerintah provinsi Jawa Barat, menyebutkan bahwa dikarenakan sebaran dan keberagaman daerah tujuan wisata di provinsi Jawa Barat, meliputi; alam, seni budaya, dan minat khusus, sehingga ditetapkan **6 jalur wisata unggulan**, yaitu:

- 1) **Jalur puncak dan sekitarnya:** Kebun Raya Bogor, Taman Safari Indonesia, Perkebunan Gunung Mas, Kebun Raya Cibodas, dan Taman Bunga Nusantara;
- 2) **Jalur Pelabuhan Ratu dan sekitarnya:** Taman Wisata Tirta Lido, Taman Rekreasi Selabintana, Pantai Pelabuhan Ratu, Pantai Ujung Genteng, dan Cipanas Cisolok;

- 3) **Jalur Bandung dan Sekitarnya:** Air Panas Ciater, Tangkuban Perahu, Maribaya, Kebun Binatang Bandung, Situ Patenggang dan Kawah Putih;
- 4) **Jalur Pangandaran dan sekitarnya:** Air Panas Tarogong, Situ Canguang, Kampung Naga, Pantai Pangandaran dan Green Canyon;
- 5) **Jalur Cirebon dan sekitarnya:** Keraton Kasepuhan, Keraton Kacirebonan, Makam Sunan Gunung Jati, Gedung Linggarjati dan Air Panas Sangkanhurip;
- 6) **Jalur Purwakarta dan sekitarnya:** Waduk Cirata, Keramik Plered, Waduk Jatiluhur dan Situs Candi Jawa.

Adapun untuk merangkum subjek dan responden (unit analisis dan unit observasi) dari penelitian ini, dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

**Tabel 3.3**  
**Daerah Tujuan Wisata, Pengelola dan Wisatawan di Jawa Barat**

NO.	DAERAH TUJUAN WISATA (Unit Analisis)	JUMLAH KUNJUNGAN WISATAWAN	RESPONDEN WISATAWAN (Unit Observasi)	RESPONDEN PENGELOLA (Unit Observasi)
<b>I</b>	<b>Puncak</b>			
1	Kebun Raya Bogor	923,813	16	1
2	Taman Safari Indonesia	2,265,721	<b>38</b>	1
3	Kawasan Puncak	922,889	16	1
4	Kebun Raya Cibodas	1,947,567	33	1
<b>II</b>	<b>Pelabuhan Ratu</b>			
5	Taman Bunga Nusantara	398,981	7	1
6	Taman Wisata Tirta Lido	346,677	6	1
7	Taman Rekreasi Selabintana	139,831	1	1
8	Pantai Pelabuhan Ratu	689,989	12	1
9	Pantai Ujung Genteng	345,628	6	1
10	Cipanas Cisolok	312,382	5	1
<b>III</b>	<b>Bandung</b>			
11	Ciater	1,232,577	21	1
12	Tangkuban Perahu	1,932,342	32	1
13	Maribaya	1,924,112	32	1
14	Kebun Binatang Bandung	1,026,862	17	1
15	Situ Patenggang,	302,112	5	1
16	Kawah Putih, Ciwidey	1,861,237	31	1
<b>IV</b>	<b>Pangandaran</b>			
17	Air Panas Tarogong	1,657,143	27	1
18	Situ Canguang	167,987	3	1
19	Kampung Naga	385,333	6	1

20	Pantai Pangandaran	874,632	15	1
21	Green Kenyon	998,192	17	1
<b>V</b>	<b>Cirebon</b>			
22	Keraton Kasepuhan	432,818	7	1
23	Keraton Kacirebonan	723,122	12	1
24	Makam Sunan Gunung Jati	478,223	8	1
25	Gedung Linggarjati	912,445	15	1
26	Air Panas Sangkanhurip	92,162	2	1
<b>VI</b>	<b>Purwakarta</b>			
27	Waduk Cirata	45,999	1	1
28	Keramik Plered	1,875	1	1
29	Waduk Jatiluhur	544,443	9	1
30	Situ Candi Jiwa	231,881	4	1
	<b>Total</b>	<b>22,817,420</b>	<b>384</b>	<b>30</b>

Sumber: Dinas Pariwisata Jawa Barat, Agustus 2012

Untuk responden dalam penelitian ini terdapat dua responden yaitu pengelola dan wisatawan. Untuk responden pengelola masing-masing perusahaan/pengelola objek wisata diwakili oleh 1 orang pimpinannya, sehingga total untuk responden pengelola 30 responden. Sedangkan untuk responden wisatawan terdapat total responden wisatawan sebanyak **22,817,420** dari ketiga puluh objek wisata, karena banyaknya jumlah responden wisatawan, diperlukan penarikan sampel yang dapat mewakili (*representatif*) keseluruhan.

Adapun pemberlakuan untuk penentuan besaran **responden wisatawan** secara proporsional menggunakan teori *Proporsional Simple Random Sampling Method* (Cochran, 2007:11-27). Langkah-langkah yang dilakukan sebagai berikut:

1. Menentukan wilayah sampling (wisatawan pada objek wisata berdasarkan lokasi).
2. Menentukan sampel minimal digunakan *Maximin Method*, dengan derajat kepercayaan 95% atau  $\alpha = 5\%$ , *Bound of Error* =10%, yaitu tingkat kekeliruan dalam menghitung secara statistik (Cochran, 2007) dengan

asumsi bahwa kondisi populasinya bersifat *Homogen*. Formulasi yang digunakan dikembangkan Cochran (2010:125) sebagai berikut:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}} \qquad n_0 = \left( \frac{Z_{\frac{1}{2}\alpha}}{2BE} \right)^2$$

Kaidah keputusan:

Jika  $n_0 \leq \alpha N$ , maka  $\mathbf{n = n_0}$

Jika  $n_0 > \alpha N$ , maka  $n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$

**Keterangan:**

- $n_0$  = Ukuran sampel menurut statistik
- $N$  = Ukuran sampel
- $N$  = Ukuran populasi
- $Z_{\frac{1}{2}\alpha}$  = Nilai Z-tabel (luas kurva -  $\frac{1}{2}\alpha = 0,5 - 0,025 = 0,475 \approx 1,96$  lihat Tabel Z)

Berdasarkan formulasi di atas, maka dengan ukuran populasi ( $N$ ) = **22,817,420** dapat ditentukan ukuran sampel ( $n$ ) sebagai berikut:

$$n_0 = \left( \frac{Z_{\frac{1}{2}\alpha}}{2BE} \right)^2 \qquad n_0 = \left( \frac{1,96}{2 \times 5\%} \right)^2$$

$$\begin{aligned} n_0 &= 384,16 \\ \alpha N &= 0,05 \times 22,817,420 \\ &= 1.140.871 \end{aligned}$$

Berarti  $n_0 < 0,05N$  atau  $384,16 < 405$ , maka,  $\mathbf{n_0 = n}$

$\mathbf{n = 384,15}$  atau minimal 384 orang Wisatawan

Dari hasil perhitungan tersebut, maka ukuran sampel responden diwakili oleh wisatawan sebanyak **384** responden.

3. Menentukan proporsi menurut wilayah sampling, yaitu **384** orang wisatawan dengan formulasi sebagai berikut:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

**Keterangan:**

N <sub>i</sub>	=	Ukuran sampel setiap unit populasi
N	=	Ukuran sampel
N <sub>i</sub>	=	Ukuran unit pouplasi
N	=	Ukuran populasi

**Contoh perhitungan:**

Menentukan responden wisatawan dari DTW Taman Safari Indonesia = 2.,265.721 orang wisatawan,

$$n_i = \frac{2.,265.721}{22,817,420} \times 384 = \mathbf{38.13037863}$$

Dengan demikian unit observasi yang mewakili unit analisis dalam penelitian ini, untuk persepsi pengelola tentang keunikan sumber daya, kreasi nilai, kemitraan strategis, dan kinerja pariwisata setidak-tidaknya masing-masing diwakili oleh **1** orang pimpinan dikalikan 30 objek wisata di Jawa Barat berarti untuk responden pimpinan objek wisata terdapat **30** pimpinan objek wisata, sedangkan untuk persepsi wisatawan tentang daya tarik wisata dan keunikan sumber daya, kreasi nilai dan keunggulan bersaing diambil responden wisawatan minimal **384** wisatawan.

**3.4. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan teknik komunikasi tidak langsung dan teknik komunikasi langsung. Teknik komunikasi tidak langsung menggunakan kuesioner sebagai instrumen. Sedangkan teknik komunikasi langsung menggunakan wawancara terbatas dan studi dokumentasi sebagai instrumen pendukung.

Terdapat dua jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan dengan mengumpulkan keterangan yang lengkap tentang persepsi pengelola dan wisatawan DTW Jawa barat beserta fenomenanya yang sedang terjadi, dilakukan melalui kegiatan survei. Pengumpulan data primer pada penelitian deskriptif dan verifikatif dilakukan bersamaan dengan responden yang sama dengan teknik studi observasi, wawancara terbatas dan kuesioner. Pengumpulan data dilakukan dengan menetapkan sampel total **30** objek wisata yang ditetapkan secara sensus, sedangkan untuk responden pengelola sebanyak **30** pimpinan dan responden wisatawan sebanyak **384** wisatawan yang berkunjung ke 30 objek wisata di Jawa Barat. Data sekunder dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data yang tersedia, baik dalam bentuk publikasi, data dari Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Jawa Barat, data dari Pengelola Wisata, dan Wisatawan di ketiga puluh objek wisata yang ada di Jawa Barat, serta data yang berkaitan dengan data umum yang dikumpulkan dari berbagai sumber dalam bentuk cetak, buku, laporan ataupun elektronik termasuk *website*.

Sesuai dengan standar pembuatan *instrument*, bahwa sebelum instrumen digunakan sebagai alat uji penelitian, maka harus diujicobakan terlebih dahulu sekurang-kurangnya 30 responden pengelola dan wisatawan sebagai *tryout* (Brace, 2008). Uji coba kuesioner dilakukan terhadap 30 responden pada daerah tujuan wisata di Jawa Barat. Pengujian dilakukan dengan uji validitas (*test of validity*) dan uji keandalan (*test of reliability*).

### 3.4.1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauhmana suatu kuesioner atau alat ukur mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas berguna untuk menentukan seberapa cermat suatu alat melakukan fungsi ukurnya, sehingga memberikan keyakinan bahwa data yang terkumpul merupakan data yang dapat dipercaya.

Menurut Sugiyono (2004:115) bila korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas maka faktor tersebut merupakan *construct* yang kuat (*valid*), namun sebaliknya bila korelasi dibawah 0,3 berarti tidak valid. Pengujian keberartian koefisien korelasi dilakukan dengan taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$ .

Kriteria pengujian/pertanyaan alat dapat dipakai untuk penelitian dan dikatakan *valid* jika memenuhi kriteria berikut:

- a) Jika  $t$  hitung lebih besar atau sama dengan  $t$  tabel maka alat ukur penelitian dikatakan *valid*;
- b) Jika  $t$  hitung lebih kecil dari  $t$  tabel maka alat ukur penelitian dikatakan tidak *valid*.

Uji validitas dilakukan dengan bantuan (*statistical program social science-SPSS*), sedangkan data yang digunakan untuk pengujian ini sebanyak 30 responden. Rumus yang digunakan adalah *product-moment*. Sedangkan pengujian kebermanknaan dengan *t-student*. Keputusan pengujian validitas dengan menggunakan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) 5% adalah sebagai berikut: (1) Item/pernyataan dalam kuesioner dikatakan valid jika  $p\text{-value} < \alpha$ ; (2) Item/ pernyataan dikatakan tidak valid jika  $p\text{-value} \geq \alpha$ .

Tabel berikut ini merupakan hasil uji validitas untuk **responden pengelola dan wisatawan** yang dilakukan terhadap 30 responden.

**Tabel 3.4**  
**Uji Validitas Pengelola Variabel Keunikan Sumber Daya**

No. Item	Korelasi	r kritis	Keterangan
1	2	3	4
X <sub>2,1</sub>	0.47	0.36	Valid
X <sub>2,2</sub>	0.45	0.36	Valid
X <sub>2,3</sub>	0.46	0.36	Valid
X <sub>2,4</sub>	0.45	0.36	Valid
X <sub>2,5</sub>	0.51	0.36	Valid
X <sub>2,6</sub>	0.41	0.36	Valid
X <sub>2,7</sub>	0.41	0.36	Valid
X <sub>2,8</sub>	0.47	0.36	Valid
X <sub>2,9</sub>	0.39	0.36	Valid
X <sub>2,10</sub>	0.53	0.36	Valid
X <sub>2,11</sub>	0.52	0.36	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS 17.00

**Tabel 3.5**  
**Uji Validitas Pengelola Variabel Kreasi Nilai**

No. Item	Korelasi	r kritis	Keterangan
1	2	3	4
X <sub>3,12</sub>	0.69	0.36	Valid
X <sub>3,13</sub>	0.62	0.36	Valid
X <sub>3,14</sub>	0.50	0.36	Valid
X <sub>3,15</sub>	0.57	0.36	Valid
X <sub>3,16</sub>	0.66	0.36	Valid
X <sub>3,17</sub>	0.66	0.36	Valid
X <sub>3,18</sub>	0.60	0.36	Valid
X <sub>3,19</sub>	0.49	0.36	Valid
X <sub>3,20</sub>	0.68	0.36	Valid
X <sub>3,21</sub>	0.56	0.36	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS 17.00

**Tabel 3.6**  
**Uji Validitas Pengelola Variabel Kemitraan Strategis**

No. Item	Korelasi	r kritis	Keterangan
1	2	3	4
X <sub>4,22</sub>	0.59	0.36	Valid
X <sub>4,23</sub>	0.62	0.36	Valid
X <sub>4,24</sub>	0.57	0.36	Valid
X <sub>4,25</sub>	0.60	0.36	Valid
X <sub>4,26</sub>	0.49	0.36	Valid
X <sub>4,27</sub>	0.64	0.36	Valid
X <sub>4,28</sub>	0.56	0.36	Valid
X <sub>4,29</sub>	0.44	0.36	Valid
X <sub>4,30</sub>	0.46	0.36	Valid
X <sub>4,31</sub>	0.44	0.36	Valid
X <sub>4,32</sub>	0.86	0.36	Valid
X <sub>4,33</sub>	0.81	0.36	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS 17.00

**Tabel 3.7**  
**Uji Validitas Pengelola Variabel Kinerja**

No. Item	Korelasi	r kritis	Keterangan
1	2	3	4
Z <sub>.34</sub>	0.41	0.36	Valid
Z <sub>.35</sub>	0.56	0.36	Valid
Z <sub>.36</sub>	0.68	0.36	Valid
Z <sub>.37</sub>	0.73	0.36	Valid
Z <sub>.38</sub>	0.53	0.36	Valid
Z <sub>.39</sub>	0.46	0.36	Valid
Z <sub>.40</sub>	0.39	0.36	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS 17.00

Tabel berikut ini merupakan hasil uji validitas untuk **responden wisatawan** yang dilakukan terhadap 30 responden.

**Tabel 3.8**  
**Uji Validitas Wisatawan Variabel Daya Tarik Wisata**

No. Item	Korelasi	r kritis	Keterangan
1	2	3	4
X <sub>1.1</sub>	0.52	0.36	Valid
X <sub>1.2</sub>	0.57	0.36	Valid
X <sub>1.3</sub>	0.64	0.36	Valid
X <sub>1.4</sub>	0.50	0.36	Valid
X <sub>1.5</sub>	0.69	0.36	Valid
X <sub>1.6</sub>	0.49	0.36	Valid
X <sub>1.7</sub>	0.69	0.36	Valid
X <sub>1.8</sub>	0.56	0.36	Valid
X <sub>1.9</sub>	0.69	0.36	Valid
X <sub>1.10</sub>	0.54	0.36	Valid
X <sub>1.11</sub>	0.66	0.36	Valid
X <sub>1.12</sub>	0.67	0.36	Valid
X <sub>1.13</sub>	0.53	0.36	Valid
X <sub>1.14</sub>	0.51	0.36	Valid
X <sub>1.15</sub>	0.60	0.36	Valid
X <sub>1.16</sub>	0.83	0.36	Valid
X <sub>1.17</sub>	0.44	0.36	Valid
X <sub>1.18</sub>	0.67	0.36	Valid
X <sub>1.19</sub>	0.55	0.36	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS 17.00

**Tabel 3.9**  
**Uji Validitas Wisatawan Variabel Keunikan Sumber Daya**

No. Item	Korelasi	r kritis	Keterangan
1	2	3	4
X <sub>2.20</sub>	1	0.36	Valid
X <sub>2.21</sub>	1	0.36	Valid
X <sub>2.22</sub>	0.9	0.36	Valid
X <sub>2.23</sub>	0.9	0.36	Valid
X <sub>2.24</sub>	0.4	0.36	Valid
X <sub>2.25</sub>	0.8	0.36	Valid
X <sub>2.26</sub>	0.4	0.36	Valid
X <sub>2.27</sub>	1	0.36	Valid
X <sub>2.28</sub>	0.9	0.36	Valid
X <sub>2.29</sub>	1	0.36	Valid
X <sub>2.30</sub>	0.9	0.36	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS 17.00

**Tabel 3.10**  
**Uji Validitas Wisatawan Variabel Kreasi Nilai**

No. Item	Korelasi	r kritis	Keterangan
1	2	3	4
X <sub>3,31</sub>	0.4	0.36	Valid
X <sub>3,32</sub>	0.6	0.36	Valid
X <sub>3,33</sub>	0.5	0.36	Valid
X <sub>3,34</sub>	0.7	0.36	Valid
X <sub>3,35</sub>	0.6	0.36	Valid
X <sub>3,36</sub>	0.4	0.36	Valid
X <sub>3,37</sub>	0.6	0.36	Valid
X <sub>3,38</sub>	0.6	0.36	Valid
X <sub>3,39</sub>	0.5	0.36	Valid
X <sub>3,40</sub>	0.59	0.36	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS 17.00

**Tabel 3.11**  
**Uji Validitas Wisatawan Variabel Keunggulan Bersaing**

No. Item	Korelasi	r kritis	Keterangan
1	2	3	4
Y <sub>,41</sub>	0.4	0.36	Valid
Y <sub>,42</sub>	0.4	0.36	Valid
Y <sub>,43</sub>	0.8	0.36	Valid
Y <sub>,44</sub>	0.6	0.36	Valid
Y <sub>,45</sub>	0.8	0.36	Valid
Y <sub>,46</sub>	0.8	0.36	Valid
Y <sub>,47</sub>	0.8	0.36	Valid
Y <sub>,48</sub>	0.5	0.36	Valid
Y <sub>,49</sub>	0.6	0.36	Valid
Y <sub>,50</sub>	0.4	0.36	Valid

Sumber: hasil pengolahan data dengan SPSS 17.00

### 3.4.2. Uji Reliabilitas

Uji kehandalan (*reliability*) adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana alat ukur dapat dipercaya/diandalkan, dengan tingkat konsistensi dalam mengukur gejala yang sama, dengan tujuan mengetahui apakah alat pengumpul data menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan, kestabilan, atau konsistensi dari alat tersebut dalam mengungkapkan gejala tertentu dari sekelompok individu, walaupun dilakukan pada waktu yang berbeda. Uji reliabilitas yang digunakan adalah uji koefisien *Alpha Cronbach's*, dengan batas koefisien lebih besar dari 0,7 (Sekaran, 2006:115).

Kesimpulan dari hasil pengujian reliabilitas ditentukan dengan kriteria-kriteria sebagai berikut:

a) Jika koefisien internal seluruh ítem ( $r_i$ ) lebih besar atau sama dengan  $r$  tabel dengan taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$ , maka item instrumen dapat dikatakan reliabel;

b) Jika koefisien internal seluruh ítem ( $r_i$ ) lebih kecil dari  $r$  tabel dengan taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$ , maka item instrumen dapat dikatakan tidak reliabel.

Untuk penelitian kuantitatif faktorial, pengujian reliabilitas *Alpha Cronbach* menggunakan SPSS versi 17.00. Data pengujian ini sebanyak 30 responden pengelola dan wisatawan.

**Tabel 3.12**  
**Hasil Uji Reliabilitas Pengelola**

No. Item	Nilai Alpha	Kesimpulan
1	2	3
Keunikan sumber daya	0.7026	Reliabel
Kreasi nilai	0.7790	Reliabel
Kemitraan strategis	0.8287	Reliabel
Kinerja	0.7522	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS 17.00

**Tabel 3.13**  
**Hasil Uji Reliabilitas Wisatawan**

No. Item	Nilai Alpha	Kesimpulan
1	2	3
Daya tarik wisata	0.9023	Reliabel
Keunikan sumberdaya	0.9367	Reliabel
Kreasi nilai	0.7494	Reliabel
Keunggulan bersaing	0.9023	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS 17.00

Hasil dari pengujian reliabilitas di atas, menunjukkan bahwa alat ukur yang dipakai memiliki tingkat ketepatan keakuratan, kestabilan atau konsisten walaupun pengukuran dilaksanakan saat waktu berbeda. Standar pengukuran nilai *alpha* adalah 0,7 yang dapat diterima dan lebih dari 0,8 adalah baik. Dengan demikian, alat ukur yang telah ditetapkan pada penelitian pendahuluan dapat

dipercaya sehingga dapat digunakan dalam penelitian utama. Setelah diperoleh hasil uji coba, dan dinyatakan valid dan reliabel, selanjutnya kuesioner diperbanyak untuk disebar ke semua responden yang sedang berkunjung ke 30 objek wisata.

### **3.5. Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis**

#### **3.5.1. Rancangan Analisis**

Data yang terkumpul dari hasil penyebaran kuesioner dan pengumpulan data sekunder dilakukan dalam 4 langkah, yaitu *coding*, *editing*, *processing data* dan selanjutnya menganalisis data. Analisis data dimulai dengan seleksi data hasil penelitian yang diperoleh melalui kuesioner. Proses seleksi yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Tahap pertama adalah melakukan seleksi terhadap kuesioner yang telah disebar ke responden. Seleksi didasarkan pada kelengkapan isian kuesioner yang dilakukan oleh responden. Jika ada kuesioner yang tidak diisi lengkap, atau cara pengisiannya tidak sesuai dengan petunjuk yang ada, maka kuesioner tersebut disisihkan dan tidak akan diolah untuk proses selanjutnya.
- b. Berdasarkan hasil seleksi kuesioner pada tahap pertama, didapatkan bahwa seluruh kuesioner yang disebar dapat dinyatakan lengkap dan dapat digunakan untuk proses selanjutnya.

- c. Tahap selanjutnya adalah melakukan tabulasi data hasil kuesioner. Data hasil tabulasi merupakan data mentah yang akan diolah dengan sesuai dengan metode analisis yang digunakan.
- d. Setelah proses tabulasi selesai, maka selanjutnya data dianalisis baik secara deskriptif maupun verifikatif.

#### **3.5.1.1. Analisis Deskriptif**

**Analisis deskriptif** digunakan untuk mendeskripsikan masing masing variabel dalam penelitian ini, sehingga akan diperoleh informasi tentang baik tidaknya tingkat persepsi wisatawan atas variabel penelitian. Menurut Sounders dan Thornhill (2006) pengungkapannya dapat berupa tabulasi maupun grafik agar mudah melakukan analisa secara deskriptif. Aspek-aspek penting yang sesuai dengan tujuan penelitian diantaranya adalah: (a) tabel distribusi frekuensi untuk memperlihatkan nilai-nilai yang spesifik, dan (b) grafik batang atau histogram.

Dalam menganalisis data yang menyangkut penilaian responden terhadap variabel-variabel penelitian, dilakukan langkah-langkah sebagai berikut.

1. Setiap indikator variabel/sub variabel yang dinilai oleh responden, diklasifikasikan ke dalam lima alternatif jawaban dengan menggunakan skala ordinal yang menggambarkan peringkat jawaban. Peringkat jawaban setiap indikator diberi skor 1 sampai dengan 5.
2. Dihitung total skor tiap variabel/sub variabel = jumlah skor dari semua indikator variabel untuk semua responden.
3. Dihitung skor tiap variabel/sub variabel = rata-rata dari total skor.

4. Untuk mendeskripsikan jawaban responden juga digunakan dalam bentuk tabel ataupun grafik seperti distribusi frekuensi dan ditampilkan dalam bentuk tabel ataupun grafik dengan menggunakan bantuan *software* Excell dan SPSS.
5. Analisis indeks rata-rata yang bertujuan untuk mendeskripsikan setiap jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan dari setiap variabel yang diteliti.

$$\text{indeks rata - rata} = \frac{\text{jumlah skor}}{n \times p}$$

Dimana

n = banyaknya responden

p = banyaknya item pertanyaan

**Tabel 3.14.**  
**Interpretasi Kriteria Pencapaian variabel**

No	Pencapaian	Interpretasi
1.	20% - 50%	Kurang / Rendah / Tidak optimal
3.	51% - 80%	Cukup / Sedang / belum optimal
5.	81% - 100%	Baik / Tinggi / Optimal

### 3.5.1.2. Analisis Inferensial/Verifikatif

Analisis verifikasi dimaksudkan untuk memperoleh kejelasan pola hubungan antara sejumlah variabel independen terhadap variabel dependen. Guna kepentingan analisis ini, digunakan analisis kuantitatif dengan menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling/SEM*) berbasis varian atau komponen yaitu *Partial Least Square* (PLS) untuk memverifikasi hubungan antara variabel (tujuan penelitian kedua sampai dengan keenam).

Alasan menggunakan model SEM berbasiskan komponen atau varian, yaitu *Partial Least Square* (PLS) adalah sebagai berikut:

- 1) Penggunaan sampel pada PLS, tidaklah harus besar melainkan bisa kecil minimal 30 sampel.
- 2) PLS bisa berbasis (1) teori, (2) hasil-hasil penelitian empiris, (3) analogi, hubungan antar variabel pada bidang ilmu yang lain, (4) hal-hal normatif, misalnya peraturan pemerintah, undang-undang dan sebagiannya, (5) hubungan rasional lainnya. Sehingga landasan teori pada PLS bisa bersifat kuat, lemah bahkan eksploratif
- 3) PLS dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten, bahkan dengan PLS dapat menggunakan model persamaan struktural untuk menguji teori atau pengembangan teori untuk tujuan prediksi.
- 4) Untuk tujuan prediksi, pendekatan PLS lebih cocok karena pendekatan ini mengasumsikan bahwa semua ukuran *variance* adalah *variance* yang berguna untuk dijelaskan. Oleh karena pendekatan untuk mengestimasi variabel laten dianggap sebagai kombinasi linear dari indikator, maka menghindarkan masalah *indeterminacy* dan memberikan definisi yang pasti dari komponen skor.
- 5) PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi. Asumsi distribusi multinormal tidak diperlukan karena estimasi langsung menggunakan teknik *bootstrapping*.

- 6) Penggunaan data dengan PLS, tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori sampai rasio dapat digunakan pada model yang sama).
- 7) PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan indikator formatif, PLS dapat menampung sampai 100 konstruk dan indikator.

### 3.5.2. Rancangan Uji Hipotesis

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu akan dilakukan pengukuran dan pengujian model.

Dalam penelitian ini, untuk menguji hipotesis dilakukan melalui uji *Statistic F* dan uji *Statistic Student's t*. Untuk pengujian simultan dilakukan dengan uji statistic F dengan Kriteria:

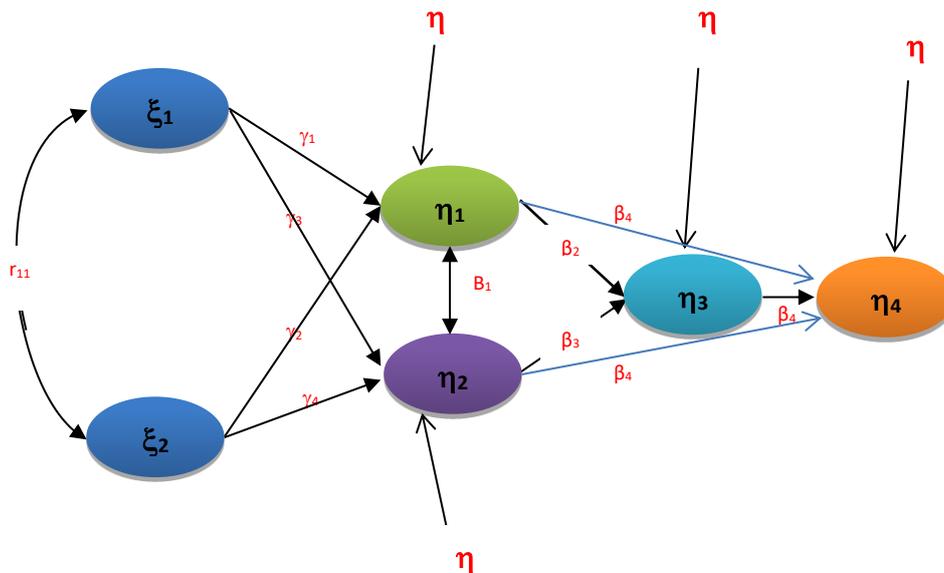
1. Jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  *Reject*, sehingga  $H_1$  diterima
2. Jika nilai  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  maka  $H_0$  *Not Reject*, sehingga  $H_1$  ditolak

Sedangkan untuk pengujian parsial, dilakukan dengan menggunakan statistik *student's t*, dengan kriteria:

1. Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  *Reject*, sehingga  $H_1$  diterima
2. Jika nilai  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  *Not Reject*, sehingga  $H_1$  ditolak

Selanjutnya, berdasarkan model persamaan struktural pada Gambar di bawah ini dibuat substruktur dalam diagram jalur variabel penelitian serta uji hipotesis statistik, yang diperlukan untuk pengujian masing-masing hipotesis penelitian yaitu sebagai berikut:

Sesuai dengan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian yang diuraikan, maka rancangan analisis dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) yang menunjukkan pengaruh daya tarik wisata dan keunikan sumber daya terhadap kreasi nilai dan kemitraan strategis dalam keunggulan bersaing serta implikasinya terhadap kinerja daerah tujuan wisata jawa barat, seperti terlihat pada Gambar berikut ini.



**Gambar 3.1**  
**Model Diagram Jalur DTW ( $\xi_1$ ) dan KSD ( $\xi_2$ ) terhadap KN ( $\eta_1$ ) dan KS( $\eta_2$ ) dalam mencapai DS ( $\eta_3$ ) dan Implikasinya terhadap KP ( $\eta_4$ )**

*Keterangan:*

- DTW( $\xi_1$ ) : Daya Tarik Wisata (*Tourist Attractions*)
- KSD( $\xi_2$ ) : Keunikan Sumber Daya (*Uniqueness of Resources*)
- KN( $\eta_1$ ) : Kreasi Nilai (*Value Creation*)
- KS ( $\eta_2$ ) : Kemitraan Strategis (*Strategic Partnership*)
- KB ( $\eta_3$ ) : Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantages*)
- KP ( $\eta_4$ ) : Kinerja Pariwisata (*Performance Tourism*)
- $\eta_1, \eta_2, \eta_3, \eta_4$  : Faktor Residu

Diagram jalur di atas, menggambarkan struktur lengkap yang dapat dipecah menjadi 4 (empat) struktur sesuai dengan model persamaan dengan 5 hipotesis sebagai berikut:

### **3.5.2.1. Pengujian Hipotesis Pertama**

Pengujian hipotesis 1 dilakukan dengan analisis nilai rata-rata yang telah dibobot. Dimana Hipotesisnya adalah sebagai berikut:

a. Daya Tarik Wisata

- H0 : daya tarik wisata daerah tujuan wisata Jawa Barat menarik
- H1 : daya tarik wisata daerah tujuan wisata Jawa Barat belum menarik

b. Keunikan Sumber Daya

- H0 : keunikan sumber daya daerah tujuan wisata Jawa Barat unik
- H1 : keunikan sumber daya daerah tujuan wisata Jawa Barat belum unik

c. Kreasi Nilai

- H0 : kreasi nilai daerah tujuan wisata Jawa Barat superior
- H1 : kreasi nilai daerah tujuan wisata Jawa Barat belum superior

d. Kemitraan Strategis

- H0 : kemitraan strategis daerah tujuan wisata Jawa Barat menguntungkan
- H1 : kemitraan strategis daerah tujuan wisata Jawa Barat belum menguntungkan

e. Keunggulan Bersaing

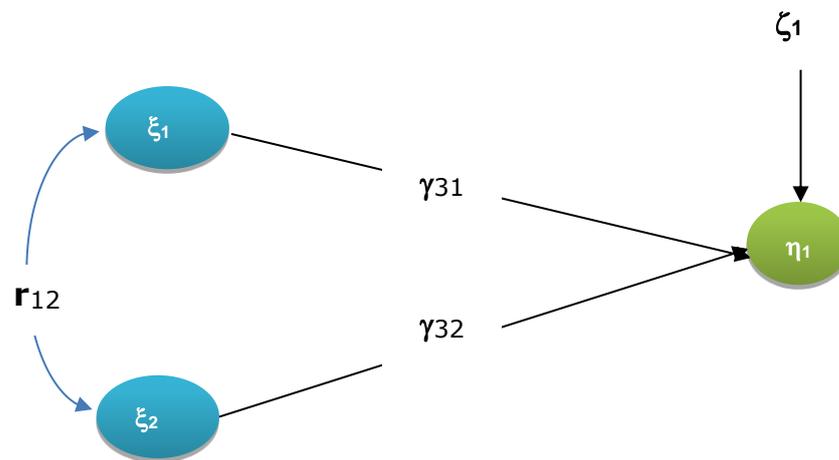
- H0 : keunggulan bersaing daerah tujuan wisata Jawa Barat tinggi
- H1 : keunggulan bersaing daerah tujuan wisata Jawa Barat belum tinggi

f. Kinerja Pariwisata

- H0 : kinerja pariwisata Jawa Barat baik
- H1 : kinerja pariwisata Jawa Barat belum baik

**3.5.2.2. Pengujian Hipotesis Kedua**

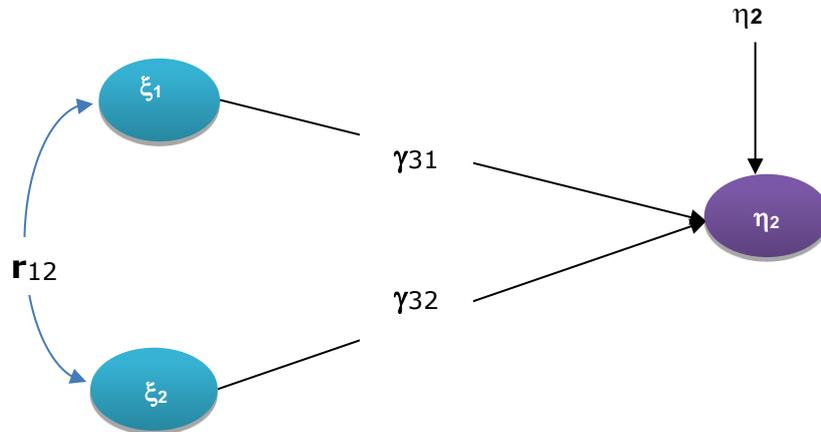
- H<sub>0</sub> : Daya tarik wisata dan keunikan sumber daya tidak berpengaruh terhadap kreasi nilai pada daerah tujuan wisata Jawa Barat baik secara parsial dan simultan
- H<sub>2</sub> : Daya tarik wisata dan keunikan sumber daya berpengaruh terhadap kreasi nilai pada daerah tujuan wisata Jawa Barat baik secara parsial dan simultan



**Gambar 3.2**  
**Diagram Jalur Pengujian Hipotesis Kedua,**  
**Pengaruh Variabel  $\xi_1$  dan  $\xi_2$  terhadap  $\eta_1$**

### 3.5.2.3. Pengujian Hipotesis Ketiga

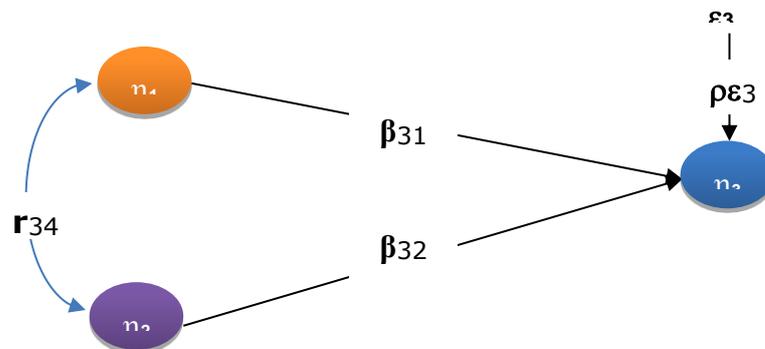
- $H_0$  : Daya tarik wisata dan keunikan sumber daya tidak berpengaruh terhadap kemitraan strategis pada daerah tujuan wisata Jawa Barat baik secara parsial dan simultan
- $H_3$  : Daya tarik wisata dan keunikan sumber daya berpengaruh terhadap kemitraan strategis pada daerah tujuan wisata Jawa Barat baik secara parsial dan simultan



**Gambar 3.3**  
**Diagram jalur pengujian Hipotesis Ketiga**  
**Pengaruh variabel  $\xi_1$  dan  $\xi_2$  terhadap  $\eta_2$**

### 3.5.2.4. Pengujian Hipotesis Keempat

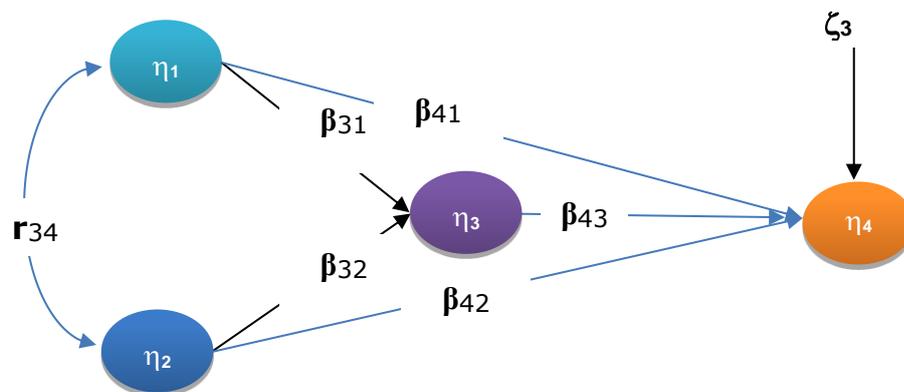
- $H_0$  : Kreasi nilai dan kemitraan strategis tidak berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap keunggulan bersaing pada daerah tujuan wisata Jawa Barat
- $H_4$  : Kreasi nilai dan kemitraan strategis berpengaruh terhadap keunggulan bersaing pada daerah tujuan wisata Jawa Barat baik secara parsial dan simultan



**Gambar 3.4**  
**Diagram jalur pengujian Hipotesis Keempat,**  
**Pengaruh variabel  $\eta_1$  dan  $\eta_2$  terhadap  $\eta_3$**

### 3.5.2.5. Pengujian Hipotesis Kelima

- $H_0$  : Kreasi nilai dan kemitraan strategis tidak berpengaruh terhadap kinerja pariwisata, secara parsial dan simultan baik langsung maupun tidak langsung melalui keunggulan bersaing
- $H_6$  : Kreasi nilai dan kemitraan strategis berpengaruh terhadap kinerja pariwisata secara parsial dan simultan, baik langsung maupun tidak langsung melalui keunggulan bersaing



Gambar 3.5

Diagram Jalur Pengujian Hipotesis Kelima: Pengaruh  $\eta_1$  Dan  $\eta_2$  langsung dan tidak langsung (melalui  $\eta_3$ ) terhadap  $\eta_4$

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Daerah Tujuan Wisata di Jawa Barat**

##### **4.1.1. Daerah Tujuan Wisata Jawa Barat**

Jawa Barat memiliki potensi pariwisata yang begitu beragam, baik dari sisi produk wisata maupun pasar wisatawan. Dengan kondisi alam dan budaya yang dimiliki, Jawa Barat menawarkan berbagai daya tarik wisata. Kedekatan Jawa Barat dengan provinsi-provinsi berpenduduk banyak dan sudah berkembang menjadikan Jawa Barat kaya akan sumber pasar wisatawan.

Kebudayaan Jawa Barat lainnya yang muncul di masyarakat adalah alat musik tradisional yang sebagian besar terbuat dari kayu dan bambu, seperti angklung, pertunjukan kesenian khas Jawa Barat seperti celempungan, upacara pertanian Nyi Pohaci Sanghyang Sri, ujugan, wayang golek, wayang beber, dan wayang kulit. Kerajinan-kerajinan khas Jawa Barat yang sudah dikenal sejak jaman kerajaan bahkan zaman pra sejarah, seperti kerajinan anyaman yang saat ini masih berkembang di Tasikmalaya, gerabah di Purwakarta, batik di Garut dan Cirebon, merupakan warisan budaya yang bernilai tinggi bagi Jawa Barat.

Sejarah tidak hanya mencakup budaya dan proses perkembangan suatu masyarakat, tetapi juga termasuk sejarah pembentukan alam. Sejarah alam Jawa Barat yang dimulai bersamaan dengan terbentuknya Paparan Sunda pada zaman Plestosen (sekitar 3 -10 juta tahun yang lalu) menjadikan Jawa Barat kaya akan fosil-fosil hewan purba yang ditemukan di beberapa jalur yang dilalui hewan

purba untuk bermigrasi akibat peristiwa alam yang terjadi. Beberapa fosil hewan purba yang sudah ditemukan di Jawa Barat terdapat di Kota Bekasi (fosil tanduk kepala kerbau) dan Kabupaten Ciamis (fosil rahang dan tulang kaki stegodon, fosil taring kuda nil, fosil tulang kaki banteng).

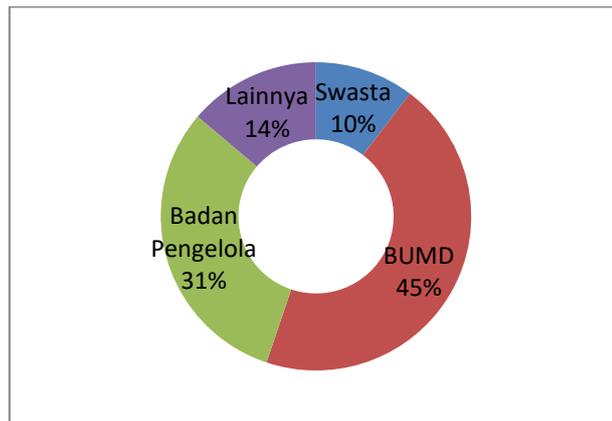
Sejarah alam lainnya yang juga penting bagi Jawa Barat adalah terbentuknya Danau Bandung akibat letusan Gunung Tangkuban Perahu sekitar 125.000 tahun yang lalu, serta munculnya dataran-dataran tinggi dan rendah di Jawa Barat yang dimulai pada akhir zaman Miosen dan berakhir pada zaman Pliosen. Sejarah alam inilah yang membentuk kondisi fisik alam Jawa Barat pada saat ini.

Sejarah budaya Jawa Barat tidak kalah menariknya dengan sejarah alam, walaupun pembabakan sejarah budaya Jawa Barat masih terus diteliti lebih lanjut, terkait dengan penemuan arkeologis dalam lima tahun belakangan ini, seperti Candi Jiwa di Karawang dan Candi Bojong Menje di Kabupaten Bandung (Rancaekek), yang berumur lebih tua daripada Candi Borobudur. Sejarah budaya Jawa Barat yang dimulai sejak masa prasejarah, 2 juta hingga 2000 juta tahun yang lalu, menjadi daya tarik budaya yang khas, dengan ditemukannya fosil *pithecanthropus erectus* beserta peralatan hidup nomadennya berupa kapak perimbas di Tasikmalaya dan Ciamis. Peninggalan sejarah budaya Jawa Barat lainnya yang menunjukkan perkembangan dari pola hidup nomaden menjadi pola hidup menetap adalah kubur peti batu di Kuningan serta punden berundak situs Gunung Padang di Cianjur.

Sejarah penyebaran agama Islam di Jawa Barat juga meninggalkan buku-buku yang sampai kini masih dipertahankan keberadaannya, seperti bangunan dan kehidupan keraton maupun ragam hias, dan ornamen flora yang menjadi ciri khas seni bangunan Jawa Barat. Keraton-keraton yang merupakan pusat pemerintahan pada masa penyebaran agama Islam di Jawa Barat. Sampai saat ini yang masih memiliki pengaruh cukup kuat di masyarakat adalah Keraton Kasepuhan, Keraton Kanoman, dan Keraton Kacirebonan di Cirebon.

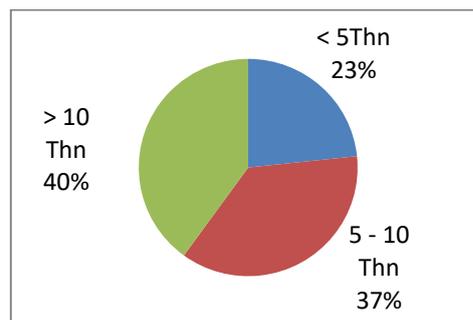
Masa perjuangan merebut kemerdekaan Indonesia juga meninggalkan beberapa bukti sejarah di Jawa Barat di Rengasdengklok, Karawang, sebagai salah satu pangkal perjuangan kemerdekaan, terdapat tempat “disembunyikan” sementara dua tokoh pemimpin pejuang kemerdekaan Soekarno dan Hatta menjelang disusunnya naskah proklamasi Kemerdekaan Indonesia tahun 1945 di Jakarta. Tempat berlangsungnya Perundingan Linggarjati antara Indonesia dan Belanda pada tahun 1947 dijadikan museum di Kuningan. Gedung Merdeka, tempat berlangsungnya Konferensi Asia Afrika pada tahun 1955, saat ini menjadi salah satu museum di Kota Bandung.

Sebagian besar pengelolaan potensi-potensi wisata sebagaimana yang telah disebutkan di atas dikelola oleh Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Namun ada juga yang berupa Badan Pengelola yang bukan merupakan Badan Usaha, sisanya dikelola oleh Swasta. Adapun yang dimaksud lainnya adalah misalnya pengelola daerah tujuan wisata yang badan hukumnya berupa perusahaan patungan antara Pemda setempat dengan pihak swasta. Ditunjukkan oleh gambar di bawah ini.



**Gambar 4.1**  
**Profil Badan Usaha Pengelola**

Adapun mereka yang bekerja sebagai pengelola daerah tujuan wisata di Jawa Barat adalah orang-orang yang bekerja sudah cukup lama, hal ini dapat dilihat dari lama mereka bekerja mayoritas antara 5 sampai dengan 10 tahun bahkan ada yang lebih dari sepuluh tahun hanya sebagian kecil yang baru bekerja dibawah 5 tahun. Hal ini ditunjukkan oleh gambar di bawah ini.



**Gambar 4.2**  
**Berdasarkan Lama Bekerja**

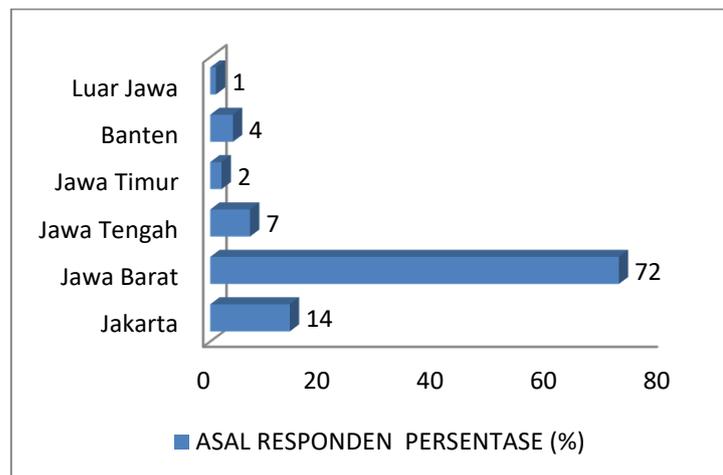
#### 4.1.2. Profil Wisatawan

Latar belakang wisatawan sangat membantu dalam menganalisa hasil penelitian. Faktor-faktor latar belakang yang diperhatikan adalah asal wisatawan, gender, status, usia, pendidikan, pekerjaan, jumlah pengeluaran rutin, tujuan berkunjung, pernah berkunjung sebelumnya, jumlah kunjungan, kendaraan yang

digunakan, yang mendampingi selama berkunjung, lamanya berwisata, lama menginap saat berkunjung.

#### 4.1.2.1. Berdasarkan Asal Wisatawan

Profil berdasarkan asal wisatawan tersaji pada *bar chart* yang ditampilkan pada gambar di bawah ini.



**Gambar 4.3**  
**Berdasarkan Asal Wisatawan**

Berdasarkan hasil pengolahan data lapangan mengenai profil berdasarkan asal wisatawan, menunjukkan bahwa wisatawan yang berkunjung ke objek wisata yang ada di Jawa Barat mayoritas berasal dari internal provinsi Jawa Barat itu sendiri sebanyak 72%. Hal ini mengindikasikan bahwa jarak tempuh maupun akses ke objek wisata sangat jauh, sehingga tidak memberikan kemudahan kepada wisatawan dari luar provinsi Jawa Barat untuk menuju objek wisata.

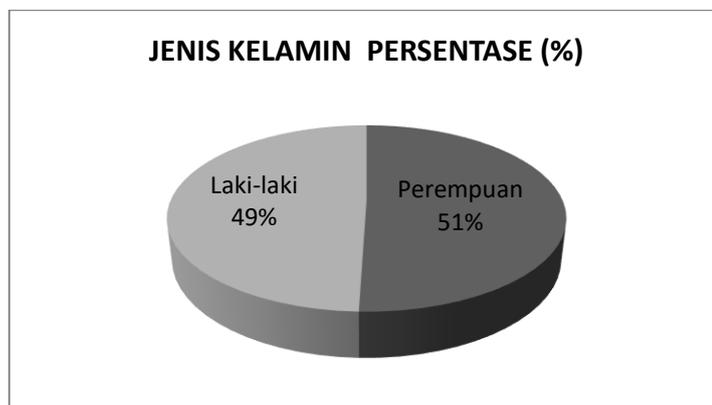
Terdapat faktor-faktor seperti moda transportasi, infrastruktur jalan dan lain-lain, sebagai fasilitas menuju ke objek wisata yang belum memadai, sehingga memerlukan jarak tempuh yang lama serta biaya yang tinggi. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa beberapa daerah tujuan wisata mempunyai akses jalan masuk

yang kurang memadai, dan minimnya sosialisasi tentang keberadaan daerah tujuan wisata tersebut yang berdampak pada minimnya wisatawan asal luar Jawa Barat yang berkunjung ke daerah tujuan wisata di Jawa Barat.

Hal ini sejalan dengan pernyataan Goeldner *et., al* (2000: 364) menyatakan bahwa daya tarik wisata merupakan faktor-faktor yang menghasilkan arus wisatawan ke lokasi tertentu. Faktor tersebut berhubungan dengan fasilitas wisata yang merupakan unsur-unsur dalam produk wisata, sehingga memberikan motivasi bagi arus wisatawan. Tetapi dengan tidak adanya fasilitas ini akan mencegah para wisatawan untuk bepergian ke daya tarik wisata tersebut, yang termasuk ke dalam fasilitas adalah aksesibilitas berkaitan dengan moda transportasi terbaik yang akan digunakan oleh wisatawan ditafsirkan dari segi waktu dan biaya untuk mencapai daerah tujuan wisata tersebut.

#### 4.1.2.2. Berdasarkan Jenis Kelamin Wisatawan

Profil berdasarkan jenis kelamin wisatawan tersaji pada *bar chart* yang ditampilkan pada gambar di bawah ini.



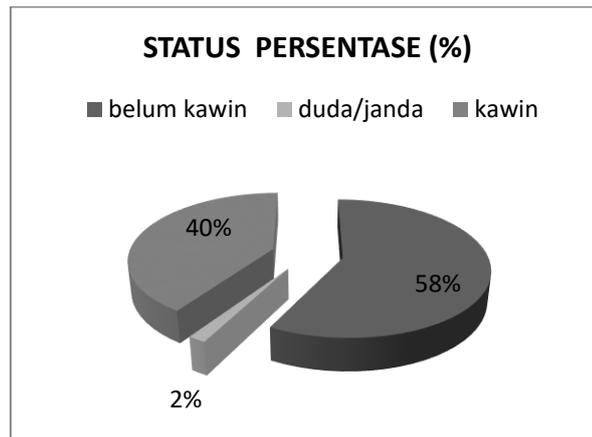
**Gambar 4.4**  
**Status Jenis Kelamin Wisatawan**

Gambar diatas menunjukkan bahwa preferensi wisatawan terhadap obyek wisata di Jawa Barat tidak menunjukkan adanya perbedaan. Secara teoritis, hal ini sesuai dengan teori perilaku konsumen bahwa kebutuhan akan wisata merupakan salah satu kebutuhan dasar manusia yang tidak terkait dengan ras, gender, agama, dan usia (Schifman & Kanuk, 2000: 63).

Selain itu, ada indikasi bahwa beragamnya objek wisata yang ada di Jawa Barat dapat memenuhi semua kebutuhan wisata baik untuk laki-laki maupun perempuan, mulai dari wisata belanja, alam, budaya, sejarah, kuliner, olahraga dan rekreasi terdapat di Jawa Barat. Hal ini menunjukkan bahwa provinsi Jawa Barat kaya akan objek wisata yang sangat beragam jenisnya, tentunya hal ini sejalan apa saja yang menjadi harapan laki-laki dan perempuan terhadap suatu objek wisata sebagaimana yang diungkapkan oleh Marpaung (2000: 49) mengatakan bahwa wisatawan dari kalangan laki-laki lebih memperhatikan kebutuhan cinta dan rasa menjadi bagian dari kelompok. Bagi wisatawan perempuan lebih tertarik pada pusat perbelanjaan, rumah makan, dan cenderung mudah lelah.

#### **4.1.2.3. Berdasarkan Status Perkawinan Wisatawan**

Profil berdasarkan status perkawinan wisatawan tersaji pada *bar chart* yang ditampilkan pada gambar di bawah ini.



**Gambar 4.5**  
**Status Perkawinan Wisatawan**

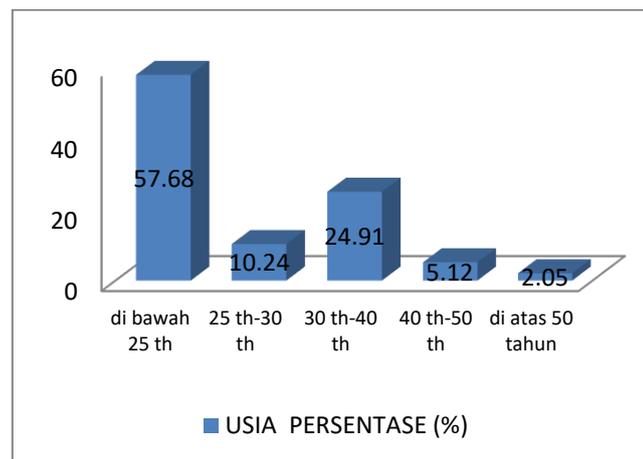
Berdasarkan hasil pengolahan data lapangan mengenai profil berdasarkan status perkawinan, didominasi oleh wisatawan yang belum menikah 58% dan yang sudah menikah 40%. Hal ini mengindikasikan bahwasannya objek wisata yang di Jawa Barat memiliki objek wisata yang sangat beragam, memenuhi selera wisatawan yang masih lajang maupun bagi kebutuhan keluarga.

Masing-masing individu tentunya memiliki harapan tersendiri dalam menentukan perjalanan wisata dimana bagi yang belum menikah akan cenderung memilih tempat-tempat wisata alam yang eksotis, wisata belanja maupun kuliner dan biasanya untuk laki-laki melalui petualangan, sedangkan untuk yang sudah menikah maka akan memilih wisata yang berkaitan dengan rekreasi dan olahraga guna memenuhi keinginan anak-anak mereka untuk bermain. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Mill dan Morrison (1985) dalam Marpaung (2000: 46-47) wisatawan yang belum menikah tentunya memiliki waktu luang yang lebih untuk melakukan aktivitas diluar rumah, dibandingkan dengan yang berstatus sudah menikah. Aktivitasnya baik secara individu maupun berkelompok

biasanya dilakukan untuk tujuan kepuasan diri sendiri, tetapi setelah menikah dan mempunyai anak, hal ini akan membawa perubahan di dalam kebiasaan berwisata, yaitu untuk kepuasan sebagai orang tua.

#### 4.1.2.4. Berdasarkan Usia Wisatawan

Profil berdasarkan usia wisatawan tersaji pada *bar chart* yang ditampilkan pada gambar di bawah ini.



**Gambar 4.6**  
**Berdasarkan Usia Wisatawan**

Dilihat dari usianya pengunjung obyek wisata di Jawa Barat lebih didominasi oleh golongan usia dibawah 25 tahun. Data ini cukup rasional mengingat golongan usia tersebut adalah golongan usia yang senang berekreasi.

Berdasarkan teori perilaku konsumen Schiffman & Kanuk (2000: 69), usia remaja (di bawah 25 tahun) adalah usia yang relatif lebih mudah terpengaruh oleh kelompok atau teman sebaya. Hal ini dikarenakan umumnya mereka mempunyai rasa ingin tahu yang lebih tinggi ketimbang orang dewasa. Termasuk juga dalam hal mengunjungi daerah wisata. Bagi seorang remaja, ada perasaan tidak “gaul”

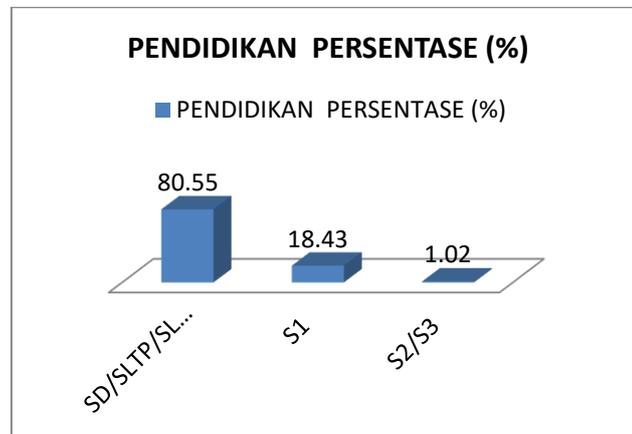
jika mereka belum mengunjungi sebuah obyek wisata yang pernah dikunjungi oleh rekan-rekannya.

Hal ini sejalan dengan visi dan misi kota Bandung sebagai ibu kota provinsi Jawa Barat untuk menjadi kota kreatif yang menjadi kegemaran anak-anak muda, mereka mendatangi kota Bandung selain menjadi tempat berkumpul (nongkrong) sekaligus mengunjungi tempat wisata alam eksotis yang ada di sekitarnya. Selain itu anak muda berusia di bawah 25 tahun ini juga tertarik dengan perjalanan (*traveling*) untuk memuaskan hasrat mereka untuk melakukan perjalanan.

Untuk wisatawan yang berusia 30 sampai dengan 40 tahun sebanyak 24,91%, mengindikasikan kecenderungan berwisata dengan berkelompok atau dengan para keluarga dalam menikmati perjalanan wisata. Terdapatnya wisata permainan dan rekreasi di Jawa Barat merupakan daya tarik yang memotivasi dari kelompok usia ini. Hal ini senada dengan pernyataan Marpaung (2000: 47) bahwa usia muda memilih destinasi dalam bentuk petualangan yang berhubungan dengan alam. Mereka cenderung melakukan perjalanan sendiri, fasilitas pelayanan yang murah dan memiliki kecenderungan yang buruk dalam bertingkah laku. Pasangan suami istri muda memiliki kecenderungan menghilangkan kejenuhan terhadap aktivitas sehari-hari serta memainkan peranannya sebagai orang tua dalam menciptakan suasana keharmonisan dengan menikmati udara, pemandangan dan sarana bermain anak-anak. Wisatawan ini banyak mengunjungi obyek yang tidak terlalu beresiko.

#### 4.1.2.5. Berdasarkan Pendidikan Wisatawan

Profil berdasarkan pendidikan wisatawan tersaji pada *bar chart* yang ditampilkan pada gambar di bawah ini.



**Gambar 4.7**  
**Berdasarkan Pendidikan Wisatawan**

Profil pengunjung dilihat dari pendidikannya menunjukkan bahwa mayoritas pengunjung adalah yang memiliki tingkat pendidikan SD/SMP/SMA. Hal ini dapat dipahami mengingat penduduk Jawa Barat yang mayoritas berpendidikan setingkat SLTA.

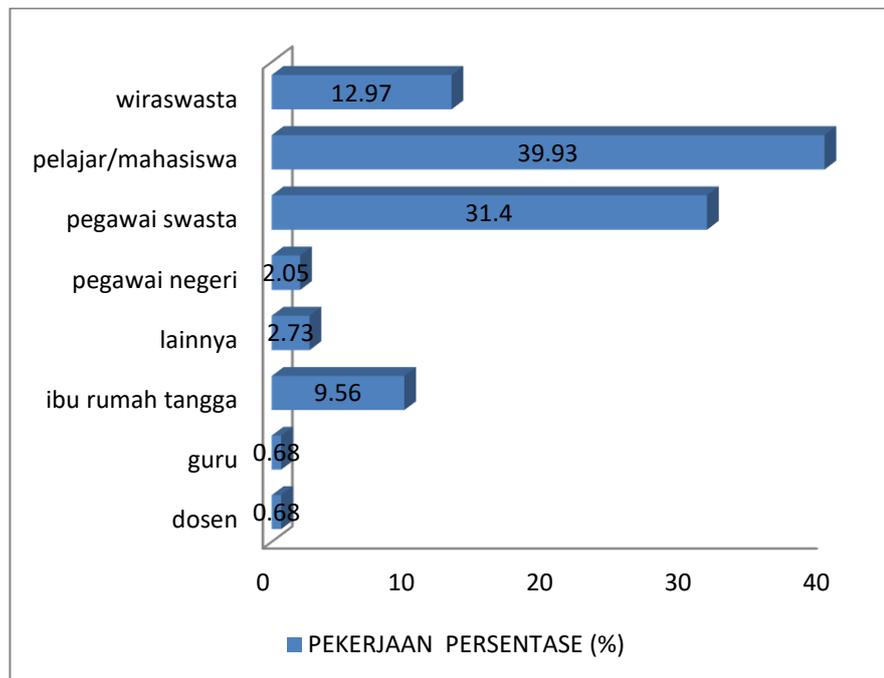
Namun demikian, argumentasi lain dapat dikemukakan yakni bahwa secara teoritis orang yang berpendidikan lebih tinggi cenderung mempunyai selera wisata yang lebih tinggi. Menurut Shifman & Kanuk (2009 :46) pendidikan seringkali berkorelasi dengan pendapatan dan pekerjaan. Mereka yang berpendidikan tinggi, umumnya mempunyai pekerjaan yang lebih mapan dan pendapatan rata-rata lebih tinggi. Hal ini akan berdampak pada selera mereka terhadap barang dan jasa, termasuk jasa pariwisata, yang juga akan lebih tinggi.

Wisatawan yang berpendidikan S1 sebanyak 18,43% mereka yang telah bekerja dan berkeluarga melakukan perjalanan ke objek wisata untuk menikmati

keindahan alam yang sejuk, sejarah dan budaya serta untuk menikmati wisata permainan yang ada di Jawa Barat. Hal ini sejalan dengan pernyataan Soekadijo (2000: 18) yang mengatakan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan wisatawan maka tingkat keterlibatan wisatawan terhadap aktivitas berwisata akan semakin tinggi. Aktivasnya berkaitan dengan bentuk permainan olah raga, budaya, serta mengunjungi hutan yang masih liar.

#### 4.1.2.6. Berdasarkan Pekerjaan Wisatawan

Profil berdasarkan pekerjaan wisatawan tersaji pada *bar chart* yang ditampilkan pada gambar di bawah ini.



**Gambar 4.8**  
**Berdasarkan Pekerjaan Wisatawan**

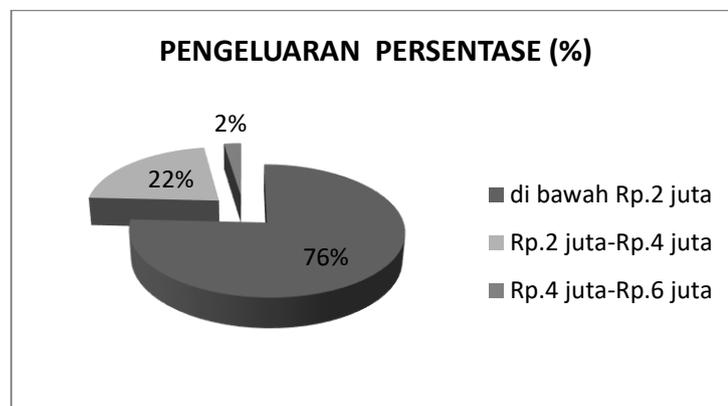
Dari hasil olahan data di lapangan yang terkumpul bahwa dominasi pekerjaan wisatawan adalah mahasiswa sebanyak 39,93%. Ini mengindikasikan

bahwasannya kebanyakan yang berkunjung ke objek wisata adalah wisatawan yang sedang menempuh studi ke Kota Bandung serta mahasiswa dari sekitaran kabupaten dan kota yang ada di Jawa Barat. Kecendrungan wisatawan mahasiswa didorong oleh kebutuhan akan suatu cita rasa untuk menghilangkan kejenuhan dengan mencari tempat yang murah, untuk melakukan rekreasi dan menikmati keindahan wisata alam. Hal ini menunjukkan bahwa objek wisata yang ada di Jawa Barat kaya akan keindahan alamnya mulai dari wisata gunung, pantai, sungai dan kesejukan udaranya.

Sedangkan untuk dominasi selanjutnya adalah dari kalangan pegawai dan swasta, dimana kecenderungan dalam melakukan perjalanan ke objek wisata di Jawa Barat untuk mengisi hari libur bersama keluarga dan kerabat. Penjelasan di atas semakin menunjukkan bahwa objek wisata di Jawa Barat di dominasi oleh wisata alam, budaya, olahraga dan rekreasi, wisata belanja, wisata kuliner dan wisata pendidikan. Hal ini senada dan seiring dengan yang disampaikan oleh Marpaung (2000: 48) bagi kalangan pegawai swasta, kunjungan mereka sebatas melepas rutinitas serta mengisi waktu luang disaat hari libur yaitu pada hari Sabtu dan Minggu. Bagi kalangan wiraswasta, kecenderungan mereka tidak berbeda dengan karyawan perusahaan, hanya saja mereka memiliki waktu yang lebih luang daripada karyawan swasta, serta bentuk kunjungannya lebih bersifat individual. Atraksi alam cenderung dimanfaatkan kalangan mahasiswa dan pelajar.

#### 4.1.2.7. Berdasarkan Pengeluaran Wisatawan

Profil berdasarkan pengeluaran wisatawan tersaji pada *bar chart* yang ditampilkan pada gambar di bawah ini.



**Gambar 4.9**  
**Pengeluaran Responden**

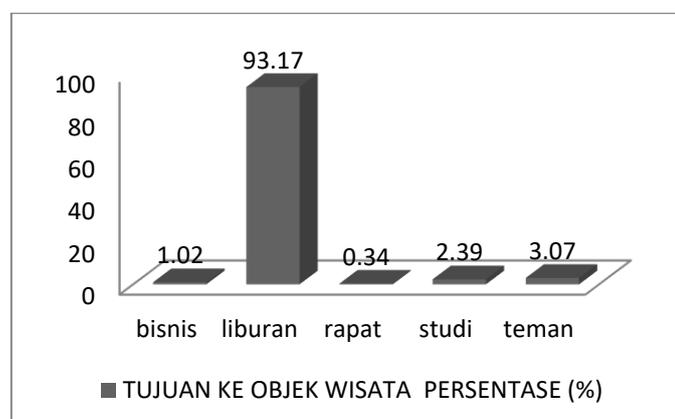
Berdasarkan hasil olah data lapangan kebanyakan wisatawan yang berkunjung ke tiga puluh objek wisata di Jawa Barat berpenghasilan dibawah Rp. 2 juta (76%). Hal ini semakin memperkuat bahwa dominasi kalangan mahasiswa yang paling banyak melakukan perjalanan ke objek wisata di Jawa Barat. Hal ini diduga terkait dengan kota Bandung khususnya dan provinsi Jawa Barat umumnya yang berstatus sebagai kota pendidikan. Hal ini disebabkan mahasiswa memiliki banyak waktu luang. Untuk itu harus dipikirkan biaya yang murah, mengingat pangsa pasar kebanyakannya adalah mereka yang berpenghasilan dibawah 2 juta.

Dominasi selanjutnya adalah mereka yang berpenghasilan dikisaran 2 s/d 4 juta (22%). Indikasi dari hasil ini menunjukkan wisatawan yang berkunjung ke objek wisata adalah mereka yang sudah bekeja, mereka biasanya berwisata di saat hari libur kerja. Oleh karenanya harus disesuaikan perbedaan harga antara hari

kerja dan hari libur kerja. Hal ini sejalan dengan apa yang dijelaskan oleh Mill dan Morrison (1985) dalam Marpaung (2000: 49) bahwa tingkat penghasilan merupakan faktor yang mampu membentuk permintaan wisatawan terhadap kegiatan berwisata. Jumlah uang yang harus dibelanjakan untuk segala aktivitas selama melakukan perjalanan, merupakan faktor yang sangat dipertimbangkan. Secara umum permintaan wisatawan berhubungan dengan penghasilan dapat dilihat dari seberapa besar uang yang dibelanjakan, lama tinggal serta pemilihan tempat berlibur. Sebagaimana pernyataan Bull dalam Soekadijo (2000) apabila suatu destinasi didominasi oleh wisatawan dari kelompok usia muda yang diantaranya belum memiliki penghasilan, maka perlu adanya penyesuaian harga terhadap produk yang ditawarkan kepada wisatawan, tentunya dengan harga yang lebih menjangkau wisatawan.

#### 4.1.2.8. Berdasarkan Tujuan Berkunjung Wisatawan

Profil berdasarkan tujuan berkunjung wisatawan tersaji pada *bar chart* yang ditampilkan pada gambar di bawah ini.

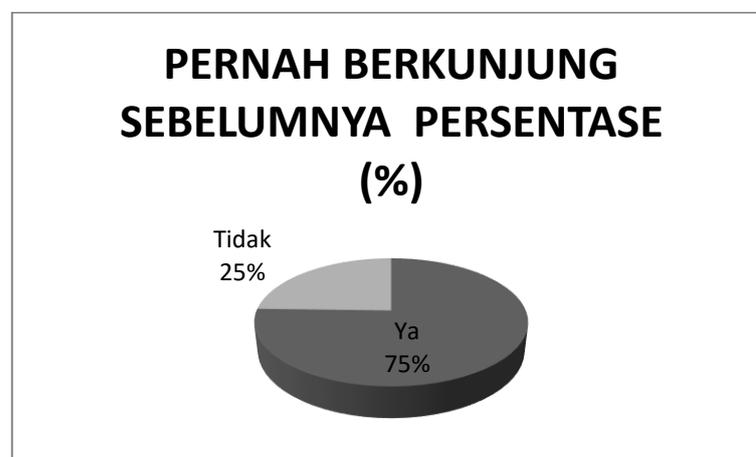


**Gambar 4.10**  
Tujuan Berkunjung ke Objek Wisata

Berdasarkan hasil data lapangan, tujuan wisatawan dalam berkunjung ke tiga puluh objek wisata kebanyakannya adalah mereka yang melakukan aktivitas liburan (93,17%). Mayoritas dari wisatawan merupakan mereka yang sedang berlibur, tujuan ini tentunya sesuai dengan daya tarik wisata di Jawa Barat, dimana objek-objek wisata yang ada menawarkan keindahan alam, budaya, permainan, udara sejuk, hiburan yang sangat tepat dengan cita rasa mereka yang bertujuan untuk bersenang-senang dalam mengisi waktu libur mereka. Hal ini sejalan dengan pernyataan Soekadijo (2000: 217) tujuan seseorang berwisata biasanya dalam bentuk rencana kegiatan yang akan dilakukan di destinasi misalnya; rencana kegiatan untuk rekreasi, senang senang, jalan-jalan, berburu, penelitian, berziarah, mengunjungi kerabat, kemping, tracking, hiking.

#### 4.1.2.9. Berdasarkan Pernah Berkunjung Sebelumnya

Profil berdasarkan tujuan berkunjung wisatawan tersaji pada *bar chart* yang ditampilkan pada gambar di bawah ini.

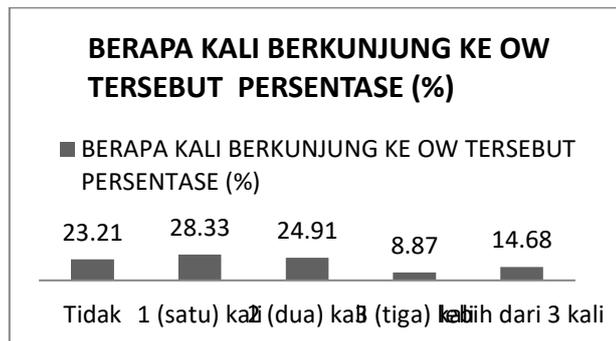


**Gambar 4.11**  
**Pernah Berkunjung Sebelumnya**

Berdasarkan hasil olah data lapangan mayoritas wisatawan adalah mereka yang pernah berkunjung ke objek wisata tersebut 75%. Hal ini mengindikasikan bahwa ke tiga puluh objek wisata di Jawa Barat memuaskan hasrat keinginan mereka berwisata sehingga mengulangi lagi perjalanannya. Hal ini sejalan dengan yang jelaskan oleh Soekadijo (2000: 7) bahwa Pengalaman berwisata dibedakan menjadi dua yaitu; 1) Pengalaman berkunjung ke destinasi yang sama yaitu berkunjung ke destinasi yang sama secara berulang-ulang atau lebih dari satu kali. 2) Pengalaman berkunjung ke destinasi yang menyerupai atau sejenis dengan destinasi yang hendak dikunjungi.

#### 4.1.2.10. Berdasarkan Jumlah Kunjungan Wisatawan

Profil berdasarkan tujuan berkunjung wisatawan tersaji pada *bar chart* yang ditampilkan pada gambar di bawah ini.



**Gambar 4.12**  
**Jumlah Kunjungan**

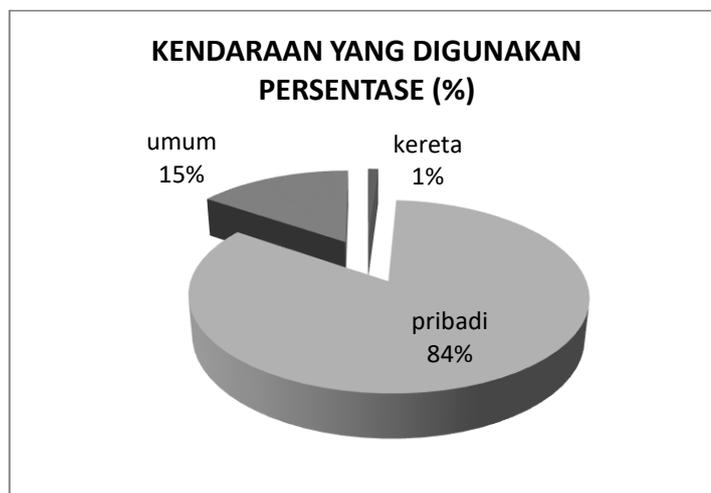
Berdasarkan hasil data lapangan kebanyakan wisatawan mengulangi kunjungannya sebanyak 1 sampai dengan 2 kali dalam setahun 28,33% dan

24,91%. Hal ini mengindikasikan bahwa ketiga puluh objek wisata di Jawa Barat menarik dan memberikan kepuasan pengalaman.

Akan tetapi, bertolak belakang dengan mereka yang tidak mengulangi perjalanannya cukup banyak 23%. Berdasarkan hasil pengamatan, pada ketiga puluh objek wisata, kurang memberikan tambahan-tambahan variasi produk wisata sehingga mereka yang tidak mengulangi kunjungannya yang ketiga kalinya dipengaruhi kejenuhan mereka terhadap objek wisata tersebut. Hal ini sejalan dengan pernyataan Soekadijo (2000: 7) wisatawan melakukan kunjungan secara berulang-ulang ke destinasi yang sama, maka dapat dikatakan wisatawan tersebut cenderung merasa puas, karena selalu melakukan kunjungannya secara berulang-ulang atau lebih dari satu kali.

#### 4.1.2.11. Berdasarkan Kendaraan Yang Digunakan Wisatawan

Profil berdasarkan kendaraan yang digunakan wisatawan tersaji pada *bar chart* yang ditampilkan pada gambar di bawah ini.



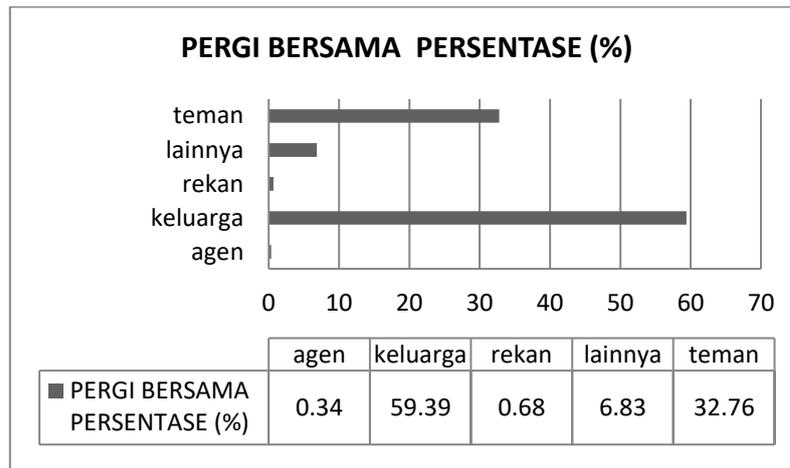
**Gambar 4.13**  
**Kendaraan yang Digunakan**

Berdasarkan hasil olah data lapangan mayoritas wisatawan menggunakan kendaraan pribadi dalam melakukan kunjungan sebanyak 84%. Hal ini mengindikasikan bahwa objek wisata yang ada di Jawa Barat belum terdapat transportasi yang memadai, murah, aman dan nyaman, sehingga untuk berkunjung ke objek wisata mereka harus menggunakan kendaraan pribadi.

Untuk itu, perlu dipikirkan kemudahan transportasi umum serta biaya transportasi yang murah dan nyaman menuju objek wisata. Hal ini sejalan dengan pernyataan Bull dalam Soekadijo (2000: 52) bahwa transportasi seperti; kendaraan umum atau pribadi antara lain bus, kapal, mobil, sepeda motor juga dipengaruhi oleh bentuk kunjungan, pengaturan kunjungan, motif kunjungan, serta gaya hidup dimana faktor pertimbangannya antara lain yaitu jaminan keamanan, ketepatan waktu, biaya, serta memiliki kegunaan dalam menciptakan kenyamanan dari tiap masing-masing obyek yang akan disinggahi.

#### **4.1.2.12. Berdasarkan Pendamping Kunjungan Wisatawan**

Profil berdasarkan pendamping kunjungan wisatawan tersaji pada *bar chart* yang ditampilkan pada gambar di bawah ini.

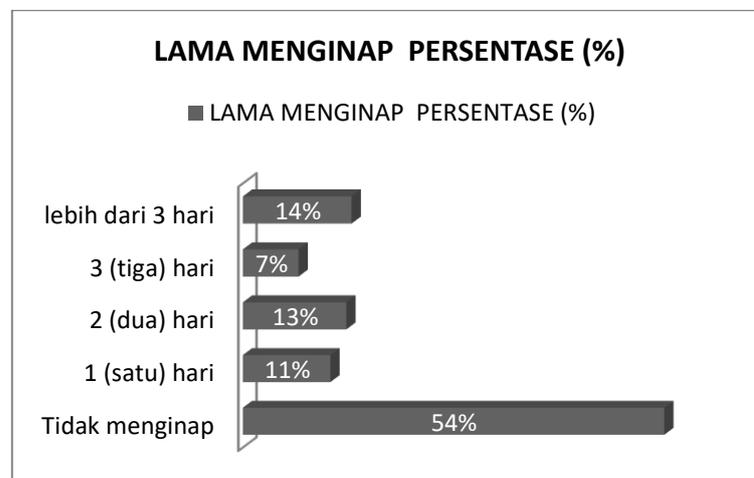


**Gambar 4.14**  
**Yang menemani saat berkunjung ke objek wisata**

Berdasarkan hasil data lapangan mayoritas wisatawan berpergian bersama keluarga dan teman sebesar 59,39% dan 32,76%. Hal ini mengindikasikan bahwa kebanyakan wisatawan adalah mereka yang berasal masih dari Jawa Barat itu sendiri sehingga mereka merasa mengenal objek wisata yang akan dikunjungi tanpa perlu menggunakan agen perjalanan. Untuk ini perlu ditingkatkan kunjungan dari wisatawan yang berasal dari luar provinsi Jawa Barat dengan melibatkan peran aktif agen-agen wisata serta meningkatkan keamanan dan kenyamanan di Jawa Barat. Hal ini senada dengan yang dinyatakan oleh Soekadijo (2000: 38) bagi wisatawan yang memiliki jiwa petualang, atau bagi yang sudah mengenal tentang kondisi destinasi cenderung melakukan kegiatan wisata tanpa menggunakan jasa pengaturan biro perjalanan (secara individu) namun sebaliknya pengaturan kunjungan melalui biro perjalanan sangat dibutuhkan bagi wisatawan yang memiliki pertimbangan kenyamanan dan keamanan.

#### 4.1.2.13. Berdasarkan Lama Menginap Wisatawan

Profil berdasarkan lama menginap wisatawan tersaji pada *bar chart* yang ditampilkan pada gambar di bawah ini.



**Gambar 4.15**  
**Lama Menginap Saat Berkunjung**

Berdasarkan hasil olah data lapangan mayoritas wisatawan tidak menginap pada objek wisata tersebut sebesar 54%. Hal ini mengindikasikan belum memadainya fasilitas penunjang wisata seperti; hotel, café, restoran, hiburan serta kegiatan berpetualang sehingga kebanyakan wisatawan tidak menginap di lokasi wisata tersebut. Untuk itu, perlu dikembangkan keragaman variasi dari satu objek wisata melalui penambahan tempat hiburan dan permainan dan lain-lainya. Dengan tujuan agar menarik minat wisatawan dalam mengeksplorasi lebih jauh lagi dan mendorong keinginan merasakan pengalaman yang lebih lama di satu objek wisata tersebut.

Hal ini tentunya sejalan dengan yang dinyatakan oleh Bull dalam Soekadijo (2000: 252) yang mengatakan bahwa lama tinggal wisatawan

menunjukkan rasa ketertarikan wisatawan terhadap produk wisata. Khususnya untuk wisatawan yang memiliki minat khusus, motif penelitian, motif pendidikan dan budaya karena mereka akan lebih mengeksplorasi atraksi secara mendalam, khususnya bagi wisatawan yang cenderung menyenangkan jiwa petualang akan membutuhkan waktu yang cukup lama mengingat medan dan jarak tempuh cukup jauh.

#### **4.2. Daya tarik wisata dan keunikan sumber daya terhadap kreasi nilai dan kemitraan strategis dan keunggulan bersaing serta dampaknya pada kinerja daerah tujuan wisata.**

Tujuan penelitian yang pertama dalam penelitian ini adalah mendapatkan gambaran mengenai kondisi daya tarik wisata, keunikan sumber daya, kreasi nilai, kemitraan strategis, keunggulan bersaing serta kinerja pariwisata.

##### **4.2.1. Daya Tarik Wisata**

Menurut Ko dan Liu (2011) daya tarik wisata merupakan faktor-faktor yang menghasilkan arus wisatawan ke lokasi tertentu. Adapun faktor tersebut, yaitu: (1) Dimensi demografi, (2) Dimensi Perilaku Perjalanan, dan (3) Dimensi Elemen. Tanggapan wisatawan terhadap daya tarik wisata pada ketiga puluh objek wisata di Jawa Barat dapat dilihat dalam tabel berikut.

**Tabel 4.1**  
**Variabel Daya Tarik Wisata Menurut Persepsi Wisatawan**

Dimensi	Skor Capaian
Karakteristik perilaku perjalanan	67.70%
Elemen daya tarik	71.28%
<b>Rata-rata</b>	<b>69.64%</b>

Berdasarkan tabel di atas memperlihatkan bahwa secara keseluruhan daya tarik wisata DTW Jawa Barat termasuk dalam kategori cukup menarik sebesar 65,99%. Sebagaimana dalam penelitian Dwyer dan Kim (2003) menyimpulkan bahwa berbagai karakteristik destinasi yang membuatnya menarik untuk dikunjungi, dikarenakan sumber daya yang berbeda sehingga akan memiliki daya tarik yang berbeda untuk wisatawan yang berbeda. Namun demikian hasil ini masih relatif belum optimal. Sejalan dengan pernyataan Ismayanti (2010: 147-155) menyatakan bahwa daya tarik wisata itu harus dikelola sedemikian rupa agar keberlangsungan dan kesinambungannya terjamin.

Hal ini mengindikasikan bahwa daerah tujuan wisata Jawa Barat, ternyata belum sepenuhnya mengadaptasi, mengembangkan beberapa aspek strategis dari daya tarik wisata, meliputi: karakteristik perilaku perjalanan maupun elemen-elemen yang menjadi daya tarik wisata khususnya pada aspek lama waktu tempuh menuju lokasi wisata dan lama tinggal wisatawan. Hal ini sejalan dengan pandangan Ko dan Liu (2011) pada intinya, objek wisata terdiri dari semua unsur-unsur objek di luar rumah yang menarik wisatawan berpergian jauh dari rumah mereka. Mereka biasanya melakukan kegiatan untuk mengamati, dan merasakan pengalaman untuk diingat. Namun kadang-kadang sulit untuk bisa membedakan antara atraksi dan non-atraksi. Transportasi, akomodasi, dan jasa lainnya, seperti restoran juga merupakan atribut daya tarik, terkadang wisatawan sendiripun bahkan bisa menjadi suatu daya tarik.

## A. Karakteristik Perilaku Perjalanan

Adapun tanggapan wisatawan mengenai karakteristik perilaku perjalanan pada ketiga puluh objek wisata di Jawa Barat, ditunjukkan oleh tabel di bawah ini.

**Tabel 4.2**  
**Dimensi Karakteristik Perilaku Perjalanan Menurut Persepsi Wisatawan**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Pencapaian
		5	4	3	2	1		
1	Pengalaman Sebelumnya	85	178	127	15	0	1548	76.44%
2	Lama Tinggal/Menginap	34	113	105	148	5	1238	61.14%
3	Lama Waktu Tempuh	26	86	153	106	34	1179	58.22%
4	Perusahaan Perjalanan	33	85	144	133	10	1213	59.90%
5	Keragaman Jenis Wisata	72	182	138	12	1	1527	75.41%
6	Kemudahan Informasi	65	183	151	5	1	1521	75.11%
Rata-rata								67.70%

Sumber: pengolahan data

Pada tabel di atas memperlihatkan bahwa karakteristik perilaku perjalanan di ketiga puluh objek wisata di Jawa Barat cukup menarik sebesar 67,70%. Hal ini mengindikasikan bahwa DTW Jawa Barat belum maksimal memanfaatkan karakteristik perilaku perjalanan, dikarenakan untuk mencapai lokasi wisata membutuhkan waktu yang cukup lama. Umumnya semakin singkat waktu tempuh maka akan semakin memberikan pengalaman yang menarik kepada wisatawan. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan Yang (2007:78-92) bahwa faktor sosio-demografi yang berbeda mempengaruhi karakteristik perjalanan mereka, serta karakteristik wisata mempengaruhi kepuasan perjalanan mereka.

Selain itu, DTW Jawa Barat juga belum memaksimalkan peranan pihak-pihak terkait dalam hal ini perusahaan perjalanan wisata. Terutama peran agen perjalanan, padahal jika berwisata melalui perusahaan perjalanan akan memberikan banyak kemudahan kepada wisatawan. Hal ini sejalan dengan Jin

(2002:27-39) menggambarkan karakteristik perilaku perjalanan turis dimasukkan ke dalam beberapa kelompok, yakni; pengalaman masa lalu, lama tinggal, waktu tempuh dan sumber informasi merupakan indikator dalam mengambil keputusan dalam menetapkan tujuan.

Untuk keragaman dalam satu kawasan objek wisata relatif cukup menjadi perhatian DTW Jawa Barat namun belum optimal. Sedangkan kecendrungan variasi objek wisata akan mempengaruhi menginap atau tidaknya seorang wisatawan. Sebagaimana pernyataan Ko dan Liu (2011) bahwa komponen utama dari daya tarik wisata adalah sesuatu yang menarik orang dari daerah lain berkunjung ke suatu tempat dalam rangka untuk melihat atau melakukan sesuatu.

## B. Elemen Daya Tarik

Adapun tanggapan wisatawan mengenai elemen daya tarik pada ketiga puluh objek wisata di Jawa Barat, ditunjukkan oleh tabel di bawah ini.

**Tabel 4.3**  
**Dimensi Elemen Daya Tarik Menurut Persepsi Wisatawan**

NO	INDIKATOR	SKOR JAWABAN					TOTAL SKOR	PENCAPAIAN
		5	4	3	2	1		
7	Keindahan Alam	149	184	70	2	0	1695	83.70%
8	Iklm Di Lokasi	65	162	142	35	1	1470	72.59%
9	Keragaman Budaya	85	175	113	32	0	1528	75.46%
10	Keragaman Status Sosial	58	134	138	71	4	1386	68.44%
11	Dlm Rangka Olahraga	21	107	142	129	6	1223	60.40%
12	Dlm Rangka Rekreasi	136	186	81	1	1	1670	82.47%
13	Dlm Rangka Pendidikan	59	152	132	59	3	1420	70.12%
14	Tempat Souvenir/Cinderamata	42	146	132	83	2	1358	67.06%
15	Tempat Perbelanjaan	48	107	147	101	2	1313	64.84%
16	Dukungan Infrastruktur	49	99	191	64	2	1344	66.37%
17	Kesesuaian Biaya	72	147	166	17	3	1483	73.23%
18	Keramahan Penduduk	29	178	173	23	2	1424	70.32%
19	Kemudahan Aksesibilitas	41	167	185	10	2	1450	71.60%
		<b>RATA-RATA</b>					<b>1443.38</b>	<b>71.28%</b>

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa elemen daya tarik pada ketiga puluh objek wisata di Jawa Barat cukup menarik sebesar 71,28%. Sumbangan positif keindahan alam, keragaman budaya, dan iklim merupakan faktor yang memotivasi wisatawan dalam melakukan perjalanan ke DTW Jawa Barat. Sebagaimana pendapat Ko dan Liu (2011) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi daya tarik tujuan wisata. Faktor tersebut adalah keindahan alam dan iklim, karakteristik budaya dan sosial, olahraga, rekreasi, dan fasilitas pendidikan, perbelanjaan dan fasilitas komersial, infrastruktur, biaya hidup, sikap terhadap turis, dan aksesibilitas.

Namun, terdapat indikasi bahwa DTW Jawa Barat belum optimal dalam pengembangan elemen daya tarik, dimana belum mempertimbangkan fasilitas lain, seperti fasilitas olahraga dan tempat perbelanjaan yang terintegrasi dalam satu lokasi objek wisata. Hal ini sejalan dengan pernyataan Marpaung (2000: 43) menyatakan bahwa daya tarik wisata adalah Ciptaan Tuhan Yang Maha Esa; keadaan alam serta flora dan fauna. Karya manusia: museum, peninggalan purbakala, sejarah seni budaya, wisata agro, tirta, taman rekreasi, wisata petualangan, taman hiburan. Sasaran wisata minat khusus: berburu, mendaki gunung, gua, industri dan kerajinan, tempat belanja, sungai air deras, tempat ibadah, ziarah, dan lain-lain. Umumnya, wisatawan dapat menikmati keragaman objek mulai dari wisata olahraga dan permainan, hiburan, belanja, kuliner, dan tempat menjual souvenir/cinderamata.

### C. Pengujian Hipotesis Deskriptif Variabel Daya Tarik Wisata

Setelah dilakukan analisis deskriptif selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis deskriptif yang bertujuan untuk membuktikan apakah hasil analisis deskriptif dapat digeneralisasi atau tidak dan hipotesis deskriptif terbukti atau tidak. Untuk menguji tingkat daya tarik objek wisata di Jawa Barat, dilakukan pengujian hipotesis secara statistik dengan uji t dua arah. Ukuran yang digunakan untuk menyatakan daya tarik wisata adalah jika rata-rata skor yang diperoleh sama dengan 5. Rumusan hipotesis statistiknya adalah :

$H_0$      $\mu = 5$             daya tarik wisata daerah tujuan wisata Jawa Barat menarik

$H_1$      $\mu \neq 5$             daya tarik wisata daerah tujuan wisata Jawa Barat belum menarik

Berikut hasil pengujian hipotesis deskriptif yang mengacu pada distribusi frekuensi tanggapan responden.

**Tabel 4.4**  
**Pengujian Hipotesis Deskriptif Variabel Daya Tarik Wisata**

Hipotesis	Rata-Rata	Simpangan Baku	t <sub>-hitung</sub>	t <sub>-tabel</sub>	Keterangan
$H_0 : \mu_1 = 5$ $H_1 : \mu_1 \neq 5$	3.51	0.87	-37.25	1.96	$H_0$ ditolak

Sumber : Data diolah

Skor rata-rata daya tarik wisata diperoleh sebesar 3,51 dengan standar deviasi sebesar 0.87. Perhitungan uji statistik terhadap data rata-rata skor daya tarik wisata menggunakan statistik uji t dua arah menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -37.25. Hasil yang diperoleh memperlihatkan nilai  $t_{hitung}$  yang lebih kecil dari nilai  $t_{tabel}$  ( $-37.25 < -1,96$ ) sehingga dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak yaitu rata-rata skor daya tarik wisata yang diperoleh tidak sama dengan 5. Hal tersebut berarti bahwa objek wisata di Jawa Barat belum menarik.

Keadaan ini mengindikasikan bahwa secara umum objek wisata di Jawa Barat belum menarik. Hal tersebut sesuai dengan kondisi yang telah dikemukakan pada analisis deskriptif sebelumnya dan juga sesuai dengan fenomena empiris.

#### 4.2.2. Keunikan Sumber Daya

Pearce dan Robinson (2003:127) yang menyatakan bahwa keunikan atau kompetensi sumber daya dapat diciptakan melalui tiga bentuk aset, yakni: (1) aset yang terlihat (*tangible asset*); sarana prasarana, keuangan (2) aset tak terlihat (*intangible asset*); reputasi, motivasi, pengetahuan, teknologi, budaya, komunikasi, (3) kapabilitas perusahaan; pengembangan kompetensi SDM, komitmen meningkatkan kinerja, penyesuaian kemampuan dalam internal perusahaan. Tanggapan wisatawan dan pengelola objek wisata terhadap keunikan sumber daya dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 4.5**  
**Rata-Rata Total Capaian Variabel Keunikan Sumber Daya**  
**Menurut Persepsi Wisatawan**

Dimensi	Skor Capaian
Tangible asset	71.23%
Intangible asset	69.51%
Kapabilitas perusahaan	69.58%
<b>Rata-rata</b>	<b>70.11%</b>

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa skor capaian variabel keunikan sumber daya menurut tanggapan wisatawan cukup unik sebesar 70,11%. Skor tersebut tidak berbeda jauh dengan tanggapan pengelola yang DTW yang disajikan dalam tabel di bawah ini yakni sebesar 70,63%. Dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan persepsi antara wisatawan dengan pengelola mengenai variabel keunikan sumberdaya.

**Tabel 4.6**  
**Rata-Rata Total Capaian Variabel Keunikan Sumberdaya**  
**Menurut Persepsi Pengelola Objek Wisata**

Dimensi	Skor Capaian
Tangible asset	71.33%
Intangible asset	62.89%
Kapabilitas perusahaan	70.67%
<b>Rata-rata</b>	<b>68.29%</b>

Berdasarkan tabel di atas, keunikan sumber daya pada ketiga puluh objek wisata di Jawa Barat cukup unik sebesar 70,63%. Hal ini mengindikasikan DTW Jawa Barat cukup memikirkan pengembangan dan peningkatan aset berwujud, tak berwujud dan kapabilitas perusahaan. Namun demikian hasil ini dirasakan belum optimal, terutama pada aspek: reputasi, teknologi, budaya organisasi, komunikasi, kompetensi SDM, dan penyesuaian kemampuan internal. Sebagaimana yang dinyatakan Marti (2004) bahwa keunikan sumber daya atau kompetensi sumber daya merupakan dasar fundamental bagi peningkatan keunggulan bersaing perusahaan. Hal ini menjelaskan bahwa objek wisata di Jawa Barat akan mampu menerapkan berbagai strategi dalam upaya untuk meningkatkan keunggulan bersaing, jika keunikan sumber daya yang dimiliki telah unik. Hal ini sejalan dengan pendapat Wheelen dan Hunger (2008: 2) yang menyatakan bahwa melalui keunikan sumber daya strategi perusahaan dapat diciptakan dan melalui keunikan sumber daya keunggulan strategi tercipta akhirnya melalui keunikan sumber daya pula keuntungan sebagai cerminan dari kinerja perusahaan dapat diperoleh. Untuk mengukur sumber daya yang dimiliki perusahaan, yakni kekuatan dan kelemahan

dapat dilakukan dengan cara membandingkan sumber daya itu dengan sumber daya yang dimiliki sebelumnya serta dengan membandingkan dengan sumber daya yang dimiliki pesaing utama dalam industri.

#### A. *Tangible Asset*

Adapun tanggapan wisatawan dan pengelola objek wisata mengenai *tangible asset* pada ketiga puluh objek wisata di Jawa Barat, ditunjukkan oleh tabel di bawah ini

**. Tabel 4.7**  
**Dimensi *Tangible Asset* Menurut Persepsi Wisatawan**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Pencapaian
		5	4	3	2	1		
20	Ketersediaan Sarana	46	159	188	11	1	1453	71.75%
21	Ketersediaan Modal	61	117	207	18	2	1432	70.72%
Rata-Rata							1442.5	71.23%

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa skor capaian dimensi *Tangible asset* menurut tanggapan wisatawan adalah sebesar 71,23%. Skor tersebut tidak berbeda jauh dengan tanggapan pengelola yang DTW yang disajikan dalam tabel di bawah ini yakni sebesar 71,33%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan persepsi antara wisatawan dengan pengelola mengenai dimensi *tangible asset*.

**Tabel 4.8**  
**Dimensi *Tangible Asset* Menurut Persepsi Pengelola Objek Wisata**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Pencapaian
		5	4	3	2	1		
<b>Dimensi <i>Tangible Asset</i></b>								
20	Ketersediaan Sarana	5	17	4	4		113	75,33%
21	Ketersediaan Modal	4	14	4	5	3	101	67,33%
Rata-Rata							107	71,33%

Berdasarkan tabel di atas, terlihat mayoritas wisatawan menyatakan bahwa *tangible asset* DTW Jawa Barat dalam kategori cukup tersedia. Hal ini mengindikasikan kecenderungan DTW Jawa Barat telah mempertimbangkan penyediaan sarana, karena fasilitas merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pariwisata DTW Jawa Barat. Oleh karenanya fasilitas-fasilitas ini perlu untuk diperbaiki dan ditingkatkan baik dari sisi kepemilikan maupun dalam pengelolaannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Pearce & Robinson (2003: 127) aset yang terlihat umumnya digunakan perusahaan dalam rangka memberikan nilai kepada konsumen. Akan tetapi terdapat beberapa masalah yang dialami oleh pihak pengelola DTW, dimana adanya keterbatasan ketersediaan modal yang dimiliki dikarenakan adanya undang-undang yang mengatur tentang pengelolaan aset maupun dalam bentuk peminjaman modal yang kesemuanya telah diatur dalam berbagai peraturan pemerintah. Sebagaimana dinyatakan oleh Collis dan Montgomery (2005:30) bahwasannya terdapat tiga kategori sumber daya perusahaan, yakni; aset berwujud (*asset tangible*), aset tidak berwujud (*asset intangible*), dan kapabilitas organisasi (*organization capability*). Keunikan sumber daya merupakan segala-galanya bagi perusahaan, dimana mampu memberikan kekuatan sekaligus kelemahan bagi perusahaan.

## B. *Intangible Asset*

Adapun tanggapan wisatawan dan pengelola objek wisata mengenai *intangible asset* dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.9**  
**Dimensi *Intangible Asset* Menurut Persepsi Wisatawan**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Pencapaian
		5	4	3	2	1		
22	Reputasi	42	155	206	1	1	1451	71.65%
23	Motivasi Karyawan	32	146	214	12	1	1411	69.68%
24	Pengetahuan	45	119	232	9	0	1415	69.88%
25	Teknologi	33	106	228	35	3	1346	66.47%
26	Budaya	32	136	226	11	0	1404	69.33%
27	Komunikasi	48	124	217	16	0	1419	70.07%
		Rata-Rata					1407.67	69.51%

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa skor capaian dimensi *Intangible asset* menurut persepsi wisatawan adalah sebesar 69,51%. Skor tersebut tidak berbeda jauh dengan tanggapan pengelola yang DTW yang disajikan dalam tabel di bawah ini yakni sebesar 62,89%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan persepsi antara wisatawan dengan pengelola mengenai dimensi *intangible asset*.

**Tabel 4.10**  
**Dimensi *Intangible Asset* Menurut Persepsi Pengelola Objek Wisata**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Pencapaian
		5	4	3	2	1		
<b>Dimensi <i>Intangible Asset</i></b>								
22	Reputasi		15	4	7	4	90	60%
23	Motivasi Karyawan	5	17	2	3	3	108	72%
24	Pengetahuan	3	19	2	4	2	107	71,33%
25	Teknologi	6	8	5	4	7	92	61,33%
26	Budaya	2	8	5	6	9	78	52%
27	Komunikasi	5	9	5	4	7	91	60,67%
		Rata-Rata					94,33	62,89%

Berdasarkan data di atas secara keseluruhan *intangible asset* cukup unik. Hal ini mengindikasikan bahwa pengelola DTW Jawa Barat perlu memberikan perhatian lebih kepada budaya terutama terhadap kedisiplinan jam kerja karenanya budaya pengelola DTW Jawa Barat masih tergolong belum baik, mayoritas kepengelolaan DTW dipegang sejenis badan usaha milik pemerintah yang kebanyakan kurang ketat dalam menerapkan budaya jam kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Pearce & Robinson (2003: 127) konsep *employee engagement* sangat penting dalam mengkonseptualisasikan dan menentukan peranan modal manusia terhadap kinerja organisasi. Beberapa diantaranya meningkatkan kualitas kerja karyawan, kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran dan menurunkan keinginan untuk berpindah pekerjaan.

Selain itu, pengelola DTW Jawa Barat juga belum memberikan perhatian pada masalah reputasi. Umumnya DTW Jawa Barat dikelola oleh pemerintah setempat sehingga terikat dengan banyak aturan perundang-undangan. Hal inilah yang menjadi penyebab investor kurang tertarik dalam berinvestasi pada DTW Jawa Barat, oleh karenanya reputasi pengelola DTW Jawa barat belum baik dimata investor. Padahal reputasi yang baik akan menghasilkan *image* baik di persepsi wisatawan dan pengelola itu sendiri. Di sisi lain, pengelola DTW juga belum maksimal dalam memanfaatkan peranan teknologi, padahal dengan penggunaan teknologi, informasi mengenai perusahaan dan produk dapat disampaikan luas kepada wisatawan tanpa dibatasi oleh tempat dan waktu. Hal ini sejalan dengan pernyataan Hill dan Jones (2001: 137) *core competence* atau *distinctive competence* adalah kekuatan unik yang memungkinkan perusahaan

mencapai superioritas dalam aspek *efficiency*, *quality*, *innovation*, dan *customer responsiveness* sehingga menciptakan *superior value* dan keunggulan bersaing. Asset ini merupakan aset yang sulit ditiru yang menjadi kunci bagi kemampuan dalam merancang maupun dalam penerapan strategi, maka sangat perlu untuk ditingkatkan, terutama teknologi yang digunakan harus *up to date* mengingat persaingan pariwisata saat ini sudah mengglobal.

### C. Kapabilitas Perusahaan

Adapun tanggapan wisatawan mengenai kapabilitas perusahaan ditunjukkan oleh tabel di bawah ini.

**Tabel 4.11**  
**Dimensi Kapabilitas Perusahaan Menurut Persepsi Wisatawan**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Pencapaian
		5	4	3	2	1		
28	Pengembangan Kompetensi SDM	35	133	225	12	0	1406	69.43%
29	Komitmen Meningkatkan Kinerja	31	146	209	18	1	1403	69.28%
30	Penyesuaian Kemampuan Internal	36	148	204	17	0	1418	70.02%
<b>Rata-Rata</b>							<b>1409.00</b>	<b>69.58%</b>

Sedangkan tanggapan responden pengelola objek wisata mengenai dimensi kapabilitas perusahaan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.12**  
**Dimensi Kapabilitas Perusahaan Menurut Persepsi Pengelola Objek Wisata**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Pencapaian
		5	4	3	2	1		
<b>Dimensi Kapabilitas Perusahaan</b>								
22	Pengembangan kompetensi SDM	4	19	3	1	3	110	73,33%
23	Komitmen meningkatkan kinerja	3	23	1		3	113	75,33%
24	Penyesuaian kemampuan internal		18	2	7	3	95	63,33%
<b>Rata-Rata</b>							<b>106</b>	<b>70,67%</b>
<b>TOTAL Rata-Rata</b>							<b>102,44</b>	<b>70,63%</b>

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa skor capaian dimensi *kapabilitas perusahaan* menurut persepsi wisatawan adalah sebesar 69,58%. Skor tersebut tidak berbeda jauh dengan tanggapan pengelola DTW yakni sebesar 70,63%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan persepsi antara wisatawan dengan pengelola mengenai dimensi *kapabilitas perusahaan*.

Berdasarkan tabel di atas terlihat secara keseluruhan kapabilitas organisasi yang dimiliki cukup unik sebesar. Hal ini mengindikasikan pengelola cukup memikirkan peningkatan kompetensi SDM melalui pendidikan dan pelatihan bagi karyawan. Pendidikan dan pelatihan ini dilakukan melalui kerja sama antara pihak pengelola objek wisata dengan perguruan tinggi yang ada di Provinsi Jawa Barat. Namun demikian masih terdapat kendala yang dihadapi pengelola DTW Jawa barat, dimana belum mengupayakan penyesuaian kemampuan internal yang dimiliki. Kecendrungan pengelola belum melakukan penyesuaian kemampuan internal dapat dilihat dari adanya ketidak sesuaian antara dasar pendidikan yang dimiliki dengan bidang pekerjaan yang ditangani. Hal ini sejalan dengan pernyataan Pearce dan Robinson (2003: 128) menyatakan bahwa kapabilitas perusahaan berupa kemampuan dan cara mengkombinasikan set, manusia dan proses yang dimanfaatkan perusahaan untuk mengubah *input* menjadi *output*.

#### D. Pengujian Hipotesis Deskriptif Variabel Keunikan Sumber Daya

Untuk menguji tingkat keunikan sumber daya objek wisata di Jawa Barat, dilakukan pengujian hipotesis secara statistik dengan uji t dua arah. Ukuran yang digunakan untuk menyatakan keunikan sumber daya adalah jika rata-rata skor yang diperoleh sama dengan 5. Rumusan hipotesis statistiknya adalah :

- $H_0 \quad \mu = 5$  keunikan sumber daya daerah tujuan wisata Jawa Barat unik  
 $H_1 \quad \mu \neq 5$  keunikan sumber daya daerah tujuan wisata Jawa Barat belum unik

Berikut hasil pengujian hipotesis deskriptif yang mengacu pada distribusi frekuensi tanggapan wisatawan.

**Tabel 4.13**  
**Pengujian Hipotesis Deskriptif Variabel Keunikan Sumber Daya**  
**Menurut Persepsi Wisatawan**

Hipotesis	Rata-Rata	Simpangan Baku	t <sub>-hitung</sub>	t <sub>-tabel</sub>	Keterangan
$H_0 : \mu_1 = 5$ $H_1 : \mu_1 \neq 5$	3.49	0.73	-37.75	1.96	$H_0$ ditolak

Sumber : Data diolah

Skor rata-rata keunikan sumber daya diperoleh sebesar 3,49 dengan standar deviasi sebesar 0.73. Perhitungan uji statistik terhadap data rata-rata skor keunikan sumber daya menggunakan statistik uji t dua arah menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -37.75. Hasil yang diperoleh memperlihatkan nilai  $t_{hitung}$  yang lebih kecil dari nilai  $t_{tabel}$  ( $-37.75 < -1,96$ ) sehingga dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak yaitu rata-rata skor keunikan sumber daya yang diperoleh tidak sama dengan 5. Hal

tersebut berarti bahwa keunikan sumber daya objek wisata di Jawa Barat menurut persepsi wisatawan belum unik.

Adapun hasil pengujian hipotesis deskriptif yang mengacu pada distribusi frekuensi tanggapan pengelola ditunjukkan oleh tabel di bawah ini.

**Tabel 4.14**  
**Pengujian Hipotesis Deskriptif Variabel Keunikan Sumber Daya Menurut Persepsi Pengelola**

Hipotesis	Rata-Rata	Simpangan Baku	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Keterangan
H <sub>0</sub> : $\mu_1 = 5$ H <sub>1</sub> : $\mu_1 \neq 5$	3.33	1.18	-7.59	2.045	H <sub>0</sub> ditolak

Sumber : Data diolah

Skor rata-rata keunikan sumber daya diperoleh sebesar 3,33 dengan standar deviasi sebesar 1.18. Perhitungan uji statistik terhadap data rata-rata skor keunikan sumber daya menggunakan statistik uji t dua arah menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -7.59. Hasil yang diperoleh memperlihatkan nilai  $t_{hitung}$  yang lebih kecil dari nilai  $t_{tabel}$  ( $-7,59 < -2,045$ ) sehingga dapat disimpulkan H<sub>0</sub> ditolak yaitu rata-rata skor keunikan sumber daya yang diperoleh tidak sama dengan 5. Hal tersebut berarti bahwa sumber daya objek wisata di Jawa Barat menurut persepsi pengelola juga belum unik.

Keadaan ini mengindikasikan bahwa secara umum objek wisata di Jawa Barat belum memiliki keunikan sumber daya yang unik. Hal tersebut sesuai dengan kondisi yang telah dikemukakan pada analisis deskriptif sebelumnya dan juga sesuai dengan fenomena empiris.

### 4.2.3. Kreasi Nilai

Kotler & Keller (2012) dimana dalam teori ini terdapat dimensi yang penulis anggap relevan dengan penelitian ini dimana terdapat hubungan dari dimensi yang digunakan yakni kreasi nilai dan kemitraan. Adapun dimensi tersebut terbagi atas 3 (tiga) dimensi, yaitu: (a) Fokus pada pelanggan, (b) Domain Bisnis, dan (c) Jaringan Partner Bisnis. Tanggapan wisatawan terhadap kreasi nilai dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 4.15**  
**Variabel Kreasi Nilai Menurut Persepsi Wisatawan**

Dimensi	Skor Capaian
Fokus wisatawan	73.38%
Domain Bisnis	71.69%
Jaringan partner bisnis	57.27%
<b>Rata-rata</b>	<b>67.45%</b>

Berdasarkan tabel di atas, kreasi nilai diketiga puluh objek wisata di Jawa Barat sebesar cukup superior sebesar 67,45%. Hal ini mengindikasikan bahwa daerah tujuan wisata Jawa Barat belum optimal mengembangkan dan meningkatkan beberapa aspek kreasi nilai, khususnya pada aspek pemberian diskon, pemberian hadiah, dan *launching* produk baru. Hal ini sejalan dengan pernyataan Lapierre (2000) bahwa manfaat produk dapat dilihat dari solusi alternatif, kualitas serta *customize* yang dimiliki produk tersebut, sedangkan manfaat jasa yang menyertai produk tersebut dapat dilihat dari dimensi kualitas jasa. Selain manfaat dari produk dan jasa masih terdapat lagi manfaat dari sisi *relationship* yang terdiri dari citra, kepercayaan, dan solidaritas.

## A. Fokus Wisatawan

Adapun tanggapan wisatawan terhadap fokus wisatawan dapat dilihat melalui tabel di bawah ini.

**Tabel 4.16**  
**Dimensi Fokus Wisatawan Menurut Persepsi Wisatawan**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Pencapaian
		5	4	3	2	1		
31	Kesesuaian Dengan Kebutuhan	41	203	156	4	1	1494	73.78%
32	Kesesuaian Dengan Keinginan	61	165	174	4	1	1496	73.88%
33	Kesesuaian Merek	57	151	186	10	1	1468	72.49%
		Rata-Rata					1486.00	73.38%

Berdasarkan data di atas, terlihat bahwa dimensi fokus wisatawan cukup sesuai sebesar 73,38%. Hal ini menunjukkan bahwa pengelola cukup memikirkan kesesuaian antara manfaat objek wisata dengan kebutuhan wisatawan, manfaat yang sesuai dengan keinginan wisatawan serta kesesuaian merek dengan produk yang ditawarkan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Kotler, *et al.*, (2009: 40) dimensi fokus pada pelanggan, dimaksudkan sejauh mana perusahaan dapat mengidentifikasi pelanggan baru dari pandangan pelanggan. Kreasi nilai dipengaruhi oleh persepsi terhadap manfaat suatu produk (barang atau jasa), yang dimulai dari pelanggan, yaitu: "kebutuhan dan situasi" yang mengemukakan nilai pelanggan, proses penggunaannya dan berakhir pada pelanggan pula, yaitu dengan tingkat kepuasannya. Tugas dari suatu tim pemasaran adalah menciptakan serangkaian manfaat bagi pelanggan dengan biaya yang rendah sehingga produk barang dan jasa tersebut memiliki nilai yang *superior*.

## B. Domain Bisnis

Adapun tanggapan wisatawan mengenai domain bisnis pada ketiga puluh objek wisata Jawa Barat dapat dilihat melalui tabel di bawah ini.

**Tabel 4.17**  
**Dimensi Domain Bisnis Menurut Persepsi Wisatawan**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Pencapaian
		5	4	3	2	1		
34	Keunggulan Objek Wisata	37	149	209	10	0	1428	70.52%
35	Variasi Produk Jasa	42	186	164	12	1	1471	72.64%
36	Keunikan Produk Dibanding Pesaing	37	181	174	12	1	1456	71.90%
		Rata-Rata					1451.67	71.69%

Berdasarkan data di atas terlihat bahwa dimensi domain bisnis berada dalam kategori cukup superior sebesar 71%. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa pengelola DTW Jawa Barat cukup serius dalam memikirkan aspek-aspek yang penting bagi penciptaan nilai, diantaranya mengenai keunggulan objek wisata, variasi produk jasa dan keunikan produk dibanding pesaing. Namun demikian dengan adanya persaingan global dewasa ini, DTW Jawa Barat dituntut untuk lebih memaksimalkan lagi aspek-aspek ini jika tidak ingin tergerus oleh ketatnya persaingan dalam industri pariwisata dunia. Hal ini sejalan dengan pernyataan Spulber (2009) menyatakan bahwa keunggulan bersaing umumnya membutuhkan penciptaan nilai, sehingga untuk mencapai keunggulan bersaing perusahaan harus terus menerus mencari peluang untuk menciptakan nilai. Pendapatan direalisasikan oleh perusahaan tergantung pada kemampuan perusahaan menangkap nilai tambah sesuai dengan pangsa pasarnya. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan baik itu penciptaan nilai relatif terhadap pesaing

maupun menangkap sebagian dari nilai tersebut melalui hubungan dengan pemasok dan pelanggan.

### C. Jaringan Partner Bisnis

Adapun tanggapan wisatawan mengenai jaringan partner bisnis ditunjukkan oleh tabel di bawah ini.

**Tabel 4.18**  
**Dimensi Jaringan Partner Bisnis Menurut Persepsi Wisatawan**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Pencapaian
		5	4	3	2	1		
37	Kesesuaian Pengorbanan	45	183	172	4	1	1482	73.19%
38	Pemberian Diskon	26	51	121	172	35	1076	53.14%
39	Pemberian Hadiah	23	39	103	181	59	1001	49.43%
40	Launching Produk Baru	18	57	136	160	34	1080	53.33%
<b>Rata-Rata</b>							<b>1159.75</b>	<b>57.27%</b>

Berdasarkan data di atas terlihat bahwa jaringan partner bisnis berada pada kondisi cukup superior sebesar 57,27%. Hal ini menunjukkan bahwa pengelola DTW Jawa Barat belum memaksimalkan jaringan partner bisnis. Di beberapa objek wisata masih minimnya pemberian hadiah dan diskon kepada wisatawan yang berkunjung. Selain itu, minimnya produk-produk baru yang di *launching*, menyebabkan jaringan partner bisnis DTW Jawa Barat belum baik. Misalnya, pengelola dapat bekerja sama dengan pihak bank tertentu, untuk setiap pembayaran yang menggunakan ATM atau kartu kredit bank tersebut, wisatawan mendapatkan potongan harga khusus dan diskon. Selain itu, pengelola juga dapat bekerja sama dengan perusahaan motor tertentu untuk memberikan pertunjukkan tambahan maupun *doorprize* kepada wisatawan.

Contoh lain, pengelola pantai dapat bekerja sama dengan investor dibidang wisata wahana permainan, sehingga dapat *me-launching* wahana permainan di dalam kawasan pantai. Kabupaten Garut yang mulanya memiliki daya tarik wisata pemandian air panas, saat ini berkembang menjadi wisata resort, dimana terdapat resort-resort dengan fasilitas permainan dan hiburan, bertujuan untuk memanjakan wisatawan agar mau tinggal lebih lama dengan menginap di resort tersebut sambil menikmati pemandian air panas. Resort-resort ini dibangun dengan memanfaatkan mitra-mitra bisnis terutama dari pihak swasta. Untuk itu, pengelola objek wisata harus lebih memaksimalkan dan mengoptimalkan penciptaan nilai dengan menemukan mitra yang tepat agar dapat menutupi kebutuhan dan kekurangan yang dimiliki. Hal ini sejalan dengan pemikiran Woodal (2003) guna menghadapi persaingan dan mendapatkan hasil bisnis berupa kemampuan, perusahaan harus menciptakan nilai melalui berkolaborasi dengan mitra agar dapat menutupi kebutuhan, kelemahan serta kekurangannya. Maka tahap pertama yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah memahami tuntutan pelanggan serta melakukan perancangan dan pengendalian kualitas yang efektif.

Sedangkan tanggapan pengelola objek wisata terhadap variabel kreasi nilai ditunjukkan oleh tabel di bawah ini.

**Tabel 4.19**  
**Variabel Kreasi Nilai Menurut Persepsi Pengelola Objek Wisata**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Pencapaian
		5	4	3	2	1		
<b>Dimensi Fokus Wisatawan</b>								
31	Kesesuaian Dengan Kebutuhan	3	14	5	4	4	98	65,33%
32	Kesesuaian Dengan Keinginan	2	18	7	1	2	107	71,33%
33	Kesesuaian Merek	4	19	2	4	1	111	74%
<b>Rata-Rata</b>							<b>105,33</b>	<b>70,22%</b>

Dimensi Domain Bisnis								
34	Keunggulan Objek Wisata	5	19	4	1	1	116	77,33%
35	Variasi Produk Jasa	3	21	3		3	111	74%
36	Keunikan Produk Dibanding Pesaing	1	12	7	2	8	86	57,33%
<b>Rata-Rata</b>							<b>104,33</b>	<b>69,56%</b>
Dimensi Jaringan Partner Bisnis								
37	Kesesuaian Pengorbanan	1	15	5	3	6	92	61,33%
38	Pemberian Diskon	3	19	4	4		111	74%
39	Pemberian Hadiah	3	20	3		4	108	72%
40	Launching Produk Baru	1	19	3	4	3	101	67,33%
<b>Rata-Rata</b>							<b>103</b>	<b>68,67%</b>
<b>TOTAL Rata-Rata</b>							<b>104,22</b>	<b>69,48%</b>

Berdasarkan tabel diatas, secara keseluruhan skor capaian variabel kreasi nilai menurut persepsi pengelola DTW adalah sebesar 69,48%. Hasil ini tidak jauh berbeda dengan skor capaian menurut persepsi wisatawan yakni sebesar 67,45%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan persepsi antara responden wisatawan dengan responden pengelola DTW mengenai variabel kreasi nilai.

#### D. Pengujian Hipotesis Deskriptif Variabel Kreasi Nilai

Untuk menguji tingkat kreasi nilai objek wisata di Jawa Barat, dilakukan pengujian hipotesis secara statistik dengan uji t dua arah. Ukuran yang digunakan untuk menyatakan kreasi nilai objek wisata adalah jika rata-rata skor yang diperoleh sama dengan 5. Rumusan hipotesis statistiknya adalah :

$H_0$      $\mu = 5$             kreasi nilai daerah tujuan wisata Jawa Barat superior

$H_1$      $\mu \neq 5$             kreasi nilai daerah tujuan wisata Jawa Barat belum superior

Di bawah ini merupakan hasil pengujian hipotesis deskriptif yang mengacu pada distribusi frekuensi tanggapan wisatawan.

**Tabel 4.20**  
**Pengujian Hipotesis Deskriptif Variabel Kreasi Nilai**  
**Menurut Persepsi Wisatawan**

Hipotesis	Rata-Rata	Simpangan Baku	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Keterangan
H <sub>0</sub> : μ <sub>1</sub> = 5 H <sub>1</sub> : μ <sub>1</sub> ≠ 5	3.32	0.88	-42.00	1.96	H <sub>0</sub> ditolak

Sumber : Data diolah

Skor rata-rata kreasi nilai diperoleh sebesar 3,32 dengan standar deviasi sebesar 0.88. Perhitungan uji statistik terhadap data rata-rata skor kreasi nilai menggunakan statistik uji t dua arah menunjukkan nilai t<sub>hitung</sub> sebesar -42.00. Hasil yang diperoleh memperlihatkan nilai t<sub>hitung</sub> yang lebih kecil dari nilai t<sub>tabel</sub> (-42.00 < -1,96) sehingga dapat disimpulkan H<sub>0</sub> ditolak yaitu rata-rata skor kreasi nilai yang diperoleh tidak sama dengan 5. Hal tersebut berarti bahwa kreasi nilai objek wisata di Jawa Barat menurut persepsi wisatawan belum superior.

Adapun hasil pengujian hipotesis deskriptif yang mengacu pada distribusi frekuensi tanggapan pengelola adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.21**  
**Pengujian Hipotesis Deskriptif Variabel Kreasi Nilai**  
**Menurut Persepsi Pengelola**

Hipotesis	Rata-Rata	Simpangan Baku	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Keterangan
H <sub>0</sub> : μ <sub>1</sub> = 5 H <sub>1</sub> : μ <sub>1</sub> ≠ 5	3.47	1.07	-7.65	2.045	H <sub>0</sub> ditolak

Sumber : Data diolah

Skor rata-rata kreasi nilai diperoleh sebesar 3,47 dengan standar deviasi sebesar 1.07. Perhitungan uji statistik terhadap data rata-rata skor kreasi nilai menggunakan statistik uji t dua arah menunjukkan nilai t<sub>hitung</sub> sebesar -7.65. Hasil yang diperoleh memperlihatkan nilai t<sub>hitung</sub> yang lebih kecil dari nilai t<sub>tabel</sub> (-7.65 < -2,045) sehingga dapat disimpulkan H<sub>0</sub> ditolak yaitu rata-rata skor kreasi nilai

yang diperoleh tidak sama dengan 5. Hal tersebut berarti bahwa kreasi nilai objek wisata di Jawa Barat menurut persepsi pengelola juga belum superior.

Keadaan ini mengindikasikan bahwa secara umum objek wisata di Jawa Barat memiliki kreasi nilai yang belum superior. Hal tersebut sesuai dengan kondisi yang telah dikemukakan pada analisis deskriptif sebelumnya dan juga sesuai dengan fenomena empiris.

#### 4.2.4. Kemitraan Strategis

Lasker, Weiss, dan Miller (2001) menjelaskan faktor yang berhubungan dengan karakteristik pasangan, hubungan diantara mitra, karakteristik kemitraan, dan lingkungan eksternal merupakan dimensi-dimensi dari kemitraan. Tanggapan pengelola objek wisata terhadap kemitraan strategis dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.22**  
**Rata-Rata Total Capaian Variabel Kemitraan Strategis**  
**Menurut Persepsi Pengelola Objek Wisata**

Dimensi	Skor Capaian
Karakteristik Mitra	70.67%
Hubungan diantara mitra	65.33%
Karakteristik kemitraan	62.00%
Lingkungan eksternal	57.33%
<b>Rata-rata</b>	<b>63.83%</b>

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan secara keseluruhan kemitraan strategis dalam kategori cukup menguntungkan sebesar 63,83%. Hal ini mengindikasikan bahwa pengelola DTW Jawa Barat belum optimal dalam membangun hubungan diantara mitra, memahami karakteristik kemitraan dan

lingkungan eksternal. Khususnya pada aspek kepedulian antar mitra, konflik antar mitra, kekuatan bersama, kepemimpinan, manajemen, pemerintahan, karakteristik komunitas dan keterbukaan organisasi. Selain itu, pengelola DTW harus menyesuaikan kemampuannya dengan mitra yang ada, dalam hal bahasa yang digunakan maupun keterampilan yang diperlukan dalam upaya menjalin komunikasi yang baik dengan mitra. Tak kalah penting bahwa pengelola juga harus memberikan komitmen dan kepercayaan kepada mitra sehingga memudahkan mitra dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Bovaird (2004) bahwa kemitraan strategis dapat berkontribusi untuk keuntungan bersaing atau kolaboratif dengan cara menyediakan skala ekonomi dan ruang lingkup ekonomi dalam penyediaan layanan tertentu atau kegiatan, dan kesempatan untuk saling belajar antara mitra.

#### A. Karakteristik Mitra

Adapun tanggapan pengelola objek wisata mengenai karakteristik mitra pada ketiga puluh objek wisata di Jawa Barat dapat dilihat melalui tabel di bawah ini.

**Tabel 4.23**  
**Dimensi Karakteristik Mitra Menurut Persepsi Pengelola Objek Wisata**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Pencapaian
		5	4	3	2	1		
41	Keragaman Mitra	3	17	6	0	4	105	70,00%
42	Keterlibatan mitra	3	17	5	4	1	107	71,33%
		<b>Rata-Rata</b>					<b>106</b>	<b>70,67%</b>

Tabel di atas menunjukkan bahwa secara keseluruhan karakteristik mitra cukup menguntungkan sebesar 70,67%. Dapat disimpulkan bahwa objek wisata di

Jawa Barat telah mengupayakan keterlibatan mitra dan mitra yang beragam. Misalnya, di beberapa objek wisata terdapat pengelola yang melibatkan swadaya masyarakat setempat menggunakan wadah koperasi. Untuk keragaman mitra dalam pengelolaan objek wisata harus terus dikembangkan, misalnya bekerja sama dengan perusahaan manufaktur dengan memberikan kesempatan kepada perusahaan tersebut untuk mempromosikan produknya di objek wisata tersebut. Hal ini sejalan dengan pernyataan Lasker, Weiss dan Miller (2001) untuk mencapai kemitraan tingkat tinggi, kemitraan harus mampu merekrut dan mempertahankan mitra yang dapat menyediakan sumber daya yang dibutuhkan.

## B. Hubungan di antara Mitra

Adapun tanggapan pengelola objek wisata terhadap hubungan antar mitra pada ketiga puluh objek wisata yang ada di Jawa Bara, dapat terlihat melalui data tabel di bawah ini.

**Tabel 4.24**  
**Dimensi Hubungan Diantara Mitra Menurut Persepsi Pengelola Objek Wisata**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Pencapaian
		5	4	3	2	1		
43	Kepercayaan antar mitra	3	17	5	4	1	107	71,33%
44	Kepedulian antar mitra	1	18	4	4	3	100	66,67%
45	Konflik antar mitra	2	14	9	3	2	101	67,33%
46	Kekuatan bersama	5	8	5	4	9	84	56,00%
<b>Rata-Rata</b>							<b>98</b>	<b>65,33%</b>

Berdasarkan tabel di atas, secara keseluruhan hubungan antar mitra pada ketiga puluh objek wisata cukup menguntungkan sebesar 65,33%. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan dengan mitra harus lebih ditingkatkan, melalui kekuatan bersama agar dapat menutupi kelemahan dan kekurangan, serta

kepedulian terhadap mitra dengan memberikan kemudahan terhadap kebutuhan para mitra melalui perhatian yang lebih intens, lebih terbuka dalam banyak hal, serta tidak mencampuri urusan yang telah menjadi tanggung jawab mitra akan mengurangi konflik dengan mitra.

Untuk mengurangi konflik, pengelola harus menjalin komunikasi baik dan memberikan pemahaman kepada mitra agar bersedia di intervensi. Konflik yang terjadi antara pengelola wisata Tangkuban Perahu dalam hal ini PT. GRPP dikarenakan perusahaan tersebut tidak mau di intervensi oleh pemerintah setempat dan terjadi komunikasi yang tidak harmonis antara perusahaan pengelola dengan masyarakat setempat. Hal ini sejalan dengan pernyataan Lasker, Weiss dan Miller (2001) untuk melaksanakan intervensi yang komprehensif, mitra harus bersedia untuk mengkoordinasikan kegiatan mereka. Untuk mencapai kemitraan tingkat tinggi, kemitraan perlu membangun hubungan kerja yang kuat di antara para mitra, melalui kepercayaan antar mitra, kepedulian antar mitra, konflik antar mitra, dan kekuatan bersama.

### **C. Karakteristik Kemitraan**

Adapun tanggapan pengelola objek wisata mengenai karakteristik kemitraan pada ketiga puluh objek wisata yang ada di Jawa Barat, ditunjukkan oleh tabel seperti yang terlihat di bawah ini.

**Tabel 4.25**  
**Dimensi Karakteristik Kemitraan Menurut Persepsi Pengelola Objek Wisata**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Pencapaian
		5	4	3	2	1		
47	Kepemimpinan	1	8	5	5	11	73	48,67%
48	Manajemen	1	9	11	9	0	92	61,33%
49	Pemerintahan	2	11	13	4	0	101	67,33%
50	Efisiensi	1	16	11	2	0	106	70,67%
<b>Rata-Rata</b>							<b>93</b>	<b>62,00%</b>

Tabel di atas menunjukkan bahwa karakteristik kemitraan cukup menguntungkan adalah sebesar 62%. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam hal kepemimpinan pengelola harus mempertimbangkan pemimpin yang dapat memfasilitasi dan menjembatani beragam budaya, dapat berbicara dalam bahasa lain dan bahasa asing. Pada beberapa objek wisata masih ditemukan pemimpin pengelola objek wisata yang masih tradisional, belum cakap berbahasa asing. Ditemukan juga pengelolaan objek wisata oleh swadaya masyarakat setempat dengan dipimpin oleh ketua masyarakat setempat, akan menimbulkan masalah kepemimpinan yang tidak cakap terutama dalam beradaptasi dengan mitra yang berbeda budaya. Dalam hal manajemen, pihak pengelola harus melibatkan partisipasi semua karyawan sehingga dapat memberikan masukan ide-ide yang inovatif secara sukarela tanpa harus diberikan tugas khusus. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Lasker, Weiss dan Miller (2001) bahwasannya pemimpin tradisional sering memiliki keahlian sempit, berbicara dengan bahasa yang hanya dapat dipahami oleh rekan-rekan mereka, belum dapat menjembatani beragam budaya dari mitra.

#### D. Lingkungan Eksternal

Adapun tanggapan pengelola objek wisata mengenai lingkungan eksternal pada ketiga puluh objek wisata Jawa Barat, ditunjukkan oleh tabel di bawah ini.

**Tabel 4.26**  
**Dimensi Lingkungan Eksternal Menurut Persepsi Pengelola Objek Wisata**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Pencapaian
		5	4	3	2	1		
51	Karakteristik komunitas	5	7	4	4	10	83	55,33%
52	Keterbukaan organisasi	6	8	4	3	9	89	59,33%
		Rata-Rata					86	57,33%

Berdasarkan tabel di atas, lingkungan eksternal dalam kategori cukup menguntungkan sebesar 57,33%. Hal ini mengindikasikan bahwa pengelola DTW Jawa Barat belum optimal dalam aspek karakteristik komunitas serta keterbukaan organisasi. Keterbatasan pimpinan pengelola dalam menganalisa faktor-faktor eksternal ini menjadi penyebab DTW Jawa Barat kurang memperhatikan karakteristik komunitas dari mitra yang ada, serta kurang terbuka kepada mitra, sehingga tidak melakukan evaluasi terhadap kebijakan yang diambil. Pada beberapa objek wisata, ditemukan adanya kelemahan pengelola dalam mengontrol semua pihak yang bermitra dengan pengelola. Lemahnya pengawasan dari dinas pariwisata terhadap pengelolaan objek wisata yang melibatkan swadaya masyarakat setempat, dimana terdapat pungutan liar (tiket illegal) yang dilakukan masyarakat kepada wisatawan yang ingin masuk ke objek wisata.

Di lain sisi, terdapat beberapa masalah yang dihadapi oleh DTW Jawa Barat, dimana masyarakat setempat yang tadinya menjadi mitra perusahaan pengelola berusaha mengambil penuh pengelolaan objek wisata tersebut. Hal ini

sejalan dengan pernyataan Lasker, Weiss dan Miller (2001) bahwa merekrut dan mempertahankan mitra dan membangun hubungan di antara mereka mungkin jauh lebih sulit, di mana ada sedikit masalah dalam kerja sama dan kepercayaan, persaingan yang signifikan antar sumber daya atau klien, perlawanan dari orang-orang kunci. Kemampuan kemitraan strategis untuk mencapai sinergi tingkat tinggi cenderung dipengaruhi tidak hanya oleh faktor-faktor internal, tetapi juga oleh faktor-faktor lingkungan eksternal, seperti; karakteristik komunitas dan keterbukaan organisasi.

#### **E. Pengujian Hipotesis Deskriptif Variabel Kemitraan Strategis**

Untuk menguji tingkat kemitraan strategis yang dilakukan objek wisata di Jawa Barat, dilakukan pengujian hipotesis secara statistik dengan uji t dua arah. Ukuran yang digunakan untuk menyatakan kemitraan strategis yang dilakukan objek wisata adalah jika rata-rata skor yang diperoleh sama dengan 5. Rumusan hipotesis statistiknya adalah :

$H_0$      $\mu = 5$     kemitraan strategis daerah tujuan wisata Jawa Barat menguntungkan

$H_1$      $\mu \neq 5$     kemitraan strategis daerah tujuan wisata Jawa Barat belum menguntungkan

Berikut hasil pengujian hipotesis deskriptif yang mengacu pada distribusi frekuensi tanggapan responden.

**Tabel 4.27**  
**Pengujian Hipotesis Deskriptif Variabel Kemitraan Strategis**

Hipotesis	Rata-Rata	Simpangan Baku	t <sub>-hitung</sub>	t <sub>-tabel</sub>	Keterangan
H <sub>0</sub> : $\mu_1 = 5$ H <sub>1</sub> : $\mu_1 \neq 5$	3.26	1.16	-8.29	2,045	H <sub>0</sub> ditolak

Skor rata-rata kemitraan strategis diperoleh sebesar 3,26 dengan standar deviasi sebesar 1,16. Perhitungan uji statistik terhadap data rata-rata skor kemitraan strategis menggunakan statistik uji t dua arah menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -8,29. Hasil yang diperoleh memperlihatkan nilai  $t_{hitung}$  yang lebih kecil dari nilai  $t_{tabel}$  ( $-8,29 < -2,045$ ) sehingga dapat disimpulkan H<sub>0</sub> ditolak yaitu rata-rata skor kemitraan strategis yang diperoleh tidak sama dengan 5. Hal tersebut berarti bahwa kemitraan strategis objek wisata di Jawa Barat belum menguntungkan.

Keadaan ini mengindikasikan bahwa secara umum objek wisata di Jawa Barat memiliki kemitraan strategis yang belum menguntungkan. Hal tersebut sesuai dengan kondisi yang telah dikemukakan pada analisis deskriptif sebelumnya dan juga sesuai dengan fenomena empiris.

#### **4.2.5. Keunggulan Bersaing**

Longenecker, Moore dan Petty (2003) yang memaparkan konsep keunggulan bersaing dapat diukur melalui beberapa dimensi, yakni; (1) layanan yang unik, (2) harga/nilai, (3) produk yang baik, (4) kemudahan pelanggan, (5) pengalaman pelanggan. Tanggapan wisatawan terhadap keunggulan bersaing dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 4.28**  
**Rata-Rata Total Capaian Variabel Keunggulan Bersaing**  
**Menurut Persepsi Wisatawan**

Dimensi	Skor Capaian
Layanan yang unik	56.15%
Harga/nilai	64.02%
Produk yang baik	71.63%
Kemudahan konsumen	70.40%
Pengalaman konsumen	54.27%
<b>Rata-rata</b>	<b>63.29%</b>

Berdasarkan data di atas, secara keseluruhan keunggulan bersaing cukup tinggi sebesar 63,09%. Hal ini mengindikasikan pengelola harus meningkatkan keunggulan bersaingnya dengan lebih fokus kepada bagaimana memberikan layanan yang unik, memberikan bonus, pengalaman yang menyenangkan, dan harga yang sesuai dengan korbanan biaya dan waktu wisatawan saat melakukan perjalanan wisata. Hal ini sejalan dengan pernyataan Spulber (2009) untuk menarik pelanggan dari pesaing, perusahaan harus memberikan nilai pelanggan yang cukup. Selain itu Barney dan hesterly (2010:10) menyatakan perusahaan dalam memiliki keunggulan bersaing harus dapat memberikan nilai ekonomi (*economic value*) lebih dari pesaing yang ada. Hal ini sejalan dengan pendapat Walker (2009:18) yang menyatakan bahwa terdapat dua elemen utama dalam keunggulan bersaing, yaitu memposisikan lini produk yang lebih efektif dibandingkan pesaing, serta mempertahankan posisi sumber daya pasar dalam melawan pesaing.

## A. Layanan Yang Unik

Adapun tanggapan wisatawan mengenai layanan yang unik pada tiga puluh objek wisata, ditunjukkan oleh tabel di bawah ini.

**Tabel 4.29**  
**Dimensi Layanan yang Unik Menurut Persepsi Wisatawan**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Pencapaian
		5	4	3	2	1		
41	Keunikan Layanan	34	142	204	25	0	1400	69.14%
42	Tingkat Bonus	1	12	99	231	62	874	43.16%
		Rata-Rata					1137.00	56.15%

Dari tabel di atas, layanan yang unik dari ketiga puluh objek wisata di Jawa Barat cukup tinggi sebesar 56,16%. Hal ini mengindikasikan bahwa pengelola objek wisata belum optimal dalam meningkatkan keunikan layanan dan pemberian bonus kepada wisatawan. Pengelola DTW Jawa Barat belum memikirkan dengan serius mengenai pemberian bonus kepada wisatawan. Sedangkan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan wisatawan adalah bagaimana pelayanan yang diberikan oleh pengelola. Untuk memberikan pelayanan yang baik kepada wisatawan pengelola harus melakukannya dengan cara-cara yang unik agar berkesan bagi wisatawan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Malcolm dan Dennis (2002:234) bahwa aturan pelayanan dalam meningkatkan ketahanan keunggulan bersaing untuk *particular outlet* dapat terlihat secara jelas ketika pe-ritel menawarkan produk dasar yang sama dengan para pesaingnya.

## B. Harga / Nilai

Adapaun tanggapan wisatawan mengenai harga atau nilai yang ditawarkan diketiga puluh objek wisata Jawa Barat, ditunjukkan oleh tabel di bawah ini.

**Tabel 4.30**  
**Dimensi Harga/Nilai Menurut Persepsi Wisatawan**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Pencapaian
		5	4	3	2	1		
43	Pengorbanan Biaya	17	80	246	41	21	1246	61.53%
44	Pengorbanan Waktu	15	88	266	28	8	1289	63.65%
45	Pengorbanan Tenaga	16	120	259	7	3	1354	66.86%
		Rata-Rata					1296.33	64.02%

Berdasarkan tabel di atas, secara keseluruhan harga atau nilai yang ditawarkan cukup sesuai sebesar 64,02%. Hal ini mengindikasikan bahwa pengelola belum serius memikirkan aspek pengorbanan biaya, waktu dan tenaga yang dikeluarkan oleh wisatawan. Artinya pengelola harus memikirkan apakah pengorbanan yang dikeluarkan wisatawan, sebanding dengan pengalaman yang didapatkan wisatawan saat berkunjung ke objek wisata yang di kelola. Jika harga yang diterapkan tinggi maka produk wisata yang ditawarkan juga harus bernilai tinggi bagi wisatawan. Penetapan harga di beberapa objek wisata masih tidak standar, dimana tarif yang dikenakan kepada pengunjung sangat fluktuatif, terkadang bisa sangat mahal. Ini terjadi dikarenakan adanya pungutan-pungutan liar yang dilakukan warga setempat kepada wisatawan yang akan masuk ke lokasi wisata. Hal ini sejalan dengan pernyataan Longenecker, More, dan Petty (2003:31) yang menjelaskan upaya-upaya yang harus dilakukan oleh perusahaan bagi keunggulan bersaing harus berdasarkan pada layanan yang unik, harga/nilai, produk yang baik, kemudahan konsumen dan pengalaman konsumen.

Sedangkan untuk mencapai beberapa lokasi wisata Jawa Barat membutuhkan waktu yang cukup lama dikarenakan akses menuju lokasi yang macet dan jalan yang sempit sehingga biaya, waktu, dan tenaga yang dikeluarkan menjadi besar. Untuk itu pengelola harus meningkatkan kinerja pariwisata melalui penambahan nilai berupa pengalaman yang berkesan saat berkunjung ke objek wisata sebagai ganti korbanan yang dikeluarkan wisatawan. Hal ini sejalan dengan pandangan Spulber (2009) bahwa untuk meningkatkan nilai yang diciptakan, perusahaan meningkatkan manfaat bagi pelanggan, menurunkan biaya dari pemasok, menggunakan sumber daya secara lebih efektif, atau menggabungkan pemasok dan pelanggan dengan cara baru atau lebih efisien.

### C. Produk Yang Baik

Adapun tanggapan wisatawan mengenai produk yang baik pada ketiga puluh objek wisata di Jawa Barat, ditunjukkan oleh tabel di bawah ini.

**Tabel 4.31**  
**Dimensi Produk yang Baik Menurut Persepsi Wisatawan**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Pencapaian
		5	4	3	2	1		
46	Kualitas DTW	39	158	204	3	1	1446	71.41%
47	Keanekaragaman DTW	50	155	186	13	1	1455	71.85%
<b>Rata-Rata</b>							<b>1450.50</b>	<b>71.63%</b>

Berdasarkan tabel di atas, secara keseluruhan produk pada objek wisata Jawa Barat cukup baik sebesar 71,63%. Hal ini mengindikasikan bahwa DTW Jawa Barat telah memikirkan pentingnya kualitas dan keanekaragaman DTW bagi keunggulan bersaing. Adanya kualitas dan keanekaragaman DTW di Jawa Barat dikarenakan faktor sumber daya alam yang telah dimiliki Jawa Barat sebelumnya,

sehingga perlu dipikirkan oleh pengelola mengenai keragaman wisata yang berada di satu kawasan terpadu, tidak terpisah. Selain itu, perlu dipikirkan juga bagaimana menciptakan objek wisata tambahan melalui pembuatan wahana-wahana permainan.

Dalam satu wilayah kabupaten atau kota di provinsi Jawa Barat terdapat banyak objek wisata yang beragam jenisnya, mulai dari wisata alam, permainan dan hiburan, serta sejarah dan budaya dengan kualitas yang baik, sehingga hal ini menjadi salah satu keunggulan pariwisata di Jawa Barat. Akan tetapi dalam rangka persaingan global dan dalam upaya untuk menjadi superior produk wisata ini harus terus ditingkatkan melalui inovasi-inovasi pengembangan produk. Hal ini sejalan dengan pernyataan Spulber (2009) bahwa keunggulan bersaing sering membutuhkan inovasi produk, inovasi proses, atau inovasi transaksi. *Competitive advantage dan disadvantage* selalu ada sepanjang waktu. Peteraf (2003:999) mengatakan berdasarkan pemahaman *resource based view*, di mana sumberdaya dan kapabilitas merupakan penentu *competitive advantage dan disadvantage* maka memahami evolusi dari sumberdaya dan kapabilitas menjadi hal yang sangat penting. Tindakan untuk menciptakan keunggulan bersaing tersebut, memiliki konsekuensi penting dalam suatu struktur industri, di mana terdapat lima kekuatan bersaing yang dapat menentukan kemampuan perusahaan di dalam suatu industri untuk memperoleh, secara rata-rata tingkat laba investasi yang melebihi biaya modal. Kekuatan dari kelima kekuatan bersaing tersebut bervariasi dari satu industri ke industri lain, dan dapat berubah sementara suatu industri berkembang.

#### D. Kemudahan Konsumen

Adapun tanggapan wisatawan mengenai kemudahan konsumen pada ketiga puluh objek wisata di Jawa Barat, ditunjukkan oleh tabel di bawah ini.

**Tabel 4.32**  
**Dimensi Kemudahan Konsumen Menurut Persepsi Wisatawan**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Pencapaian
		5	4	3	2	1		
48	Kemudahan Berwisata	30	162	206	6	1	1429	70.57%
49	Kenyamanan Berwisata	39	144	208	13	1	1422	70.22%
		Rata-Rata					1425.50	70.40%

Berdasarkan tabel di atas, secara keseluruhan kemudahan yang ditawarkan untuk konsumen pada ketiga puluh objek wisata di Jawa Barat cukup mudah sebesar 70,22%. Hal ini mengindikasikan bahwa pengelola cukup memahami bahwa salah satu upaya untuk memiliki keunggulan adalah dengan memberikan kemudahan dan kenyamanan wisatawan dalam melakukan perjalanan wisata.

Secara keseluruhan untuk menuju lokasi wisata, pengunjung tidak harus berjalan kaki karena akses jalan dapat dilalui dengan menggunakan kendaraan. Selain itu, selama melakukan perjalanan wisata, wisatawan tidak mengalami gangguan keamanan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Longenecker, More, dan Petty (2003:31) yang menjelaskan upaya-upaya yang harus dilakukan oleh perusahaan bagi keunggulan bersaing harus berdasarkan pada layanan yang unik, harga/nilai, produk yang baik, kemudahan konsumen dan pengalaman konsumen.

## E. Pengalaman Konsumen

Adapun tanggapan wisatawan mengenai pengalaman konsumen pada ketiga puluh objek wisata di Jawa Barat, ditunjukkan oleh tabel di bawah ini.

**Tabel 4.33**  
**Dimensi Pengalaman Konsumen Menurut Persepsi Wisatawan**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Pencapaian
		5	4	3	2	1		
50	Pengalaman Menyenangkan	6	32	219	136	12	1099	54.27%
		Rata-Rata					1099.00	54.27%

Berdasarkan tabel di atas, pengalaman yang ditawarkan oleh ketiga puluh objek wisata cukup menyenangkan sebesar 54,27%. Hal ini mengindikasikan bahwa pengalaman wisatawan dalam berkunjung ke objek wisata di Jawa Barat belum optimal dalam memberikan banyak pengalaman yang menyenangkan, mulai dari suasana saat berperjalanan menuju lokasi wisata sampai dengan pemenuhan harapan akan sesuatu yang menyenangkan ketika menikmati lokasi wisata yang dituju.

Ketika sampai ke lokasi wisata kebanyakan dari pengunjung harus terlebih dahulu melepas lelah, dikarenakan waktu tempuh yang lama. Hal ini dikarenakan wisatawan mengalami kemacetan akibat dari kondisi jalan yang sempit dan terdapat banyaknya pasar-pasar tradisional. Terlebih lagi di hari libur, akses-akses menuju lokasi wisata sering bersamaan dengan munculnya pasar-pasar kaget mingguan yang memenuhi jalan raya sehingga menyebabkan kemacetan disana-sini.

Selain itu pada beberapa objek wisata alam, minimnya ketersediaan fasilitas penunjang seperti hotel, café, restoran permainan, dan tempat hiburan

tidak memberikan motivasi wisatawan untuk menginap. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Soekadijo (2000: 8) pengalaman yang menyenangkan akan berwisata dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya; (1) faktor individu, seperti; melepas rutinitas, rasa bosan, berinteraksi dengan teman saudara, atau orang baru, mencari kebersamaan, sesuatu yang baru kaitannya dengan pengembangan diri. (2) faktor pengalaman, meliputi; faktor keindahan atraksi, lokasi yang mudah ditempuh, tersedianya sarana prasarana. Selain itu, motivasi kunjungan sangat berpengaruh dalam mendapatkan pengalaman yang menyenangkan, misalnya motif semula hanya sekedar berziarah, namun pada saat sampai di destinasi ternyata dihadapkan dengan banyaknya atraksi yang ditawarkan seperti pertunjukan seni, atraksi satwa liar, kegiatan terapi kesehatan yang secara keseluruhan ternyata mampu merangsang wisatawan untuk mengkonsumsi sarana tersebut. Sebenarnya fenomena seperti ini justru diharapkan oleh pihak pengelola karena akan membawa dampak positif secara ekonomi. Karena semakin banyak wisatawan melakukan aktivitasnya akan semakin banyak waktu serta uang belanja yang dikeluarkan.

#### **F. Pengujian Hipotesis Deskriptif Variabel Keunggulan Bersaing**

Untuk menguji tingkat keunggulan bersaing objek wisata di Jawa Barat, dilakukan pengujian hipotesis secara statistik dengan uji t dua arah. Ukuran yang digunakan untuk menyatakan keunggulan bersaing objek wisata adalah jika rata-rata skor yang diperoleh sama dengan 5. Rumusan hipotesis statistiknya adalah :

- $H_0$      $\mu = 5$                     keunggulan bersaing daerah tujuan wisata Jawa Barat tinggi  
 $H_1$      $\mu \neq 5$                     keunggulan bersaing daerah tujuan wisata Jawa Barat belum tinggi

Berikut hasil pengujian hipotesis deskriptif yang mengacu pada distribusi frekuensi tanggapan responden.

**Tabel 4.34**  
**Pengujian Hipotesis Deskriptif Variabel Keunggulan Bersaing**

Hipotesis	Rata-Rata	Simpangan Baku	t-hitung	t-tabel	Keterangan
$H_0 : \mu_1 = 5$ $H_1 : \mu_1 \neq 5$	3.44	0.71	-39.00	1.96	$H_0$ ditolak

Sumber : Data diolah

Skor rata-rata keunggulan bersaing diperoleh sebesar 3,44 dengan standar deviasi sebesar 0.71. Perhitungan uji statistik terhadap data rata-rata skor keunggulan bersaing menggunakan statistik uji t dua arah menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -39.00. Hasil yang diperoleh memperlihatkan nilai  $t_{hitung}$  yang lebih kecil dari nilai  $t_{tabel}$  ( $-39.00 < -1,96$ ) sehingga dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak yaitu rata-rata skor keunggulan bersaing yang diperoleh tidak sama dengan 5. Hal tersebut berarti bahwa keunggulan bersaing objek wisata di Jawa Barat belum tinggi.

Kedaaan ini mengindikasikan bahwa secara umum objek wisata di Jawa Barat memiliki keunggulan bersaing yang belum tinggi. Hal tersebut sesuai dengan kondisi yang telah dikemukakan pada analisis deskriptif sebelumnya dan juga sesuai dengan fenomena empiris.

#### 4.2.6. Kinerja Pariwisata

Garrigos, Marques dan Narangajavana (2005), yang menjelaskan secara luas dimensi dan indikator dari kinerja yang diukur melalui pendekatan finansial dan non finansial. Adapun ukuran finansial, yakni; profit, pertumbuhan dan pendapatan sedangkan ukuran non-finansial, yakni; Jumlah kunjungan, Jumlah karyawan, pertukaran karyawan dan kepuasan pemangku kepentingan. Tanggapan pengelola objek wisata terhadap kinerja pada ketiga puluh objek wisata di Jawa Barat dapat dilihat pada tabel berikut ini

**Tabel 4.35**  
**Rata-Rata Total Capaian Variabel Kinerja Pariwisata**  
**Menurut Persepsi Pengelola Objek Wisata**

Dimensi	Skor Capaian
Finansial	66.67%
Non Finansial	65.50%
<b>Rata-rata</b>	<b>66.09%</b>

Berdasarkan tabel di atas, secara keseluruhan kinerja pariwisata di Jawa Barat cukup baik sebesar 66,09%. Hal ini mengindikasikan bahwa secara finansial dan non finansial kondisi kinerja pariwisata belum optimal dengan asumsi bahwa jika kinerja tinggi maka tingkat penghasilan, keuntungan dan pangsa pasar pun juga tinggi. Indikasi ini diperkuat dengan terjadinya penurunan jumlah kunjungan wisatawan dalam dua tahun terakhir ini, terjadinya defisit pengembalian investasi, dan jarang terjadinya pertukaran karyawan pada DTW Jawa Barat. Sebagaimana pernyataan Ritchie & Crouch (2003) bahwa sebuah perusahaan yang unggul, kinerjanya tinggi dengan menciptakan nilai dan bekerja sama, sehingga jika perusahaan unggul maka keuntungan perusahaan juga tumbuh. Hal ini sejalan

dengan pernyataan Li (2000) berhasil menemukan adanya pengaruh positif antara keunggulan bersaing dengan kinerja yang diukur melalui *volume* penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan *return on investment*.

## A. Finansial

Adapun tanggapan pengelola objek wisata mengenai sisi finansial pada ketiga puluh objek wisata di Jawa Barat, ditunjukkan oleh tabel di bawah ini.

**Tabel 4.36**  
**Dimensi Kinerja Finansial Menurut Persepsi Pengelola Objek Wisata**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Pencapaian
		5	4	3	2	1		
63	Profit	11	5	5	8	1	107	71,33%
64	Pengembalian investasi	7	4	5	8	6	88	58,67%
65	Pendapatan	10	6	5	7	2	105	70,00%
		<b>Rata-Rata</b>					<b>100</b>	<b>66,67%</b>

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa kinerja pariwisata yang diukur dari sisi finansial cukup baik sebesar 66,67%. Hal ini mengindikasikan bahwa pengembalian investasi yang didapatkan dari pengelolaan objek wisata belum baik dimana terjadinya defisit neraca dalam ROI dan turunnya grafik investasi khususnya bidang perhotelan di DTW Jawa Barat dalam tiga tahun belakangan ini, artinya kinerja pariwisata melalui strategi-strategi yang dirancang perlu ditingkatkan dalam pelaksanaannya.

Pengembalian investasi sangat penting bagi pengembangan objek wisata, jika ROI dari suatu objek wisata telah tercapai maka investasi selanjutnya ke arah pengembangan yang berkelanjutan bagi objek wisata dapat terus dilakukan. Hal ini senada dengan pernyataan Richard (2000) bahwa kinerja perusahaan dapat

diukur dengan berbagai cara, pendekatan yang biasanya diadopsi dengan mengevaluasi kinerja melalui rasio keuangan seperti *return on investment*, *return on sales* atau *return on equity*.

## B. Non Finansial

Adapun tanggapan pengelola objek wisata mengenai sisi non finansial pada ketiga puluh objek wisata di Jawa Barat, ditunjukkan oleh tabel di bawah ini.

**Tabel 4.37**  
**Dimensi Kinerja Non Finansial Menurut Persepsi Pengelola Objek Wisata**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Pencapaian
		5	4	3	2	1		
66	Jumlah kunjungan	4	8	5	4	9	84	56,00%
67	Jumlah karyawan	5	16	8	2	2	119	79,33%
68	Pertukaran karyawan	5	7	4	4	10	83	55,33%
69	Kepuasan pemangku kepentingan	3	17	5	4	1	107	71,33%
<b>Rata-Rata</b>							<b>98,25</b>	<b>65,50%</b>

Dari tabel di atas, rata-rata keseluruhan secara non finansial cukup baik sebesar 65,50%. Hal ini mengindikasikan untuk pencapaian yang lebih baik kinerja secara non finansial harus lebih ditingkatkan lagi.

Pengelola DTW Jawa Barat harus berupaya meningkatkan jumlah kunjungan, penambahan karyawan, dan melakukan pertukaran karyawan antar objek wisata. Pada beberapa objek wisata terjadi penurunan jumlah kunjungan dalam beberapa tahun terakhir. Dari hasil data awal yang dikumpulkan terjadi penurunan pada tahun-tahun sebelumnya terhadap jumlah kunjungan wisatawan ke provinsi Jawa Barat sehingga sudah seharusnya pengelola menerapkan strategi-strategi untuk meningkatkan jumlah kunjungan.

Selain itu, pengelola objek wisata jarang melakukan rotasi karyawan. Hal ini terlihat dari indikasi bahwa kebanyakan dari karyawan yang bekerja pada objek wisata tersebut lebih dari 5 tahun. Apalagi kondisi pengelolaan objek wisata di Jawa Barat mayoritas dikelola oleh pemerintah yang kebanyakan karyawannya menetap di satu tempat.

Hal ini sejalan dengan pernyataan Ainswort, Smith, dan Millership (2002:15-32) penilaian kinerja dapat dilihat dari dua sisi, yaitu sisi keuangan dan sisi non keuangan. Pengelolaan kinerja tidak sebatas alat untuk mengevaluasi kinerja perusahaan, tetapi sebagai strategi untuk menilai dan mengevaluasi peningkatan kinerja.

### **C. Pengujian Hipotesis Deskriptif Variabel Kinerja Pariwisata**

Untuk menguji tingkat kinerja pariwisata di Jawa Barat, dilakukan pengujian hipotesis secara statistik dengan uji t dua arah. Ukuran yang digunakan untuk menyatakan kinerja pariwisata adalah jika rata-rata skor yang diperoleh sama dengan 5. Rumusan hipotesis statistiknya adalah :

$H_0$      $\mu = 5$             kinerja pariwisata Jawa Barat baik

$H_1$      $\mu \neq 5$             kinerja pariwisata Jawa Barat belum baik

Berikut hasil pengujian hipotesis deskriptif yang mengacu pada distribusi frekuensi tanggapan responden.

**Tabel 4.38**  
**Pengujian Hipotesis Deskriptif Variabel Kinerja Pariwisata**

Hipotesis	Rata-Rata	Simpangan Baku	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Keterangan
H <sub>0</sub> : $\mu_1 = 5$ H <sub>1</sub> : $\mu_1 \neq 5$	3.10	1.18	-8.64	2.045	H <sub>0</sub> ditolak

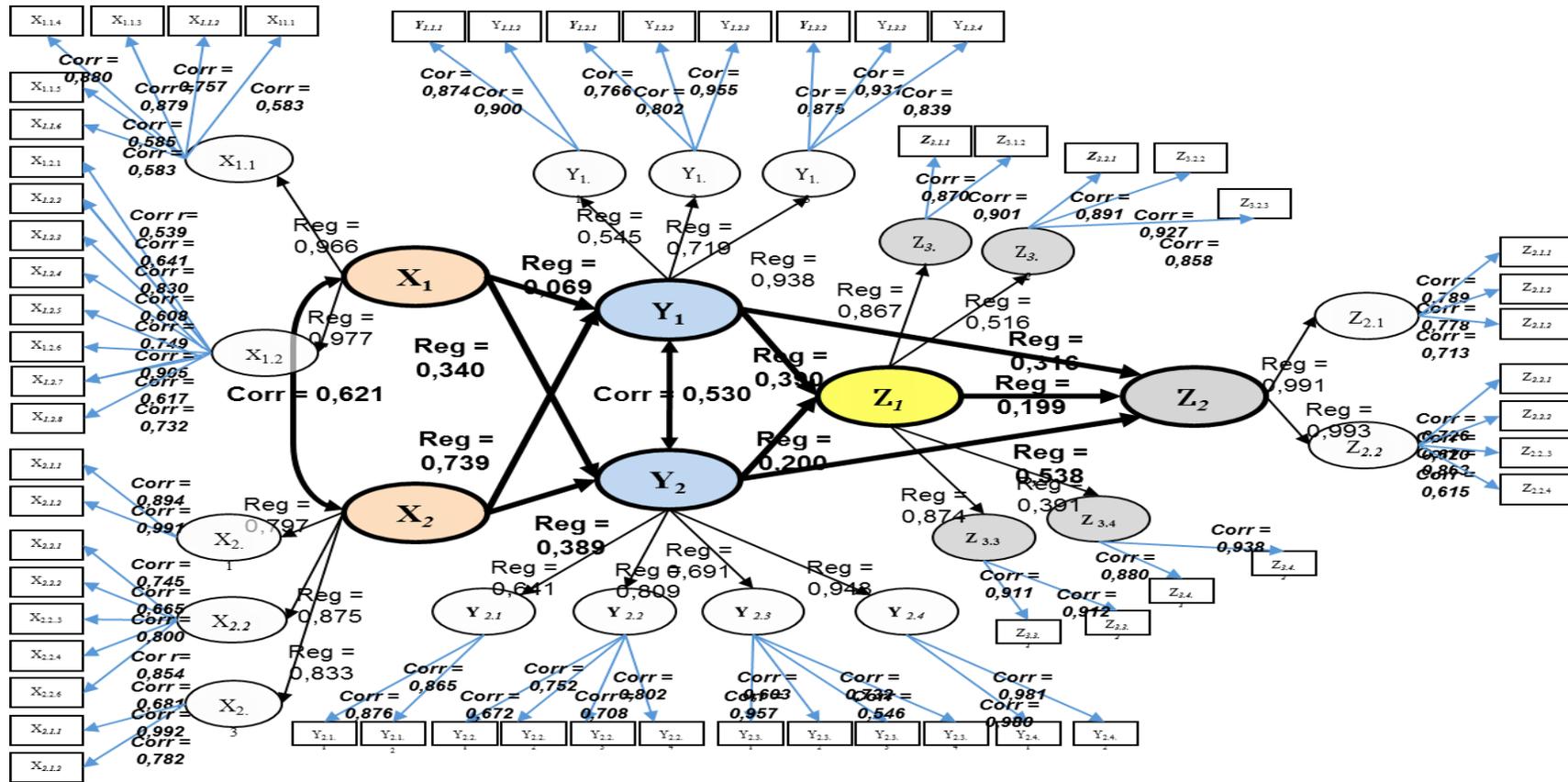
Sumber : Data diolah

Skor rata-rata kinerja pariwisata diperoleh sebesar 3,10 dengan standar deviasi sebesar 1.18. Perhitungan uji statistik terhadap data rata-rata skor kinerja pariwisata menggunakan statistik uji t dua arah menunjukkan nilai t<sub>hitung</sub> sebesar -8.64. Hasil yang diperoleh memperlihatkan nilai t<sub>hitung</sub> yang lebih kecil dari nilai t<sub>tabel</sub> (-8.64 < -2,045) sehingga dapat disimpulkan H<sub>0</sub> ditolak yaitu rata-rata skor kinerja pariwisata yang diperoleh tidak sama dengan 5. Hal tersebut berarti bahwa kinerja pariwisata di Jawa Barat belum baik.

Keadaan ini mengindikasikan bahwa secara umum objek wisata di Jawa Barat memiliki kinerja pariwisata yang belum baik. Hal tersebut sesuai dengan kondisi yang telah dikemukakan pada analisis deskriptif sebelumnya dan juga sesuai dengan fenomena empiris.

## Analisis Kecocokan Model Lengkap Hasil Penelitian

Secara lengkap, model struktural yang didapatkan dari hasil penelitian ini dapat dilihat gambar di bawah ini.



Gambar 4.16  
Model Struktural Lengkap

Sumber : Output PLS Dengan Program XLSTAT 2011.3.04

Keterangan :

<b>X1</b> : Daya tarik Wisata	<b>Y2</b> : Kemitraan Strategis
X <sub>1.1</sub> : Karakteristik perilaku perjalanan	Y <sub>2.1</sub> : Karakteristik mitra
X <sub>1.2</sub> : Elemen daya tarik	Y <sub>2.2</sub> : Hubungan diantara mitra
<b>X2</b> : Keunikan Sumber daya	Y <sub>2.3</sub> : Karakteristik kemitraan
X <sub>2.1</sub> : Tangible asset	Y <sub>2.4</sub> : Lingkungan eksternal
X <sub>2.2</sub> : Intangible asset	<b>Z1</b> : Keunggulan bersaing
X <sub>2.3</sub> : Kapabilitas perusahaan	Z <sub>1.1</sub> : Layanan yg unik
<b>Y1</b> : Kreasi Nilai	Z <sub>1.2</sub> : Harga / nilai
Y <sub>1.1</sub> : Fokus wisatawan	Z <sub>1.3</sub> : Produk yg baik
Y <sub>1.2</sub> : Domain bisnis	Z <sub>1.4</sub> : Kemudahan konsumen
Y <sub>1.3</sub> : Jaringan partner bisnis	<b>Z2</b> : Kinerja Pariwisata
	Z <sub>1.2</sub> : Finansial
	Z <sub>2.2</sub> : Non Finansial

Kecocokan model dalam penelitian ini dianalisis menggunakan *Goodness of Fit* (GoF). GoF index merupakan ukuran tunggal yang digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara konstmodel pengukuran dan model struktural. Nilai GoF berkisar antara 0 (nol) hingga 1 (satu). Interpretasi kecocokan model dengan kriteria GoF adalah nilai GoF 0,1 artinya GoF kecil (kecocokan rendah), Nilai GoF 0,25 GoF Moderat (kecocokan moderat) dan Nilai GoF lebih besar dari 0,36 GoF besar (kecocokan tinggi) (Sofyan Yamin & Heri Kurniawan. 21 : 2009).

**Tabel 4.39**  
**Goodness of fit index**

Goodness of fit index (1):

	GoF	GoF (Boot-strap)	Standard error	Critical ratio (CR)	Lower bound (95%)	Upper bound (95%)	Min	1st Quartile	Median	3rd Quartile	Max
Absolute	0.531	0.550	0.046	11.622	0.460	0.662	0.441	0.519	0.554	0.579	0.669
Relative	0.835	0.777	0.045	18.456	0.676	0.862	0.651	0.750	0.777	0.814	0.870
Outer model	0.960	0.949	0.014	70.003	0.905	0.969	0.897	0.943	0.952	0.958	0.972
Inner model	0.870	0.819	0.043	20.440	0.728	0.895	0.690	0.791	0.817	0.857	0.898

Sumber : *Output XLSTAT* versi 2011.3.04.

Nilai GoF Index hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel di atas. Berdasarkan tabel tersebut, hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa nilai GoF sebesar 0,531. Nilai ini lebih besar dari 0,36. Dengan demikian secara keseluruhan model dinyatakan mempunyai derajat kecocokan yang tinggi (model dinyatakan fit).

Analisis kecocokan model persamaan struktural juga dilakukan dengan menggunakan  $Q^2$  *predictive relevance*. Rumusannya adalah sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)(1-R_3^2)(1-R_4^2)$$

Nilai masing-masing  $R^2$  dapat dilihat dari tabel model asesment hasil PLS sebagai berikut :

**Tabel 4.40**  
**Model Asessment**

Latent variable	Type	$R^2$	Adjusted $R^2$	Mean Communalities (AVE)	Mean Redundancies	D.G. rho
X1	Exogenous			0.546		0.661
X2	Exogenous			0.360		0.498
Y1	Endogenous	0.614	0.600	0.524	0.322	0.749
Y2	Endogenous	0.429	0.409	0.595	0.255	0.846
Z1	Endogenous	0.190	0.161	0.554	0.105	0.824
Z2	Endogenous	0.733	0.713	0.984	0.721	0.992
Mean		0.491		0.573	0.351	

Berdasarkan tabel diatas, didapatkan nilai  $R_1^2 = 0,614$ ;  $R_2^2 = 0,409$ ; dan  $R_3^2 = 0,190$ ; dan  $R_3^2=0,733$ . Dengan demikian  $Q^2$  *predictive relevance* adalah sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)(1-R_3^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1-0,614)(1-0,429)(1-0,190)(1-0,733)$$

$$Q^2 = 0,042$$

Interprestasi dari nilai  $Q^2$  *predictive relevance* tersebut adalah bahwa secara keseluruhan, model mempunyai variabel error sebesar  $1-0,958 = 0,042$  atau 4,2%. Variabel error adalah variabel lain yang tidak diteliti atau tidak dilibatkan dalam penelitian ini. Hal ini berarti variasi yang terjadi pada variabel endogen (variabel dependen) ditentukan oleh variabel eksogen (variabel independen) sebesar 95,8, sedangkan sisanya yakni sebesar 4,2% terjadi akibat variabel lain yang tidak diteliti.

Dari hasil penelitian di atas, dapat dilihat bahwa model penelitian ini baik keseluruhan maupun per sub struktur memiliki kecocokan moderat yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian yang dibangun oleh peneliti sudah tepat dan dapat dipertanggung jawabkan.

#### **4.3. Pengaruh Daya Tarik Wisata dan Keunikan Sumber Daya terhadap Kreasi Nilai Secara Parsial Maupun Simultan**

Pada bagian ini akan dilakukan analisis untuk menjawab tujuan penelitian yang kedua, yakni untuk mengetahui dan mendapatkan temuan mengenai pengaruh daya tarik wisata dan keunikan sumber daya terhadap kreasi nilai pada daerah tujuan wisata Jawa Barat.

##### **4.3.1. Pengaruh Parsial**

Untuk mengetahui pengaruh parsial konstruk *Daya tarik wisata* dan *Keunikan sumber daya* terhadap Kreasi nilai, dapat dilihat berdasarkan nilai *path coefficients* pada *output* PLS. Selengkapnya *output* PLS disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.41**  
**Koefisien Pengaruh Parsial pada Kreasi Nilai**

*Path coefficients (Y1 / 1):*

Latent variable	Value	Standard error	T	Pr >  t	f <sup>2</sup>	Value (Bootstrap)	Standard error (Bootstrap)	Critical ratio (CR)	Lower bound (95%)	Upper bound (95%)
X1	0.069	0.153	0.453	0.654	0.008	0.076	0.197	0.351	-0.401	0.586
X2	0.739	0.153	4.840	0.000	0.868	0.728	0.182	4.058	0.272	1.063

Sumber : *Output XLSTAT* versi 2011.3.04.

Berdasarkan tabel di atas, secara parsial semua konstruk mempunyai koefisien jalur yang bernilai positif, yang berarti berpengaruh positif. Artinya peningkatan nilai konstruk pada variabel eksogen akan diikuti oleh peningkatan pada konstruk variabel endogen. Sesuai dengan nilai koefisien jalur pada tabel diatas, secara parsial konstruk *Daya tarik wisata* berpengaruh 0,069 (6,9%), dan konstruk *Keunikan sumber daya* berpengaruh 0,739 (73,9%) terhadap Kreasi nilai.

Model persamaan struktural ini secara matematis dituliskan sebagai berikut :

Equation of the model:

$$Y1 = 6,91401902519442E-02 * X1 + 0,738743297774709 * X2$$

Interpretasi dari persamaan tersebut adalah jika *daya tarik wisata* meningkat sebesar satu satuan nilai maka kreasi nilai akan meningkat sebesar 0,069 satuan nilai. Demikian juga, jika terjadi peningkatan pada *keunikan sumber daya* sebesar satu satuan nilai, maka kreasi nilai akan meningkat sebesar 0,739 satuan nilai.

Untuk menguji signifikansi pengaruh parsial digunakan statistik uji t atau *p-value*. Merujuk pada Sofyan & Heri (2009 : 56), kriteria signifikansi ditunjukkan

oleh nilai t statistik yang lebih besar dari 2.0 atau nilai *p-value* lebih kecil dari 0.05.

Berdasarkan *output* PLS dapat diketahui bahwa nilai t statistik untuk konstruk *daya tarik wisata* adalah  $0,453 < 2.00$  (tidak signifikan). Sedangkan nilai *p-value* sebesar  $0,654 > 0,05$  (tidak signifikan). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial *daya tarik wisata* berpengaruh positif namun **tidak signifikan** terhadap Kreasi nilai. Interpretasi secara statistik, berarti secara empiris dari data yang ada tidak terdapat cukup bukti untuk menyatakan bahwa daya tarik wisata berpengaruh terhadap kreasi nilai pada daerah tujuan wisata Jawa Barat.

Sementara itu, konstruk *keunikan sumber daya* mempunyai nilai t statistik sebesar  $4,840 > 2.00$  (signifikan). Nilai *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  (signifikan). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *keunikan sumber daya* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreasi nilai. Ini berarti, Interpretasi secara statistik, secara empiris dari data yang ada telah terdapat cukup bukti untuk menyatakan bahwa keunikan sumber daya berpengaruh terhadap kreasi nilai pada daerah tujuan wisata Jawa Barat.

Hasil penelitian di atas, menunjukkan bahwa secara parsial keunikan sumber daya memiliki pengaruh yang lebih besar dan kuat terhadap kreasi nilai pada DTW Jawa Barat dibandingkan dengan daya tarik wisata. Untuk itu jika DTW Jawa Barat ingin meningkatkan kreasi nilai DTW-nya, maka harus fokus pada peningkatan keunikan sumber daya DTW-nya. Sedangkan daya tarik wisata menurut persepsi pengunjung memiliki pengaruh yang lemah terhadap kreasi nilai

DTW Jawa Barat. Hal ini disebabkan jumlah DTW Jawa Barat yang sangat banyak dan memiliki daya tarik hampir serupa baik dalam karakteristik perilaku perjalanan maupun dari elemen daya tarik.

Kecendrungan lemahnya daya tarik wisata terhadap kreasi nilai DTW Jawa Barat, disinyalir juga dipengaruhi aspek-aspek diantaranya: lama waktu tempuh dan lama tinggal. Khususnya pada aspek moda transportasi dan infrastruktur transportasi yang belum memadai, sehingga memerlukan jarak tempuh yang lama serta biaya yang tinggi untuk menuju lokasi wisata. Hal ini sejalan dengan penelitian Ko dan Liu (2011) yang mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi daya tarik tujuan wisata. Faktor tersebut adalah keindahan alam dan iklim, karakteristik budaya dan sosial, olahraga, rekreasi, dan fasilitas pendidikan, perbelanjaan dan fasilitas komersial, infrastruktur, biaya hidup, sikap terhadap turis, dan aksesibilitas.

Selain itu juga, kurang memadainya fasilitas wisata seperti; hotel, café, restoran, hiburan serta kegiatan berpetualang sehingga kebanyakan wisatawan tidak menginap di lokasi wisata tersebut. Untuk itu, diperlukan keragaman variasi dari satu objek wisata melalui penambahan tempat hiburan dan permainan dan lain-lainnya. Dengan tujuan agar menarik minat wisatawan dalam mengeksplorasi lebih jauh lagi dan mendorong keinginan merasakan pengalaman yang lebih lama di satu objek wisata tersebut. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Soekadijo (2000: 8) pengalaman yang menyenangkan akan berwisata dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya; (1) faktor individu, seperti; melepas rutinitas, rasa bosan, berinteraksi dengan teman saudara, atau orang baru, mencari

kebersamaan, sesuatu yang baru kaitannya dengan pengkayaan diri. (2) faktor pengalaman, meliputi; faktor keindahan atraksi, lokasi yang mudah ditempuh, tersedianya sarana prasarana.

Untuk meningkatkan keunikan sumber daya guna kreasi nilai, DTW Jawa Barat harus lebih meningkatkan *intangibile asset* dan kapabilitas perusahaan terutama yang terkait dengan reputasi, teknologi, budaya organisasi, komunikasi, kompetensi SDM, dan penyesuaian kemampuan internal. Disinyalir dikarenakan pengelolaan yang terikat dengan peraturan pemerintah sehingga reputasi DTW Jawa barat belum baik. Padahal reputasi yang baik akan menghasilkan *image* baik di persepsi wisatawan dan pengelola serta pihak swasta. Selain itu, pengelola DTW harus mengoptimalkan pemanfaatan peranan teknologi, melalui penggunaan teknologi, informasi mengenai perusahaan dan produk dapat disampaikan luas kepada wisatawan tanpa dibatasi oleh tempat dan waktu. Disisi lain, mengingat pengelolaan objek wisata kebanyakan masih dikelola oleh perusahaan negara sejenis badan usaha, sehingga disinyalir sering mengalami permasalahan dalam hal budaya organisasi dan komunikasi.

Hal ini sejalan dengan pendapat Cravens dan Piercy (2009:6) yang menjelaskan bahwa keunikan sumber daya melalui kapabilitasnya dapat menghasilkan nilai yang sesuai (*value match*). Suatu daya tarik wisata melalui kapabilitas organisasi dan aset tidak terwujud atau yang disebut keunikan sumber daya inilah yang dapat melakukan suatu kreasi nilai. Dengan kata lain daya tarik wisata merupakan sebuah motif bagi kunjungan wisatawan, namun daya tarik wisata saja tentunya tidaklah cukup, harus terus dikembangkan lebih jauh

menggunakan strategi kreasi nilai yang penerapannya melalui keunikan sumber daya yang ada pada pelaku bisnis di daerah tujuan wisata tersebut.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan kerangka penelitian Colman (2008: 51) yang menganalisis penciptaan nilai dengan menunjukkan hubungan antara kemampuan sumber daya dan penciptaan nilai melalui kegiatan untuk mengubah bahan baku menjadi produk jadi dan mengantarkannya ke pasar. Model ini bekerja dengan baik untuk perusahaan yang memproduksi dan menjual barang dan jasa, dengan menawarkan bimbingan untuk perusahaan melalui basis pengetahuan. Salah satu yang menciptakan nilai pelanggan dengan menerapkan pengetahuan dan teknologi untuk memecahkan masalah yang unik. Kami membangun model dengan mengidentifikasi sumber daya perusahaan untuk pemecahan masalah (basis pengetahuan, nilai yang melekat pada pengetahuan, jaringan sistem teknis dan manajerial) dan dengan meneliti bagaimana sumber daya tersebut diselaraskan dan disesuaikan ke dalam bundel untuk meningkatkan pemecahan masalah dan penciptaan nilai.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian Komppula (2005) yang menyajikan studi kasus desa wisata, dimana nilai pelanggan dianggap penting sebagai titik awal dari pengembangan produk di sektor industri pariwisata. Hasil penelitian menunjukkan hubungan antara keunikan sumber daya dengan kreasi nilai, dimana harapan sebagai cerminan nilai yang diinginkan wisatawan berhubungan dengan sifat-sifat teknis dari sistem pelayanan, harapan tersebut berupa; sikap ramah tamah karyawan dan karyawan harus memiliki waktu untuk berbicara dengan wisatawan. Model empiris pada proses perumusan nilai

tampaknya akan bekerja dengan baik ketika menggambarkan bagaimana tujuan liburan mengambil bentuk dalam tindakan proses pelayanan.

#### 4.3.2. Pengaruh Simultan

Hasil perhitungan PLS dengan XLSTAT 2011 memperlihatkan *output* sebagai berikut.

**Tabel 4.42**  
**Koefisien Pengaruh Simultan Kreasi Nilai**

R<sup>2</sup> (Y1 / 1):

R <sup>2</sup>	F	Pr > F	R <sup>2</sup> (Bootstrap)	Standard error	Critical ratio (CR)	Lower bound (95%)	Upper bound (95%)
0.614	21.475	0.000	0.640	0.117	5.264	0.333	0.863

Sumber : *Output* XLSTAT versi 2011.3.04.

Dari tabel di atas, besarnya pengaruh Konstruk Daya Tarik Wisata dan Keunikan Sumber daya terhadap Kreasi nilai secara simultan dapat dilihat berdasarkan nilai R<sup>2</sup> yakni sebesar 0.614 yang artinya 61,4% *variability* konstruk Kreasi nilai pada Daerah Tujuan Wisata di Jawa Barat mampu dijelaskan oleh konstruk *Daya tarik wisata* dan *Keunikan sumber daya*. Sedangkan sisanya yakni sebesar 38,6%% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

Kontribusi setiap konstruk *daya tarik wisata* dan *keunikan sumber daya* terhadap pengaruh secara keseluruhan (R<sup>2</sup>), dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

**Tabel 4.43**  
**Kontribusi Tiap Konstruk Terhadap R<sup>2</sup> Pada Model Kreasi Nilai**

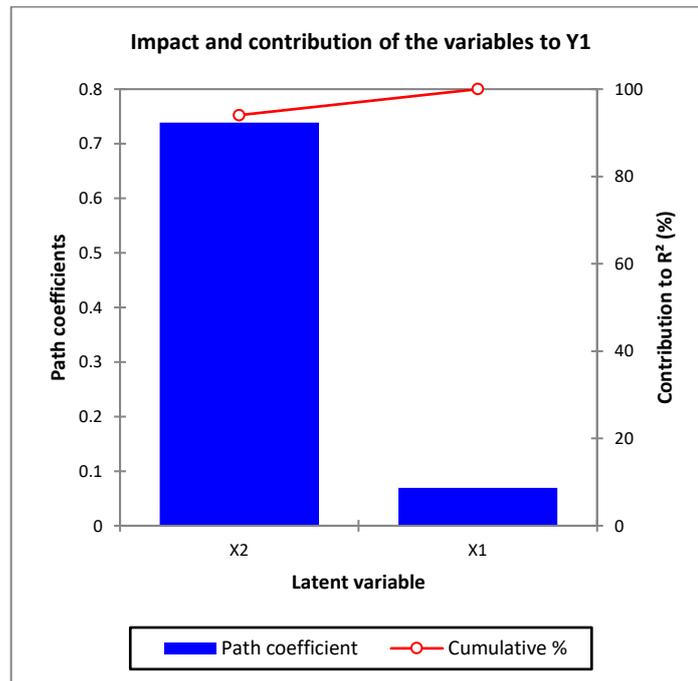
Impact and *contribution* of the variables to Y1 (Dimension 1):

	X2	X1
Correlation	0.782	0.528
<i>Path coefficient</i>	0.739	0.069
Correlation * <i>path coefficient</i>	0.577	0.037
<i>Contribution to R<sup>2</sup> (%)</i>	94.052	5.948
Cumulative %	94.052	100.000

Sumber : *Output XLSTAT* versi 2011.3.04.

Korelasi antara setiap konstruk terhadap Kreasi nilai ditunjukkan oleh baris *correlation*, sedangkan nilai koefisien jalur untuk setiap konstruk terhadap Kreasi Nilai ditunjukkan oleh baris *path coefficient*. Kontribusi setiap konstruk terhadap R<sup>2</sup> dalam bentuk prosentase ditunjukkan oleh baris *contribution to R<sup>2</sup> (%)*. Nilai ini diperoleh dari hasil perkalian *correlation* dengan *path coefficient*. Konstruk *Daya tarik wisata* memberikan kontribusi sebesar 94,052% dan konstruk *Keunikan sumber daya* memberikan kontribusi sebesar 5,948%.

Grafik berikut adalah bentuk visualisasi pengaruh (*impact*) dan kontribusi setiap konstruk terhadap model yang dianalisis. Diagram batang menunjukkan nilai koefisien jalur dan diagram garis menunjukkan bentuk kumulatif dari kontribusi terhadap R<sup>2</sup>.



**Gambar 4.17**  
**Visualisasi kontribusi setiap konstruk terhadap model Kreasi Nilai**  
**Sumber : Output PLS dengan Program XLSTAT 2011.3.04**

Untuk menguji signifikansi pengaruh simultan tersebut dilakukan dengan menggunakan uji statistik F dan nilai *p-value*. Secara simultan pengaruhnya dikatakan signifikan jika nilai F hitung > dari 2.00 atau *p-value* lebih kecil dari 0.05 (*p-value* < 0.05).

Berdasarkan *output* PLS diatas, dapat dilihat bahwa besarnya F statistik sebesar 21,475 (lebih besar dari 2.00) dan nilai *p-value* adalah 0.000 (*p-value* 0.000 < 0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan konstruk *Daya tarik wisata* dan *Keunikan sumber daya* berpengaruh signifikan terhadap Kreasi nilai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh daya tarik wisata dan keunikan sumber daya menurut persepsi pengunjung terhadap kreasi nilai DTW

Jawa Barat masih jauh lebih besar dibandingkan faktor-faktor lain di luar daya tarik wisata dan keunikan sumber daya. Maka jika daerah tujuan wisata (DTW) Jawa Barat ingin meningkatkan kreasi nilai-nya dimata pengunjung, maka DTW harus meningkatkan daya tarik wisata pada aspek: karakteristik perilaku perjalanan dan elemen daya tarik serta keunikan sumber daya pada aspek: *tangible asset*, *intangible asset* dan kapabilitas perusahaan yang dimilikinya secara bersama-sama.

Hal ini sesuai dengan pendapat dan hasil penelitian Omerzel (2006) yang menilai pentingnya faktor-faktor yang berbeda mempengaruhi kondisi permintaan untuk tujuan wisata atas dasar persepsi pemangku kepentingan individu. Hubungan antara kondisi permintaan dan faktor wisata berpengaruh terhadap individu; seperti sumber daya warisan, kreasi sumber daya, faktor pendukung, sumber daya, manajemen destinasi dan kondisi situasional diperiksa dengan menggunakan analisis regresi. Studi yang ada pada tujuan pariwisata dan permintaan pariwisata ditinjau dan keterbatasan mereka diidentifikasi. Melalui studi tersebut menegaskan pentingnya hubungan antara daya tarik wisata, sumber daya, manajemen pengelola dan penciptaan nilai.

Selain itu, hasil penelitian ini juga sesuai dengan pernyataan sistematis MacCannell (2002), yang dalam pandangannya, daya tarik wisata adalah hubungan empiris antara turis, daya tarik wisata, dan penciptaan nilai informasi. Informasi mengenai daerah tujuan wisata merupakan salah satu indikator dalam keunikan sumber daya. Informasi diciptakan melalui suatu kreasi nilai yang

dilakukan oleh keunikan sumber daya menjadi suatu daya tarik yang memotivasi wisatawan untuk berkunjung.

#### 4.3.3. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Selain pengaruh simultan dan parsial, dalam penelitian ini juga menghasilkan pengaruh langsung dan dan tidak langsung antara daya tarik wisata dan keunikan sumber daya terhadap kreasi nilai DTW Jawa Barat.

**Tabel 4.44**  
**Pengaruh Langsung Pada Kreasi Nilai**

Direct effects (Latent variable) / Dimension (1):

	X1	X2	Y1	Y2	Z1	Z2
X1						
X2	0.000					
Y1	0.069	0.739				
Y2						
Z1						
Z2						

Sumber : *Output XLSTAT* versi 2011.3.04.

Pengaruh langsung ditunjukkan pada tabel di atas, yang merupakan *output* PLS dengan program XLSTAT 2011. Berdasarkan tabel tersebut, pengaruh langsung konstruk *Daya tarik wisata* terhadap Kreasi nilai adalah 6,9% dan pengaruh langsung konstruk keunikan sumber daya terhadap kreasi nilai sebesar 73,9%.

Sementara itu Tabel di bawah ini memperlihatkan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan tabel tersebut, pengaruh tidak langsung konstruk *daya tarik wisata* terhadap kreasi nilai melalui konstruk keunikan sumber daya sebesar 45,9%. Pengaruh tidak langsung *keunikan sumber daya* terhadap kreasi nilai melalui daya tarik wisata sebesar 4,3%.

**Tabel 4.45**  
**Pengaruh Tidak Langsung Pada Kreasi Nilai**

Indirect effects (Latent variable) / Dimension (1):

	<b>X1</b>	<b>X2</b>	Y1	Y2	Z1	Z2
X1						
X2	0,000					
<b>Y1</b>	<b>0,459</b>	<b>0,043</b>				
<b>Y2</b>						
Z1						
Z2						

Sumber : *Output XLSTAT* versi 2011.3.04.

Pengaruh total konstruk *Daya Tarik Wisata* dan *Keunikan Sumber daya* terhadap *Kreasi Nilai* disajikan dalam tabel di bawah ini. Berdasarkan tabel tersebut, secara total pengaruh *Daya tarik wisata* terhadap *Kreasi nilai* adalah sebesar 52,8%. Sementara itu, pengaruh total *Keunikan sumber daya* terhadap *Kreasi nilai* adalah sebesar 78,2%.

**Tabel 4.46**  
**Pengaruh Total Pada Kreasi Nilai**

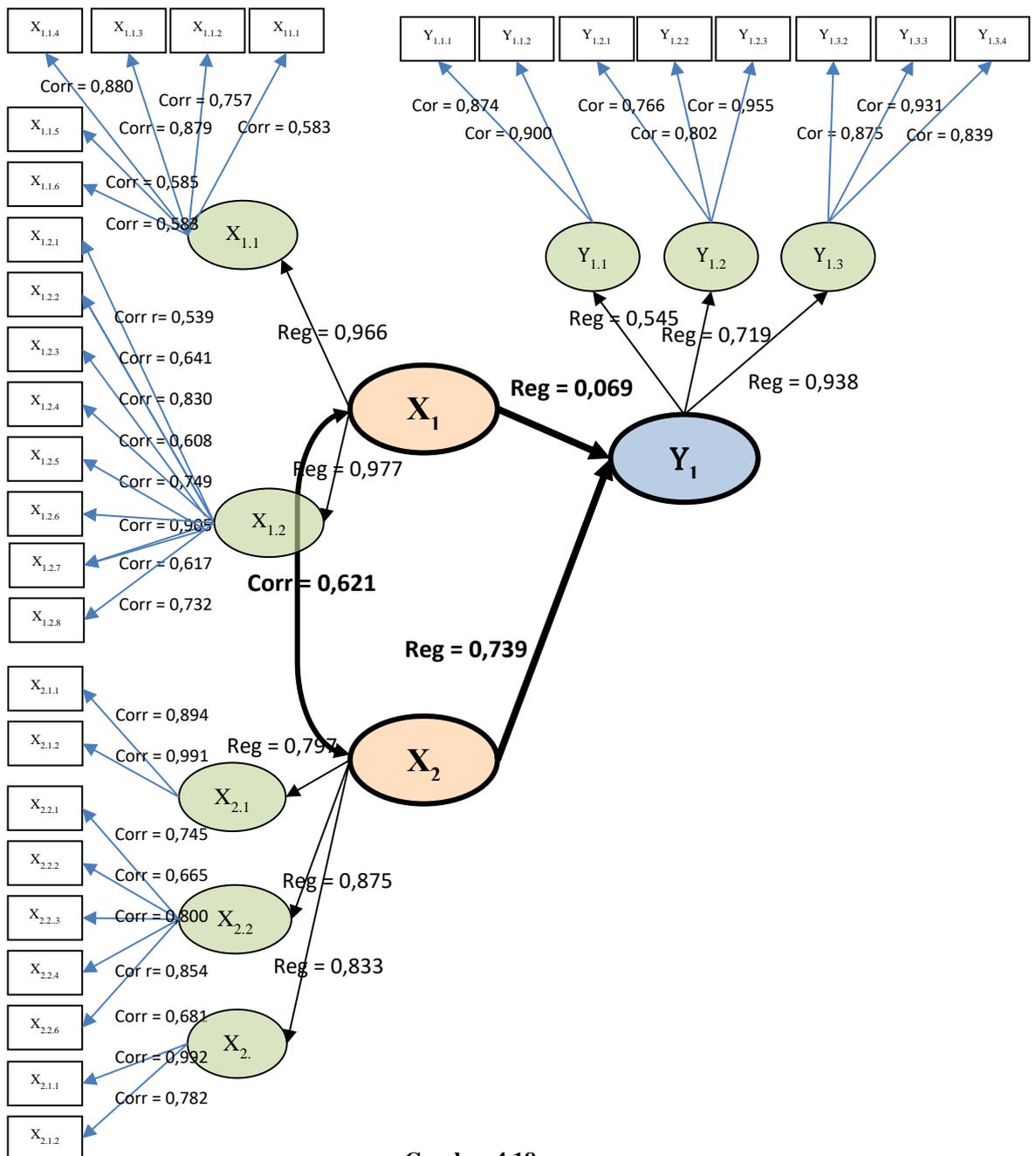
Total effects (Latent variable) / Dimension (1):

	<b>X1</b>	<b>X2</b>	Y1	Y2	Z1	Z2
X1						
X2	0,000					
<b>Y1</b>	<b>0,528</b>	<b>0,782</b>				
<b>Y2</b>						
Z1						
Z2						

Sumber : *Output XLSTAT* versi 2011.3.04.

Daya tarik wisata adalah segala sesuatu yang memiliki keunikan, keindahan, dan nilai yang berupa keanekaragaman kekayaan alam, budaya, dan hasil buatan manusia yang menjadi sasaran atau tujuan kunjungan wisatawan (UU No. 10 Tahun 2009). Daya tarik wisata dapat bersumber dari : (1) Daya tarik

wisata ciptaan Tuhan YME, yang berwujud, keadaan alam seperti flora dan fauna;  
 (2) Daya tarik wisata hasil karya manusia yang berwujud, seperti museum,  
 peninggalan sejarah, peninggalan purbakala, seni budaya dan tempat hiburan.



**Gambar 4.18**  
**Pengaruh daya tarik wisata dan Keunikan sumber daya terhadap Kreasi Nilai**  
**Sumber : Hasil Pengolahan Data XLSTAT**

Perpaduan antara aset berwujud dan aset tak berwujud termasuk pengelolanya, maka lahirlah apa yang disebut dengan daya tarik (*Attraction*). Daya tarik adalah elemen dan kondisi yang tidak tersedia di rumah antara lain; hal-hal untuk dilihat, aktivitas dilakukan, dan pengalaman yang harus diingat. Memotivasi wisatawan untuk melakukan kegiatan di luar daerah pemukiman mereka. Komponen utama dari daya tarik wisata adalah sesuatu yang menarik orang dari daerah lain berkunjung ke suatu tempat dalam rangka untuk melihat atau melakukan sesuatu (Ko dan Liu, 2011).

Menurut Goeldner *et., al* (2000: 364) menyatakan bahwa daya tarik wisata merupakan faktor-faktor yang menghasilkan arus wisatawan ke lokasi tertentu. Faktor tersebut berhubungan dengan fasilitas wisata yang merupakan unsur-unsur dalam produk wisata, sehingga memberikan motivasi bagi arus wisatawan. Tetapi dengan tidak adanya fasilitas ini akan mencegah para wisatawan untuk bepergian ke daya tarik wisata tersebut, yang termasuk ke dalam fasilitas adalah aksesibilitas berkaitan dengan moda transportasi terbaik yang akan digunakan oleh wisatawan ditafsirkan dari segi waktu dan biaya untuk mencapai daerah tujuan wisata tersebut. Selanjutnya Goeldner *et., al* (2000: 364) mengkategorikan daya tarik wisata ke dalam 5 (lima) kelompok utama, yakni; budaya, alam, peristiwa, rekreasi dan hiburan. Selanjutnya Ismayanti (2010: 147-155) menyatakan bahwa daya tarik wisata itu harus dikelola sedemikian rupa agar keberlangsungan dan kesinambungannya terjamin.

Dari berbagai uraian para ahli, dapat disimpulkan bahwa daya tarik wisata mengenai segala macam sumber daya yang ada di suatu objek yang memotivasi

seseorang untuk berkunjung, seperti; manusia, alam, budaya dan berikut fasilitas yang ada di dalamnya. Pendapat lain juga telah memasukkan unsur individu yang berkunjung (wisatawan) sebagai bagian dari suatu daya tarik wisata.

Penelitian Berechet., *et, al* (2010) menyatakan bahwa daya tarik wisata, seperti wisata alam walaupun merupakan tempat yang menarik bagi pengunjung, ternyata pengunjung juga sangat menikmati daya tarik tambahan yang disediakan oleh manajemen. Menurut mereka, terdapat hubungan yang erat antara daya tarik wisata dan inovasi yang dibuat oleh manajemen. Hal ini tergambar dari pengunjung yang menyenangi inovasi tambahan seperti, toko-toko, restoran dengan suasana yang spesifik dan hidangan yang lezat, permainan dan hiburan. Dengan demikian identifikasi preferensi pengunjung bagi suatu inovasi adalah adanya hiburan tambahan sebagai konsekuensi dalam pengembangan produk yang bernilai bagi pengunjung.

Sementara itu, dalam penelitian Banacu (2012), pengembangan daya tarik wisata di Rumania dilakukan dengan memasukkan penciptaan nilai. Strategi nilai yang dilakukan adalah dengan menciptakan produk wisata sejarah dan memproduksi souvenir sebagai daya tarik wisata. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa daya tarik wisata berpengaruh terhadap kreasi nilai.

Namun demikian, dalam penelitian ini, dihasilkan temuan bahwa daya tarik wisata berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kreasi nilai, pada daerah tujuan wisata Jawa Barat. Hal ini mengandung makna bahwa daya tarik wisata tidak dapat meningkatkan kreasi nilai yang cukup berarti.

Konstruksi keunikan sumber daya berpengaruh signifikan terhadap konstruksi kreasi nilai. Ini berarti keunikan sumber daya memberikan dampak cukup berarti bagi terciptanya kreasi nilai pada daerah tujuan wisata Jawa Barat. Hal ini sesuai dengan teori-teori yang digunakan untuk membangun hipotesis dan kerangka berfikir, bahwa keunikan sumber daya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreasi nilai.

Keunikan sumber daya merupakan sekumpulan aset yang terdiri dari aset berwujud (*tangible*) dan tidak berwujud (*intangible*) (Affuah; 2004: 111). Aset berwujud, contohnya: sarana fisik dan peralatan perusahaan, untuk aset tidak berwujud, contohnya: sumber daya manusia, reputasi perusahaan, serta informasi dan teknologi. Semua jenis keunikan sumber daya baik *tangible* maupun *intangible* merepresentasikan sebuah basis untuk pembuatan nilai ekonomis, tetapi kompetensi, dari sisi yang lain, mendapatkan perhatian dari literatur strategi sekitar tahun 2004 sebagai sumber yang potensial dari kemampuan keunggulan kompetitif.

Prahalad dan Hamel (1990) mendefinisikan kompetensi adalah satu kesatuan antara keterampilan dan teknologi yang memungkinkan sebuah perusahaan untuk memberikan manfaat tertentu kepada pelanggan. Hal ini telah banyak dilakukan oleh organisasi besar melalui penciptaan nilai keterampilan dan kemampuan yang dibagi di beberapa lini produk atau beberapa bisnis (Hamel dan Prahalad, 1990:82).

Menurut Jerab *et., al* (2011) menyatakan bahwa keunikan sumber daya merupakan representasi input dalam proses produksi perusahaan, dengan

demikian sumber daya tidak membuat keuntungan strategis bagi perusahaan melainkan sumber daya merupakan sumber bagi kemampuan suatu perusahaan. Adapun keunikan sumber daya dikategorikan melalui dua bentuk sumber daya, diantaranya: (1) sumber daya berwujud; sumber daya alam, infrastruktur, fasilitas, sumber daya manusia, keterampilan karyawan. (2) sumber daya tidak berwujud; warisan dan budaya, teknologi, inovasi, minat khusus, pengetahuan, kapasitas penciptaan ide baru, kepercayaan antara manajer dan karyawan, reputasi perusahaan, ekuitas merek, merek paten dagang.

Keunikan ataupun kompetensi sumber daya mampu diciptakan dalam bentuk tiga kategori aset, antara lain: (1) aset fisik; tanah, peralatan dan lokasi, (2) aset sumber daya manusia; jumlah pegawai dan keahlian, (3) aset organisasi meliputi budaya dan reputasi (Wheelen & Hunger, 2008: 106). Aset fisik merupakan bentuk-bentuk berwujud sedangkan aset sumber daya, seperti keahlian dan aset organisasi merupakan bentuk-bentuk tidak berwujud. Melalui aset-aset inilah perusahaan dapat memahami lingkungan persaingan sehingga mampu menerapkan strategi yang sesuai. Karena setiap strategi yang akan diterapkan akan melibatkan semua aset yang ada diperusahaan tanpa terkecuali. Montgomery dan Collis (2005: 30) menambahkan bahwasannya terdapat tiga kategori sumber daya perusahaan, yakni; aset berwujud (*asset tangible*), aset tidak berwujud (*asset intangible*), dan kapabilitas organisasi (*organization capability*). Keunikan sumber daya merupakan segala-galanya bagi perusahaan, dimana mampu memberikan kekuatan sekaligus kelemahan bagi perusahaan.

Melalui keunikan sumber daya strategi perusahaan dapat diciptakan dan melalui keunikan sumber daya keunggulan strategi tercipta akhirnya melalui keunikan sumber daya pula keuntungan sebagai cerminan dari kinerja pariwisata dapat diperoleh. Untuk mengukur sumber daya yang dimiliki perusahaan, yakni kekuatan dan kelemahan dapat dilakukan dengan cara membandingkan sumber daya itu dengan sumber daya yang dimiliki sebelumnya serta dengan membandingkan dengan sumber daya yang dimiliki pesaing utama dalam industri (Wheelen & Hunger, 2008: 2). Sehingga persaingan yang profesional mengintegrasikan keahlian dan pengetahuan yang profesional, dan persaingan organisasi termasuk sebuah pengetahuan perusahaan, rutinitas dan budaya. Beberapa penulis, khususnya Prahalad dan Hamel (1990), telah membedakan bagian kompetensi yang disebut kompetensi inti (*core competence*) sebagai bagian mendasar dari performa dan strategi perusahaan. *Core competence those that make a disproportionate contribution to ultimate customer value, or to the efficiency with which that value is delivered.*

Menurut Marti (2004) bahwa keunikan sumber daya atau kompetensi sumber daya merupakan dasar fundamental bagi peningkatan keunggulan bersaing perusahaan. Cravens dan Piercy (2009:6) menjelaskan bahwa keunikan sumber daya melalui kapabilitasnya dapat menghasilkan nilai yang sesuai (*value match*). Suatu daya tarik wisata melalui kapabilitas organisasi dan aset tidak terwujud atau yang disebut keunikan sumber daya inilah yang dapat melakukan suatu kreasi nilai. Dengan kata lain daya tarik wisata merupakan sebuah motif bagi kunjungan wisatawan, namun daya tarik wisata saja tentunya tidaklah cukup, harus terus

dikembangkan lebih jauh menggunakan strategi kreasi nilai yang penerapannya melalui keunikan sumber daya yang ada pada pelaku bisnis di daerah tujuan wisata tersebut.

Keunikan sumber daya merupakan turunan dari daya tarik wisata suatu DTW yang akan dikunjungi oleh wisatawan ketika adanya daya tarik yang dimiliki oleh daerah tujuan wisata maka dibutuhkan keunikan sumber daya untuk menciptakan nilai. Masalahnya adalah daya tarik wisata selain hasil dari ciptaan Tuhan yang maha Esa, juga dapat dibuat oleh manusia sendiri, masing-masing ciptaan ataupun buatan tersebut tentunya memiliki karakteristik dan keunikan tersendiri apalagi yang berkaitan dengan sumber daya buatan manusia kreasinya sangat bergantung pada strategi-strategi yang dirancang ataupun direncanakan, diantaranya melalui strategi kreasi nilai dan kemitraan strategis yang diharapkan mampu memberikan tujuan wisata suatu keunikan/karakteristik yang menjadikannya unggul dalam bersaing dengan destinasi-destinasi lainnya. Kreasi nilai merupakan rangkaian aktivitas dalam upaya menyediakan suatu produk barang/jasa bagi pelanggan yang dituju.

#### **4.4. Pengaruh *Daya tarik wisata dan Keunikan sumber daya terhadap Kemitraan strategis Secara Parsial Maupun Simultan***

Pada bagian ini akan dilakukan analisis untuk menjawab tujuan penelitian yang ketiga, yakni mengetahui pengaruh daya tarik wisata dan keunikan sumber daya terhadap kemitraan strategis pada daerah tujuan wisata Jawa Barat.

#### 4.4.1. Pengaruh Parsial

Untuk mengetahui pengaruh parsial konstruk *Daya tarik wisata* dan *Keunikan sumber daya* terhadap kemitraan strategis, dapat dilihat berdasarkan nilai *path coefficients* pada *output* PLS. Selengkapnya *output* PLS disajikan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.47**  
**Koefisien Pengaruh Parsial pada Kemitraan Strategis**

*Path coefficients (Y2 / 1):*

Latent variable	Value	Standard error	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>	Value( Bootstrap)	Standard error (Bootstrap)	Critical ratio (CR)	Lower bound (95%)	Upper bound (95%)
X1	0.340	0.186	1.834	0.078	0.125	0.349	0.187	1.823	-0.071	0.789
X2	0.387	0.186	2.083	0.047	0.161	0.388	0.187	2.063	-0.236	0.703

Sumber : *Output* XLSTAT versi 2011.3.04.

Berdasarkan tabel di atas, secara parsial semua konstruk mempunyai koefisien jalur yang bernilai positif, yang berarti berpengaruh positif. Artinya peningkatan nilai konstruk pada variabel eksogen akan diikuti oleh peningkatan pada konstruk variabel endogen. Sesuai dengan nilai koefisien jalur pada tabel diatas, secara parsial konstruk *Daya tarik wisata* berpengaruh 0,340 (34,0%), dan konstruk *Keunikan sumber daya* berpengaruh 0,387 (38,7%) terhadap Kemitraan strategis.

Model persamaan struktural ini secara matematis dituliskan sebagai berikut :

Equation of the model:

$$Y2 = 0,34046351804088 * X1 + 0,386708520483197 * X2$$

Interpretasi dari persamaan tersebut adalah jika *daya tarik wisata* meningkat sebesar satu satuan nilai maka kemitraan strategis akan meningkat sebesar 0,340 satuan nilai. Demikian juga, jika terjadi peningkatan pada *keunikan sumber daya* sebesar satu satuan nilai, maka kemitraan strategis akan meningkat sebesar 0,387 satuan nilai.

Untuk menguji signifikansi pengaruh parsial digunakan statistik uji t atau *p-value*. Merujuk pada Sofyan & Heri (2009 : 56), kriteria signifikansi ditunjukkan oleh nilai t statistik yang lebih besar dari 2.0 atau nilai *p-value* lebih kecil dari 0.05.

Berdasarkan *output* PLS dapat diketahui bahwa nilai t statistik untuk konstruk *daya tarik wisata* adalah  $1,834 < 2.00$  (tidak signifikan). Sedangkan nilai *p-value* sebesar  $0,078 > 0,05$  (tidak signifikan). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial *daya tarik wisata* berpengaruh positif namun **tidak signifikan** terhadap Kemitraan strategis. Interpretasi secara statistik, berarti secara empiris, dari data yang ada tidak terdapat cukup bukti untuk menyatakan bahwa *daya tarik wisata* berpengaruh terhadap kemitraan strategis pada daerah tujuan wisata Jawa Barat.

Sementara itu, konstruk *keunikan sumber daya* mempunyai nilai t statistik sebesar  $2,083 > 2.00$  (signifikan). Nilai *p-value* sebesar  $0,047 < 0,05$  (Signifikan). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *keunikan sumber daya* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kemitraan strategis. Ini berarti, Interpretasi secara statistik, secara empiris dari data yang ada telah terdapat cukup

bukti untuk menyatakan bahwa keunikan sumber daya berpengaruh terhadap kemitraan strategis pada daerah tujuan wisata Jawa Barat.

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa secara parsial aspek dominan yang berpengaruh adalah keunikan sumber daya karena variabel ini memberikan kontribusi yang lebih dominan bila dibandingkan dengan daya tarik wisata terhadap kemitraan strategis. Untuk itu jika DTW Jawa Barat ingin meningkatkan kemitraan strategis DTW-nya, maka harus fokus pada peningkatan keunikan sumber daya DTW-nya. Sedangkan daya tarik wisata menurut persepsi pengunjung memiliki pengaruh yang lemah terhadap kemitraan strategis DTW Jawa Barat. Hal ini disebabkan jumlah DTW Jawa Barat yang sangat banyak dan memiliki daya tarik yang hampir serupa baik dalam karakteristik perilaku perjalanan maupun dari elemen daya tarik.

Kecendrungan lemahnya daya tarik wisata terhadap kemitraan strategis, disinyalir juga dipengaruhi oleh aspek-aspek karakteristik perilaku perjalanan dan elemen daya tarik, terutama pada aspek perusahaan perjalanan. Dengan melibatkan peranan pihak-pihak terkait dalam hal ini perusahaan perjalanan wisata. Terutama peran biro perjalanan, akan memberikan banyak kemudahan kepada wisatawan melalui paket-paket wisata yang ditawarkan. Selain itu, mengupayakan fasilitas-fasilitas tambahan guna memiliki keragaman dan variasi wisata melalui kerjasama dengan mitra, seperti fasilitas olahraga dan tempat perbelanjaan yang terintegrasi dalam satu lokasi objek wisata.

Untuk meningkatkan keunikan sumber daya guna kreasi nilai, DTW Jawa Barat harus lebih meningkatkan, *intangible asset* dan kapabilitas perusahaan

terutama yang terkait dengan reputasi, teknologi, budaya organisasi, komunikasi, kompetensi SDM, dan penyesuaian kemampuan internal. Disinyalir dikarenakan pengelolaan yang terikat dengan peraturan pemerintah sehingga reputasi DTW Jawa barat belum baik. Padahal reputasi yang baik akan menghasilkan *image* baik di persepsi wisatawan dan pengelola serta pihak swasta. Selain itu, pengelola DTW harus mengoptimalkan pemanfaatan peranan teknologi, melalui penggunaan teknologi, informasi mengenai perusahaan dan produk dapat disampaikan luas kepada wisatawan tanpa dibatasi oleh tempat dan waktu. Disisi lain, mengingat pengelolaan objek wisata kebanyakan masih dikelola oleh perusahaan negara sejenis badan usaha, sehingga disinyalir sering mengalami permasalahan dalam hal budaya organisasi dan komunikasi.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Long dan Ismail (2010) yang menguji hambatan potensial yang menghalangi antara sumber daya manusia profesional dengan kemitraan strategis dalam suatu organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa peran seorang ahli administrasi dan karyawan memperoleh nilai tertinggi bagi kemitraan strategis. Studi ini juga menemukan bahwa penghalang utama yang menghalangi profesional HR untuk memainkan peran kemitraan strategis dalam suatu organisasi adalah mereka tidak punya waktu untuk mengatasi masalah administrasi dan masalah-masalah isu strategis.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan laporan American Productivity & Quality Center (2000:105) yang dalam temuan studinya menjelaskan bahwa komunikasi memberikan kontribusi untuk kemitraan yang lebih efektif yang memungkinkan SDM untuk mengembangkan agenda dari tujuan bisnis dan

mengkomunikasikan agenda ini kembali ke program kerja, sumber daya harus mengembangkan kompetensi kunci, seperti ketajaman bisnis dan pemikiran sistem, untuk dapat secara efektif bermitra, praktek terbaik struktur organisasi departemen HR dapat meningkatkan kesempatan bagi kemitraan yang sukses, organisasi memahami pentingnya praktik-praktik; cepat, akurat, dan secara efisien mengelola pekerjaan administratif dan transaksional, sehingga membebaskan sumber daya untuk berpikir lebih strategis. Temuan dalam laporan ini bertujuan untuk mencapai keselarasan yang terjadi dalam sistem pengukuran yang benar-benar terintegrasi dengan bantuan mengaktifkan peran sumber daya manusia dalam kemitraan strategis.

#### 4.4.2. Pengaruh Simultan

Hasil perhitungan PLS dengan XLSTAT 2011 memperlihatkan *output* sebagai berikut :

**Tabel 4.48**  
**Koefisien Pengaruh Simultan Kemitraan strategis (Y2)**

R<sup>2</sup> (Y2 / 1):

R <sup>2</sup>	F	Pr > F	R <sup>2</sup> (Bootstrap)	Standard error	Critical ratio (CR)	Lower bound (95%)	Upper bound (95%)
0.429	10.147	0.001	0.478	0.188	2.284	0.138	0.870

Sumber : *Output* XLSTAT versi 2011.3.04.

Dari tabel di atas, besarnya pengaruh konstruk Daya Tarik Wisata dan Keunikan Sumber daya terhadap kemitraan strategis secara simultan dapat dilihat berdasarkan nilai R<sup>2</sup> yakni sebesar 0.429 yang artinya 42,9% *variability* konstruk kemitraan strategis pada daerah tujuan wisatadi Jawa Barat mampu dijelaskan

oleh konstruk *Daya tarik wisata* dan *Keunikan sumber daya*. Sedangkan sisanya yakni sebesar 57,1%% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

Kontribusi setiap konstruk *daya tarik wisata* dan *keunikan sumber daya* terhadap pengaruh secara keseluruhan ( $R^2$ ), dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

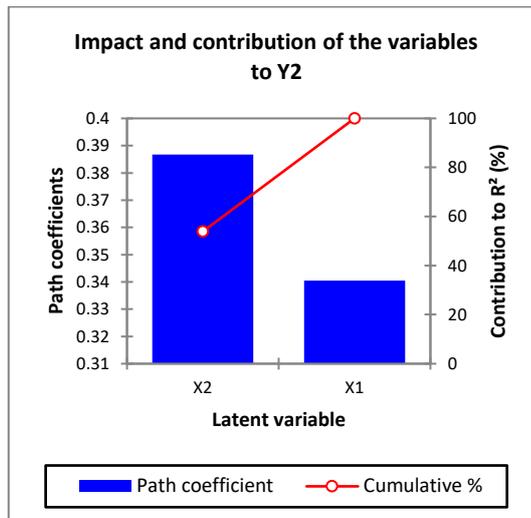
**Tabel 4.49**  
**Kontribusi Tiap Konstruk Terhadap  $R^2$  Pada Model Kemitraan strategis**

Impact and contribution of the variables to Y2  
(Dimension 1):

	X2	X1
Correlation	0.598	0.581
Path coefficient	0.387	0.340
Correlation * path coefficient	0.231	0.198
Contribution to $R^2$ (%)	53.918	46.082
Cumulative %	53.918	100.000

Sumber : Output XLSTAT versi 2011.3.04.

Korelasi antara setiap konstruk terhadap Kemitraan strategis ditunjukkan oleh baris *correlation*, sedangkan nilai koefisien jalur untuk setiap konstruk terhadap kemitraan strategis ditunjukkan oleh baris *path coefficient*. Kontribusi setiap konstruk terhadap  $R^2$  dalam bentuk prosentase ditunjukkan oleh baris *contribution to  $R^2$  (%)*. Nilai ini diperoleh dari hasil perkalian *correlation* dengan *path coefficient*. Konstruk *Daya tarik wisata* memberikan kontribusi sebesar 53,918% dan konstruk *Keunikan sumber daya* memberikan kontribusi sebesar 46,082%.



**Gambar 4.19.**  
**Visualisasi kontribusi setiap konstruk terhadap model Kemitraan Strategis**  
**Sumber : *Output* PLS dengan Program XLSTAT 2011.3.04**

Grafik pada gambar di atas adalah bentuk visualisasi pengaruh (*impact*) dan kontribusi setiap konstruk terhadap model yang dianalisis. Diagram batang menunjukkan nilai koefisien jalur dan diagram garis menunjukkan bentuk kumulatif dari kontribusi terhadap R<sup>2</sup>.

Untuk menguji signifikansi pengaruh simultan tersebut dilakukan dengan menggunakan uji statistik F dan nilai *p-value*. Secara simultan pengaruhnya dikatakan signifikan jika nilai F hitung > dari 2.00 atau *p-value* lebih kecil dari 0.05 (*p-value* < 0.05).

Berdasarkan *output* PLS diatas, dapat dilihat bahwa besarnya F statistik sebesar 10,147 (lebih besar dari 2.00) dan nilai *p-value* adalah 0.001 (*p-value* 0.000 < 0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan konstruk *Daya tarik wisata* dan *Keunikan sumber daya* berpengaruh signifikan terhadap Kemitraan strategis.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh daya tarik wisata dan keunikan sumber daya menurut persepsi pengunjung terhadap kemitraan strategis DTW Jawa Barat masih jauh lebih besar dibandingkan faktor-faktor lain di luar daya tarik wisata dan keunikan sumber daya. Maka jika daerah tujuan wisata (DTW) di Jawa Barat ingin meningkatkan kemitraan strategis, maka DTW harus meningkatkan daya tarik wisata melalui aspek: karakteristik perilaku perjalanan dan elemen daya tarik serta keunikan sumber daya pada aspek: *intangible asset*, *tangible asset* dan kapabilitas perusahaan yang dimiliki DTW-nya secara bersama-sama.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Kreuter, Lezin, dan Young (2000) yang menyimpulkan bahwa kemitraan strategis tersebut diperlukan sebagai faktor memanfaatkan pihak lain secara optimal guna terbentuknya kerjasama kepariwisataan baik lokal, internasional maupun global. Kemitraan memiliki banyak manfaat bagi organisasi, antara lain; penyandang dana, penyediaan infrastruktur pendukung, perawatan objek wisata dan lain-lain yang kesemuanya menjadi satu bagian sumber daya yang dimiliki oleh destinasi serta menjadi satu kesatuan produk suatu daerah tujuan wisata.

Kemitraan strategis dianggap sebagai sumber penting dari berbagai sumber daya dengan belajar sehingga dapat bersaing dalam dunia bisnis yang kompetitif (Uddin & Bilkis: 2011). Keunikan sumber daya melalui kemampuannya dalam kemitraan strategis menjadi penentu bagi pengembangan suatu daya tarik wisata.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pendapat Kandemir, Yaprak dan Cavusgil (2006) yang menyimpulkan bahwa dalam konteks kapabilitas organisasi

dan kemitraan dapat dipandang sebagai pilihan strategik yang dilakukan oleh perusahaan, dimana perusahaan dapat menggunakan kemitraan strategis untuk mengakuisisi dan menggunakan sumber daya dari perusahaan mitra untuk berkompetisi secara lebih efektif.

#### 4.4.3. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Pengaruh langsung ditunjukkan pada tabel di bawah ini yang merupakan *output* PLS dengan program XLSTAT 2011. Berdasarkan tabel tersebut, pengaruh langsung konstruk *Daya tarik wisata* terhadap kemitraan strategis adalah 34,0% dan pengaruh langsung konstruk keunikan sumber daya terhadap kemitraan strategis sebesar 38,7%.

**Tabel 4.50**  
**Pengaruh Langsung Pada Kemitraan Strategis**

Direct effects (Latent variable) / Dimension (1):

	X1	X2	Y1	Y2	Z1	Z2
X1						
X2		0.000				
Y1						
Y2		<b>0,340</b>	<b>0,387</b>			
Z1						
Z2						

Sumber : *Output* XLSTAT versi 2011.3.04.

Sementara itu Tabel di bawah ini memperlihatkan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan tabel tersebut, pengaruh tidak langsung konstruk *daya tarik wisata* melalui keunikan sumber daya terhadap kemitraan strategis sebesar 24,0%. Pengaruh tidak langsung *keunikan sumber daya* melalui daya tarik wisata terhadap kreasi nilai sebesar 21,1%.

**Tabel 4.51**  
**Pengaruh Tidak Langsung Pada Kemitraan Strategis**

Indirect effects (Latent variable) / Dimension (1):

	X1	X2	Y1	Y2	Z1	Z2
X1						
X2	0,000					
Y1						
Y2	0,240	0,211				
Z1						
Z2						

Sumber : Output XLSTAT versi 2011.3.04.

Pengaruh total konstruk *Daya Tarik Wisata* dan *Keunikan Sumber daya* terhadap *Kemitraan strategis* disajikan dalam tabel di bawah ini. Berdasarkan tabel tersebut, secara total pengaruh *Daya tarik wisata* terhadap *Kemitraan strategis* adalah sebesar 58,0%. Sementara itu, pengaruh total *Keunikan sumber daya* terhadap *Kemitraan strategis* adalah sebesar 59,8%.

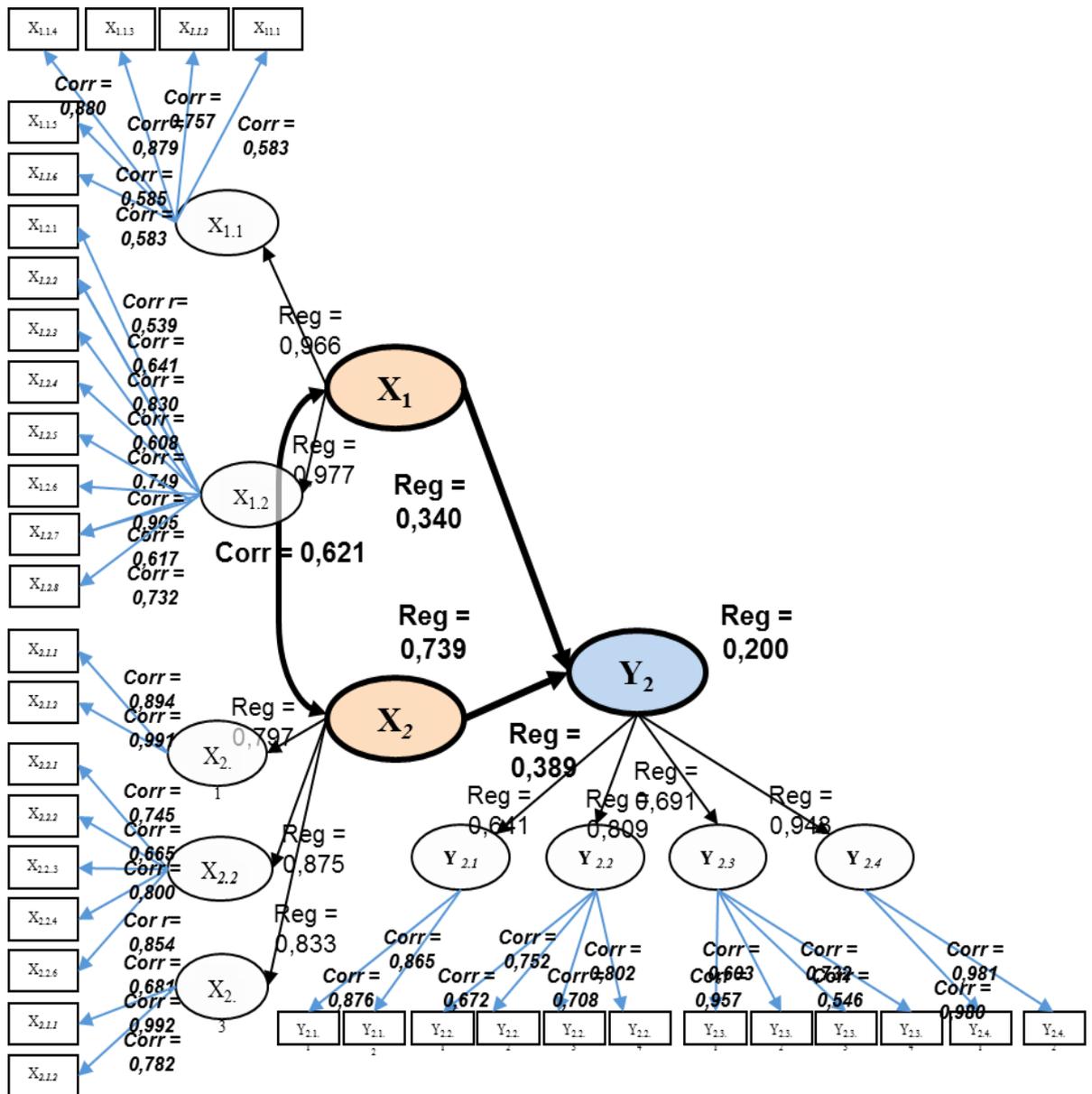
**Tabel 4.52**  
**Pengaruh Total Pada Kemitraan Strategis**

Total effects (Latent variable) / Dimension (1):

	X1	X2	Y1	Y2	Z1	Z2
X1						
X2	0,000					
Y1						
Y2	0,580	0,598				
Z1						
Z2						

Sumber : Output XLSTAT versi 2011.3.04.

Secara visual pengaruh *Daya tarik wisata* dan *Keunikan sumber daya* terhadap *Kemitraan strategis* hasil pengolahan data disajikan pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.20  
 Pengaruh Daya tarik wisata dan Keunikan sumber daya terhadap Kemitraan Strategis  
 Sumber : Hasil Pengolahan Data XLSTAT

Berdasarkan analisis diatas, dihasilkan temuan bahwa daya tarik wisata berpengaruh positif terhadap kemitraan strategis pada daerah tujuan wisata Jawa Barat. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Richards (2010) bahwa budaya dan pariwisata bertindak sebagai acuan dari daya tarik wisata, memberikan

perhatian khusus terhadap peran intervensi kebijakan potensial dalam pengembangan kemitraan, pengembangan produk, dan pemasaran. Penelitian ini membahas isu kunci bagi pengembangan pemasaran kepariwisataan melalui isu daya tarik wisata dan kemitraan antara pemerintah dan swasta.

Penelitian Shyan dan Tsang (2012) difokuskan pada Hongkong dan Singapura, dan berusaha untuk mengeksplorasi pengembangan pariwisata kuliner dan strategi pemasaran dan isinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, meskipun Hongkong dan Singapura tidak memiliki sumber daya alam yang melimpah untuk mengembangkan pengalaman wisata yang lebih beragam, namun mereka memiliki latar belakang budaya yang beragam. Sehingga sektor publik dan swasta dapat membentuk kemitraan strategis untuk meningkatkan daya tarik wisata melalui strategi pemasaran.

Namun demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh daya tarik wisata terhadap kemitraan strategis tidak signifikan. Hal ini mengandung makna bahwa daya tarik wisata tidak dapat meningkatkan kemitraan strategis yang cukup berarti.

Konstruksi keunikan sumber daya berpengaruh signifikan terhadap konstruksi kemitraan strategis. Ini berarti keunikan sumber daya memberikan dampak cukup berarti bagi terciptanya kemitraan strategis pada daerah tujuan wisata Jawa Barat. Hal ini sesuai dengan teori yang digunakan untuk membangun kerangka berfikir dan penyusunan hipotesis.

Hubungan antar organisasi (pengelola) menciptakan kesempatan untuk berbagi sumber daya dan kemampuan perusahaan saat bekerja sama dengan mitra

dan untuk mengembangkan sumber daya tambahan (Kuratko *et, al*, 2001). Daya tarik wisata tentunya membutuhkan pengelolaan terpadu yang biasanya ditangani oleh suatu organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. Dalam upaya pengelolaan suatu daya tarik wisata, pengelola akan membuat serangkaian strategi-strategi yang bertujuan pemenuhan kebutuhan wisatawan yang sangat beragam sehingga diperlukan adanya kerja sama dengan pihak-pihak lain. Kerja sama atau kemitraan strategis dilakukan adalah sebagai upaya komprehensif bagi kebutuhan wisatawan yang tidak dapat disediakan oleh pengelola, kemitraan strategis akan menjadi suatu sinergi yang akan memberikan pemenuhan kebutuhan maupun tuntutan wisatawan yang sangat beragam ketika berkunjung ke suatu daerah yang memiliki daya tarik wisata.

#### **4.5. Pengaruh Kreasi Nilai dan Kemitraan Strategis Terhadap Keunggulan Bersaing Secara Parsial Maupun Simultan**

Pada bagian ini akan dilakukan analisis untuk menjawab tujuan penelitian yang keempat, yakni mengetahui mendapatkan temuan mengenai pengaruh **Kreasi Nilai dan Kemitraan Strategis** terhadap **Keunggulan bersaing** pada daerah tujuan wisata di provinsi Jawa Barat.

##### **4.5.1. Pengaruh Parsial**

Untuk mengetahui pengaruh parsial konstruk ***Kreasi Nilai*** dan ***Kemitraan Strategis*** terhadap ***Keunggulan bersaing***, dapat dilihat berdasarkan nilai *path coefficients* pada *output* PLS. Selengkapnya *output* PLS disajikan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.53**  
**Koefisien Pengaruh Parsial pada Keunggulan Bersaing**

*Path coefficients*  
(Z1 / 1):

Latent variable	Value	Standard error	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>	Value (Bootstrap)	Standard error (Bootstrap)	Critical ratio (CR)	Lower bound (95%)	Upper bound (95%)
Y1	0.390	0.194	2.017	0.054	0.151	0.431	0.227	1.719	-0.374	0.781
Y2	0.200	0.194	1.034	0.311	0.040	0.154	0.199	1.006	-0.387	0.505

Sumber : *Output XLSTAT* versi 2011.3.04.

Berdasarkan tabel di atas, secara parsial semua konstruk mempunyai koefisien jalur yang bernilai positif, yang berarti berpengaruh positif. Artinya peningkatan nilai konstruk pada variabel eksogen akan diikuti oleh peningkatan pada konstruk variabel endogen. Sesuai dengan nilai koefisien jalur pada tabel di atas, secara parsial konstruk *Kreasi Nilai* berpengaruh 0,390 (39,%), dan konstruk *Kemitraan Strategis* berpengaruh 0,200 (20,0%) terhadap *Keunggulan Bersaing*.

Model persamaan struktural ini secara matematis dituliskan sebagai berikut :

Equation of the model:

$$Z1 = 0,390325464820505*Y1+0,200012191546952*Y2$$

Interpretasi dari persamaan tersebut adalah jika *Kreasi Nilai* meningkat sebesar satu satuan nilai maka *Keunggulan bersaing* akan meningkat sebesar 0,390 satuan nilai. Demikian juga, jika terjadi peningkatan pada *Kemitraan Strategis* sebesar satu satuan nilai, maka *Keunggulan bersaing* akan meningkat sebesar 0,200 satuan nilai.

Untuk menguji signifikansi pengaruh parsial digunakan statistik uji t atau *p-value*. Merujuk pada Sofyan & Heri (2009 : 56), kriteria signifikansi ditunjukkan oleh nilai t statistik yang lebih besar dari 2.0 atau nilai *p-value* lebih kecil dari 0.05.

Berdasarkan *output* PLS dapat diketahui bahwa nilai t statistik untuk konstruk ***Kreasi nilai*** adalah  $2,017 > 2.00$  (signifikan). Demikian juga dengan nilai *p-value* sebesar  $0,044 < 0,05$  (signifikan). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial ***Kreasi Nilai*** berpengaruh positif **signifikan** terhadap ***Keunggulan bersaing***. Interpretasi secara statistik, berarti secara empiris, dari data yang ada terdapat cukup bukti untuk menyatakan bahwa ***Kreasi Nilai*** berpengaruh terhadap ***Keunggulan bersaing*** pada daerah tujuan wisata Jawa Barat.

Sementara itu, konstruk ***Kemitraan Strategis*** mempunyai nilai t statistik sebesar  $1,034 < 2.00$  (Tidak signifikan). Nilai *p-value* sebesar  $0,311 > 0,05$  (Tidak Signifikan). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa ***Kemitraan Strategis*** secara parsial berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap ***Keunggulan bersaing*** daerah tujuan wisata Jawa Barat. Ini berarti, Interpretasi secara statistik, secara empiris dari data yang ada, tidak terdapat cukup bukti untuk menyatakan bahwa ***Kemitraan strategis*** berpengaruh terhadap ***Keunggulan bersaing*** pada daerah tujuan wisata Jawa Barat.

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa secara parsial kreasi nilai memiliki pengaruh yang lebih besar dan kuat terhadap keunggulan bersaing DTW Jawa Barat dibandingkan dengan kemitraan strategis. Untuk itu jika DTW Jawa

Barat ingin meningkatkan keunggulan bersaing DTW-nya, maka harus fokus pada peningkatan kreasi nilai DTW-nya. Sedangkan kemitraan strategis memiliki pengaruh yang lemah terhadap keunggulan bersaing DTW Jawa Barat. Hal ini disebabkan jumlah DTW Jawa Barat yang sangat banyak dan memiliki konsep kemitraan strategis yang hampir serupa baik dalam karakteristik mitra, hubungan diantara mitra, karakteristik kemitraan dan lingkungan eksternal.

Kondisi lemahnya kemitraan strategis DTW Jawa Barat terhadap keunggulan bersaing, disinyalir dipengaruhi juga oleh aspek-aspek kepedulian antar mitra, konflik antar mitra, kekuatan bersama, kepemimpinan, manajemen, pemerintahan, karakteristik komunitas dan keterbukaan organisasi. Melalui kekuatan bersama akan dapat menutupi kelemahan dan kekurangan, kepedulian terhadap mitra dengan memberikan kemudahan terhadap kebutuhan para mitra juga harus diperhatikan dengan lebih intens, lebih terbuka dalam banyak hal, serta tidak mencampuri urusan yang telah menjadi tanggung jawab mitra. Disisi lain, konflik yang terjadi antara pengelola wisata, pemerintah dan masyarakat setempat yang disebabkan oleh karena perusahaan pengelola tidak mau di intervensi oleh pemerintah setempat dan adanya komunikasi yang tidak harmonis antara perusahaan pengelola dengan masyarakat setempat. Selain itu, pengelola harus mempertimbangkan pemimpin yang dapat memfasilitasi dan menjembatani beragam budaya, dapat berbicara dalam bahasa lain dan bahasa asing.

Dalam hal manajemen, pihak pengelola harus melibatkan partisipasi semua karyawan sehingga dapat memberikan masukan ide-ide yang inovatif secara sukarela tanpa harus diberikan tugas khusus. Kurangnya terobosan inovatif akan

berdampak pada kualitas dan keanekaragaman objek wisata. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Lasker, Weiss dan Miller (2001) bahwasanya pemimpin tradisional sering memiliki keahlian sempit, berbicara dengan bahasa yang hanya dapat dipahami oleh rekan-rekan mereka, belum dapat menjembatani beragam budaya. Adanya perlawanan masyarakat setempat terhadap perusahaan pengelola yang berupaya mengambil alih pengelolaan suatu objek wisata. Hal ini sejalan dengan pernyataan Lasker, Weiss dan Miller (2001) bahwa merekrut dan mempertahankan mitra dan membangun hubungan di antara mereka mungkin jauh lebih sulit, di mana ada sedikit masalah dalam kerja sama dan kepercayaan, persaingan yang signifikan antar sumber daya atau klien, perlawanan dari orang-orang kunci. Kemampuan kemitraan strategis untuk mencapai sinergi tingkat tinggi cenderung dipengaruhi tidak hanya oleh faktor-faktor internal, tetapi juga oleh faktor-faktor lingkungan eksternal, seperti; karakteristik komunitas dan keterbukaan organisasi.

Untuk meningkatkan meningkatkan kreasi nilai guna keunggulan bersaing, DTW Jawa Barat juga harus meningkatkan kesesuaian merek dan kesesuaian keinginan dan kebutuhan pengunjung, melalui biaya yang murah. selain itu, hanya mengandalkan produk inti tanpa variasi lanjutan serta tidak menangkap manfaat dari semua pelanggan, akan mengakibatkan pada suatu kejenuhan terhadap suatu kunjungan sehingga paket wisata yang ditawarkan terkesan statis. Hal ini senada dengan apa yang disampaikan oleh Kotler, *et., al* (2009: 40) nilai pelanggan yang *superior* didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan menawarkan produk dengan persepsi kualitas (manfaat) jauh di atas persepsi harga (pengorbanan).

Selain itu, meningkatkan program pemberian hadiah atau semacam *door price* kepada wisatawan yang berkunjung, menambah produk-produk baru yang di *launching*, serta upaya berkolaborasi guna penetapan harga khusus.

Hal ini sejalan dengan pendapat Stabell dan Fjeldstad (1998) mengidentifikasi penciptaan nilai alternatif, analisis rantai nilai yang baik dipertajam sehingga dapat diusulkan sebagai pendekatan analisis nilai konfigurasi untuk diagnosis keunggulan kompetitif. Makalah mengusulkan tiga konfigurasi nilai alternatif sebagai dasar untuk mengkonfigurasi teori nilai untuk keunggulan kompetitif. Meskipun tiga set teknologi penciptaan nilai yang khas adalah titik acuan penting, fokus dari kontribusi penulis dalam makalah ini adalah pada pengembangan representasi, logika, dan implikasi strategis dari konfigurasi nilai yang sesuai. Pertama-tama penulis memperhatikan bahwa ketiga konfigurasi memiliki kesamaan fokus pada kegiatan nilai, perbedaan antara kegiatan utama dan dukungan, analisis biaya dan nilai sebagai sarana untuk menerjemahkan analisis nilai konfigurasi menjadi strategi bersaing. Strategi melibatkan perusahaan untuk memilih logika penciptaan nilai apa yang dipakai untuk bersaing.

#### 4.5.2. Pengaruh Simultan

Hasil perhitungan PLS dengan XLSTAT 2011 memperlihatkan *output* sebagai berikut.

**Tabel 4.54**  
**Koefisien Pengaruh Simultan Keunggulan bersaing (Z1)**

R<sup>2</sup> (Z1 / 1):

R <sup>2</sup>	F	Pr > F	R <sup>2</sup> (Bootstrap)	Standard error	Critical ratio (CR)	Lower bound (95%)	Upper bound (95%)
0.190	3.160	0.048	0.265	0.115	1.655	0.051	0.520

Dari tabel di atas, besarnya pengaruh secara simultan Konstruksi **Kreasi Nilai** dan **Kemitraan Strategis** terhadap **Keunggulan bersaing** dapat dilihat berdasarkan nilai R<sup>2</sup> yakni sebesar 0.190 yang artinya 19,0% *variability* konstruk **Keunggulan bersaing** pada daerah tujuan wisata di Jawa Barat mampu dijelaskan oleh konstruk **Kreasi Nilai** dan **Kemitraan Strategis**. Sedangkan sisanya yakni sebesar 81,0% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

Kontribusi setiap konstruk **Kreasi Nilai** dan **Kemitraan Startegis** terhadap pengaruh secara keseluruhan (R<sup>2</sup>), dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

**Tabel 4.55**  
**Kontribusi Tiap Konstruk Terhadap R<sup>2</sup> Pada Model Keunggulan bersaing (Z1)**

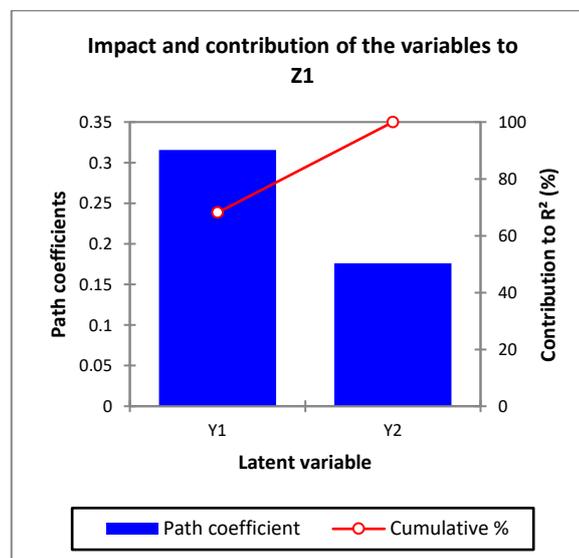
Impact and *contribution* of the variables to Z1 (Dimension 1):

	Y1	Y2
Correlation	0.409	0.344
<i>Path coefficient</i>	0.316	0.176
Correlation * <i>path coefficient</i>	0.129	0.060
<i>Contribution to R<sup>2</sup> (%)</i>	68.109	31.891
<i>Cumulative %</i>	68.109	100.000

Sumber : *Output XLSTAT* versi 2011.3.04.

Korelasi antara setiap konstruk terhadap Kemitraan strategis ditunjukkan oleh baris *correlation*, sedangkan nilai koefisien jalur untuk setiap konstruk terhadap kemitraan strategis ditunjukkan oleh baris *path coefficient*. Kontribusi setiap konstruk terhadap  $R^2$  dalam bentuk prosentase ditunjukkan oleh baris *contribution to  $R^2$  (%)*. Nilai ini diperoleh dari hasil perkalian *correlation* dengan *path coefficient*. Konstruk ***Kreasi Nilai*** memberikan kontribusi sebesar 68,109% dan konstruk ***Kemitraan Strategis*** memberikan kontribusi sebesar 31,891%.

Grafik berikut adalah bentuk visualisasi pengaruh (*impact*) dan kontribusi setiap konstruk terhadap model yang dianalisis. Diagram batang menunjukkan nilai koefisien jalur dan diagram garis menunjukkan bentuk kumulatif dari kontribusi terhadap  $R^2$ .



**Gambar 4.21**  
**Visualisasi kontribusi setiap konstruk terhadap model Keunggulan bersaing**  
**Sumber : Output PLS dengan Program XLSTAT 2011.3.04**

Untuk menguji signifikansi pengaruh simultan tersebut dilakukan dengan menggunakan uji statistik F dan nilai *p-value*. Secara simultan pengaruhnya

dikatakan signifikan jika nilai F hitung > dari 2.00 atau *p-value* lebih kecil dari 0.05 (*p-value* < 0.05).

Berdasarkan *output* PLS diatas, dapat dilihat bahwa besarnya F statistik sebesar 3,160 (lebih besar dari 2.00) dan nilai *p-value* adalah 0.0048 (*p-value* 0.000 < 0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan konstruk ***Kreasi Nilai*** dan ***Kemitraan Strategis*** berpengaruh signifikan terhadap ***Keunggulan bersaing***.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kreasi nilai dan kemitraan strategis terhadap keunggulan bersaing DTW Jawa Barat lebih rendah dibandingkan faktor-faktor lain di luar kreasi nilai dan kemitraan strategis. Namun demikian pengaruh kreasi nilai dan kemitraan strategis terhadap keunggulan bersaing DTW Jawa Barat sangat kuat. Jika daerah tujuan wisata (DTW) Jawa Barat ingin meningkatkan keunggulan bersaing, maka DTW harus meningkatkan kreasi nilai melalui aspek: fokus wisatawan, domain bisnis dan jaringan *partner* bisnis serta kemitraan strategis pada aspek: karakteristik mitra, hubungan diantara mitra, karakteristik kemitraan dan lingkungan eksternal yang dimiliki DTW-nya secara bersama-sama.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Penelitian Shapira dan Paskaleva (2001) yang melakukan Investigasi kasus dengan menggunakan kerangka kerja hubungan antara penciptaan nilai untuk membangun hubungan kemitraan dapat memberikan bukti manfaat nyata bahwa kemitraan membawa atau tidak membawa, lebih mempertimbangkan kepada bagaimana biaya dan manfaat dari kerjasama dapat direkonsiliasikan. Hal ini akan meningkatkan

pemahaman bagi pengembangan kebijakan dan pelaksanaan dengan menyediakan model yang berguna untuk praktisi dan peneliti, membantu mempelajari jenis kemitraan yang sangat membantu untuk pariwisata berkelanjutan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pendapat Kalyuzhnova, *et, al* (2010) yang menyatakan bahwa masalah ekonomi dan kelembagaan dari pengembangan kepariwisataan yang dianalisis dalam kaitannya dengan daerah tujuan wisata melalui pengenalan inovasi ekologi dan kemitraan publik-swasta untuk Keunggulan bersaing daerah. Mottironidan Corigliano (2012) menganalisis semua aspek yang diakui sebagai keuntungan kompetitif bagi industri pariwisata, terutama untuk UKM. Relevansi dari aspek berasal dari kenyataan bahwa destinasi wisata adalah sebuah sistem sumber daya, daya tarik wisata, produk, dan layanan yang kesemuanya bersama-sama menciptakan nilai dan memenuhi syarat pengalaman pariwisata. Penelitian menunjukkan bagaimana sejumlah sumber keunggulan kompetitif dapat berasal dari kemampuan untuk menciptakan dan mengelola kemitraan yang efektif, sehingga memberikan jaminan bagi pemerintahan lokal dalam mendorong daya tarik daerah dan untuk membedakan dari pesaing.

Untuk memiliki keunggulan bersaing yang baik, suatu daerah tujuan wisata membutuhkan berbagai analisis. Analisis nilai dan kemitraan strategis merupakan upaya dalam pemenuhan tuntutan atau kebutuhan wisatawan yang akan membawa kepada tingkat penerimaan wisatawan yang relatif lebih baik dibanding penawaran yang diberikan oleh pesaing. Keunggulan bersaing sebagai

suatu strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kemitraan untuk berkompetisi lebih efektif dalam pasar (Prakosa, 2005).

### 4.5.3. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Pengaruh langsung ditunjukkan pada tabel di bawah ini yang merupakan *output* PLS dengan program XLSTAT 2011. Berdasarkan tabel tersebut, pengaruh langsung *Kreasi Nilai* terhadap *Keunggulan bersaing* adalah 39,0% dan pengaruh langsung *Kemitraan Strategis* terhadap *Keunggulan bersaing* sebesar 20,0%.

**Tabel 4.56**  
**Pengaruh Langsung Pada Keunggulan Bersaing**

Direct effects (Latent variable) / Dimension (1):

	X1	X2	Y1	Y2	Z1	Z2
X1						
X2						
Y1						
Y2						
Z1			0,390	0,200		
Z2						

Sumber : *Output* XLSTAT versi 2011.3.04.

Sementara itu Tabel di bawah ini memperlihatkan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan tabel tersebut, pengaruh tidak langsung konstruk *Kreasi Nilai* melalui *Kemitraan strategis* terhadap *Keunggulan bersaing* sebesar 10,6%. Pengaruh tidak langsung *Kemitraan strategis* melalui *Kreasi nilai* terhadap *Keunggulan bersaing* sebesar 20,7%.

**Tabel 4.57**  
**Pengaruh Tidak Langsung Pada Keunggulan bersaing**

Indirect effects (Latent variable) / Dimension (1):

	X1	X2	Y1	Y2	Z1	Z2
X1						
X2						
Y1						
Y2						
Z1			0,106	0,207		
Z2						

Sumber : *Output XLSTAT* versi 2011.3.04.

Pengaruh total konstruk *Kreasi Nilai* dan *Kemitraan Strategis* terhadap *Keunggulan bersaing* disajikan dalam tabel di bawah ini. Berdasarkan tabel tersebut, secara total pengaruh *Kreasi nilai* terhadap *Keunggulan bersaing* adalah sebesar 49,6%. Sementara itu, pengaruh total *Kemitraan strategis* terhadap *Keunggulan bersaing* adalah sebesar 40,7%.

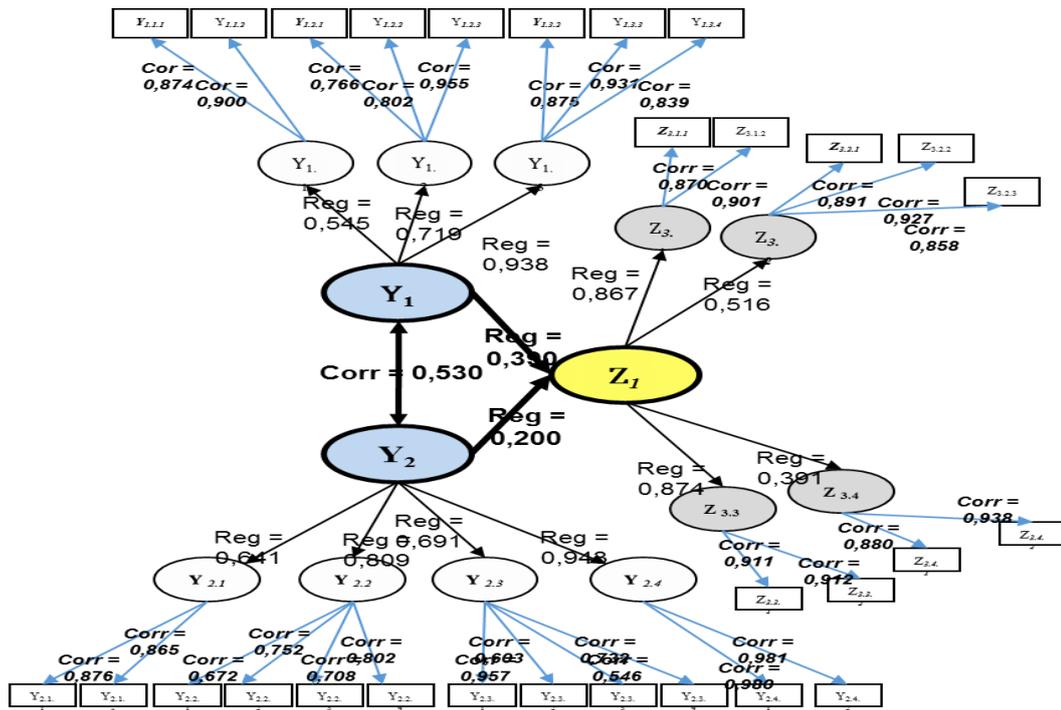
**Tabel 4.58**  
**Pengaruh Total Pada Keunggulan bersaing**

Total effects (Latent variable) / Dimension (1):

	X1	X2	Y1	Y2	Z1	Z2
X1						
X2						
Y1						
Y2						
Z1			0,496	0,407		
Z2						

Sumber : *Output XLSTAT* versi 2011.3.04.

Secara visual pengaruh *Kreasi Nilai* dan *Kemitraan Strategis* terhadap *Keunggulan bersaing* hasil pengolahan data disajikan pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.22  
 Pengaruh Daya tarik wisata dan Keunikan sumber daya terhadap Keunggulan bersaing  
 Sumber : Hasil Pengolahan Data XLSTAT

Berdasarkan analisis diatas, dihasilkan temuan bahwa *Kreasi Nilai* berpengaruh positif terhadap *Keunggulan bersaing* pada daerah tujuan wisata Jawa Barat. Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya. Sharma (2008) mengembangkan sebuah kerangka kerja untuk meneliti peran daya tarik pelanggan dan komitmen pelanggan dalam mendorong persepsi pemasok akan realisasi nilai dalam kemitraan. Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh antara nilai dan kemitraan melalui komitmen pelanggan yang bertindak sebagai moderator dalam mendorong persepsi pemasok akan realisasi nilai guna mengembangkan hipotesis untuk menguji kemitraan.

Penelitian Ismail dan Long (2010) menunjukkan bahwa kemitraan dapat memecahkan masalah anggaran, memberikan pembatasan pada sektor publik,

memberikan solusi terpadu untuk infrastruktur publik / layanan, memfasilitasi pendekatan kreatif dan inovatif dan mempercepat proyek pembangunan kepariwisataan di Malaysia. Salah satu yang penting dalam penelitian ini bahwa dalam kemitraan menggunakan pendekatan kreasi nilai guna mempercepat pembangunan kepariwisataan.

Namun berdasarkan analisis diatas, pengaruh *Kreasi Nilai* terhadap *Keunggulan bersaing* pada daerah tujuan wisata Jawa Barat tidak signifikan. Hal ini mengandung makna bahwa *Kreasi nilai* wisata tidak dapat meningkatkan *Keunggulan bersaing* yang cukup berarti.

*Kemitraan strategis* berpengaruh positif terhadap *Keunggulan bersaing*. Dalam penelitian Uddin dan Bilkis (2011) mengenai kemitraan strategis menyatakan bahwa yang merupakan strategi kooperatif di mana perusahaan menggabungkan beberapa sumber daya mereka untuk menciptakan keunggulan kompetitif, adalah bentuk utama dari strategi kooperatif. Penelitian tentang kemitraan strategis dalam beberapa dekade terakhir telah menyarankan bahwa kemitraan strategis dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Peneliti telah mengidentifikasi bagaimana kemitraan strategis dapat meningkatkan keunggulan bersaing dan beberapa faktor yang mendorong kemitraan strategis. Terdapat identifikasi beberapa kesenjangan penelitian yang akan membantu dalam melakukan penelitian di masa depan mengenai isu-isu kemitraan strategis.

Penelitian Pascariu dan Gabriela (2006) mencakup analisis kebutuhan dan peran dari kemitraan antara pemerintah dan swasta dalam pembangunan berkelanjutan daerah tujuan wisata pedesaan yang diatur dalam empat bagian; (1)

mempresentasikan aspek tertentu dari hubungan pariwisata dan pembangunan di lingkungan pedesaan, (2) mencakup proposisi untuk sistem koordinat dalam rangka menciptakan strategi pembangunan untuk daerah pedesaan. Dari dua bagian pertama itu dihasilka bahwa terdapat kebutuhan dan peran kemitraan antara pemerintah dan swasta dalam menjamin keberlanjutan daerah tujuan wisata pedesaan. (3) menunjukkan beberapa bentuk dan tujuan dari kemitraan antara pemerintah dan swasta, dengan mengacu pada prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan, (4) menggambarkan model untuk pemasaran daerah tujuan wisata pedesaan berbasis sumber daya alam dan budaya, diterapkan di sebuah daerah pedesaan wilayah Timur Laut Rumania. Secara keseluruhan, ditemukan bahwa jika sifat wisata yang spesifik dari kabupaten Neamt dan Suceava menguntungkan bagi pengembangan dan dukungan dari konsep regional produk yang memiliki potensi nyata untuk mendapatkan keuntungan dari keunggulan kompetitif, konsep manajemen tidak dapat terjadi di luar daerah strategi pengembangan pariwisata berkelanjutan dan kemitraan antara pemerintah dan swasta secara luas. Hal ini juga sangat penting untuk mempromosikan citra yang mungkin paling realistis dan untuk menghindari perbedaan yang terlalu besar antara harapan dan realitas, dalam kasus sumber daya yang berharga (aksesibilitas, infrastruktur transportasi, akomodasi, dll). Dalam promosi, penekanan harus diletakkan pada sumber daya yang menarik.

#### 4.6. Pengaruh Kreasi Nilai dan Kemitraan Strategis Terhadap Kinerja Pariwisata Secara Parsial Maupun Simultan, Baik Langsung Maupun Tidak Langsung Melalui Keunggulan Bersaing.

Pada bagian ini akan dilakukan analisis untuk menjawab tujuan penelitian yang kelima, yakni mendapatkan temuan mengenai pengaruh **Kreasi Nilai** dan **Kemitraan Strategis** terhadap **Kinerja Pariwisata** secara parsial maupun simultan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui **Keunggulan Bersaing**.

##### 4.6.1. Pengaruh Parsial

Untuk mengetahui pengaruh parsial konstruk *Kreasi Nilai*, *Kemitraan Strategis*, dan *Keunggulan Bersaing* terhadap *Kinerja Pariwisata*, dapat dilihat berdasarkan nilai *path coefficients* pada *output* PLS. Selengkapnya *output* PLS disajikan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.59**  
**Koefisien Pengaruh Parsial pada Kinerja Pariwisata**

*Path coefficients (Z2 / 1):*

Latent variable	Value	Standard error	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>	Value (Bootstrap)	Standard error (Bootstrap)	Critical ratio (CR)	Lower bound (95%)	Upper bound (95%)
Y1	0.316	0.125	2.533	0.018	0.247	0.305	0.177	1.783	-0.024	0.680
Y2	0.538	0.121	4.437	0.000	0.757	0.541	0.145	3.701	0.225	0.835
Z1	0.199	0.113	1.767	0.089	0.120	0.202	0.124	1.598	-0.059	0.457

Sumber : *Output* XLSTAT versi 2011.3.04.

Berdasarkan tabel di atas, secara parsial semua konstruk mempunyai koefisien jalur yang bernilai positif, yang berarti berpengaruh positif. Artinya peningkatan nilai konstruk pada variabel eksogen akan diikuti oleh peningkatan pada konstruk variabel endogen. Sesuai dengan nilai koefisien jalur pada tabel diatas, secara parsial konstruk *Kreasi Nilai* berpengaruh terhadap **Kinerja**

**Pariwisata** sebesar 0,316 (31,6%), konstruk **Kemitraan Strategis** berpengaruh **Kinerja Pariwisata** sebesar 0,538 (53,8%), dan **Keunggulan bersaing** berpengaruh terhadap **Kinerja Pariwisata** sebesar 0,199 (19,9%).

Model persamaan struktural ini secara matematis dituliskan sebagai berikut :

Equation of the model:

$$Z_2 = 0,315840387213501*Y_1 + 0,537508951575684*Y_2 + 0,19886404777732*Z_1$$

Interpretasi dari persamaan tersebut adalah jika **Kreasi Nilai** meningkat sebesar satu satuan nilai maka **Kinerja pariwisata** akan meningkat sebesar 0,316 satuan nilai. Demikian juga, jika terjadi peningkatan pada **Kemitraan Strategis** sebesar satu satuan nilai, maka **Kinerja pariwisata** juga akan meningkat sebesar 0,537 satuan nilai. Demikian juga jika **Keunggulan bersaing** mengalami peningkatan sebesar satu satuan nilai, maka **Kinerja Pariwisata** akan mengalami peningkatan sebesar 0,199 satuan nilai.

Untuk menguji signifikansi pengaruh parsial digunakan statistik uji t atau *p-value*. Merujuk pada Sofyan & Heri (2009 : 56), kriteria signifikansi ditunjukkan oleh nilai t statistik yang lebih besar dari 2.0 atau nilai *p-value* lebih kecil dari 0.05.

Berdasarkan *output* PLS dapat diketahui bahwa nilai t statistik untuk konstruk **Kreasi nilai** adalah  $2,533 > 2,00$  (signifikan). Demikian juga dengan nilai *p-value* sebesar  $0,018 < 0,05$  (signifikan). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial **Kreasi Nilai** berpengaruh positif dan signifikan terhadap **Kinerja Pariwisata**. Interpretasi secara statistik, berarti secara empiris,

dari data yang ada terdapat cukup bukti untuk menyatakan bahwa ***Kreasi Nilai*** berpengaruh terhadap ***Kinerja Pariwisata*** pada daerah tujuan wisata Jawa Barat.

Konstruk ***Kemitraan Strategis*** mempunyai nilai t statistik sebesar  $4,437 > 2.00$  (signifikan). Nilai *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  (Signifikan). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa ***Kemitraan Strategis*** secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap ***Kinerja pariwisata*** pada daerah tujuan wisata Jawa Barat. Interpretasi statistik, secara empiris dari data yang ada, terdapat cukup bukti untuk menyatakan bahwa ***Kemitraan strategis*** berpengaruh terhadap ***kinerja pariwisata*** pada daerah tujuan wisata Jawa Barat.

Konstruk ***Keunggulan bersaing*** mempunyai nilai t statistik sebesar  $1,767 < 2.00$  (tidak signifikan). Nilai *p-value* sebesar  $0,089 > 0,05$  (tidak Signifikan). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa ***Keunggulan bersaing*** secara parsial berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap ***Kinerja pariwisata*** pada daerah tujuan wisata Jawa Barat. Interpretasi statistik, secara empiris dari data yang ada menunjukkan tidak terdapat cukup bukti untuk menyatakan bahwa ***keunggulan bersaing*** berpengaruh terhadap ***Kinerja pariwisata*** pada daerah tujuan wisata Jawa Barat.

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa secara parsial kemitraan strategis dan kreasi nilai memiliki pengaruh yang lebih besar dan kuat terhadap kinerja pariwisata DTW Jawa Barat dibandingkan dengan keunggulan bersaing. Untuk itu jika DTW Jawa Barat ingin meningkatkan kinerja pariwisata DTW-nya, maka harus fokus pada peningkatan kemitraan strategis dan kreasi nilai DTW-nya. Sedangkan keunggulan bersaing memiliki pengaruh yang lemah terhadap

kinerja pariwisata DTW Jawa Barat. Hal ini disebabkan keunggulan bersaing DTW Jawa Barat memiliki konsep yang hampir serupa baik dalam pengalaman konsumen, hal yang unik, harga/nilai, dan kemudahan konsumen.

Kecendrungan lemahnya keunggulan bersaing terhadap kinerja pariwisata, disinyalir dipengaruhi juga oleh aspek layanan yang unik, harga/nilai dan pengalaman konsumen. Untuk mencapai beberapa lokasi wisata di Jawa Barat dibutuhkan waktu yang cukup lama sehingga biaya, waktu, dan tenaga yang dikeluarkan menjadi besar sehingga berdampak pada pengalaman yang tidak menyenangkan bagi wisatawan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Longenecker, More, dan Petty (2003:31) yang menjelaskan upaya-upaya yang harus dilakukan oleh perusahaan bagi keunggulan bersaing harus berdasarkan pada layanan yang unik, harga/nilai, produk yang baik, kemudahan konsumen dan pengalaman konsumen. Di sisi lain diperlukan adanya peningkatan layanan yang unik melalui bonus-bonus yang diberikan kepada wisatawan. Selain itu, kurangnya keragaman dan fasilitas-fasilitas yang tersedia pada satu objek wisata: seperti hotel, café, restoran, taman-taman, pertunjukkan dan hiburan. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Soekadijo (2000: 8) pengalaman yang menyenangkan akan berwisata dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya; (1) faktor individu, seperti; melepas rutinitas, rasa bosan, berinteraksi dengan teman saudara, atau orang baru, mencari kebersamaan, sesuatu yang baru kaitannya dengan pengembangan diri. (2) faktor pengalaman, meliputi; faktor keindahan atraksi, lokasi yang mudah ditempuh, tersedianya sarana prasarana. Selain itu juga, motivasi kunjungan sangat berpengaruh dalam mendapatkan pengalaman yang

menyenangkan, misalnya motif semula hanya sekedar berziarah, namun pada saat sampai di destinasi ternyata dihadapkan dengan banyaknya atraksi yang ditawarkan seperti pertunjukan seni, atraksi satwa liar, kegiatan terapi kesehatan yang secara keseluruhan ternyata mampu merangsang wisatawan untuk mengkonsumsi sarana tersebut. Sebenarnya fenomena seperti ini justru diharapkan oleh pihak pengelola karena akan membawa dampak positif secara ekonomi. Karena semakin banyak wisatawan melakukan aktivitasnya akan semakin banyak waktu serta uang belanja yang dikeluarkan.

Untuk meningkatkan kemitraan strategis bagi kinerja pariwisata, DTW Jawa Barat harus meningkatkan karakteristik mitra, hubungan diantara mitra, karakteristik kemitraan, dan lingkungan eksternal.

Sejalan dengan itu, untuk meningkatkan kreasi nilai bagi kinerja pariwisata, DTW Jawa Barat harus memperhatikan aspek jaringan *partner* bisnis, domain bisnis dan fokus wisatawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Beamish dan Lupton (2009) tentang kinerja usaha pantungan dengan mengidentifikasi diskusi akademis terkemuka yang dibangun selama dua setengah dekade terakhir. Dari penelitian ini, peneliti menarik implikasi dari penelitian terdahulu untuk penelitian di masa depan agar berhasil mengelola usaha pantungan, dengan mempertimbangkan keputusan dalam seluruh proses kemitraan: dari motivasi awal, melalui seleksi mitra, negosiasi syarat dan akhirnya implementasi dan berkelanjutan manajemen. Implikasi kunci termasuk perlunya kejujuran, kepercayaan dan komitmen untuk keberhasilan, menyelesaikan perselisihan dengan berfokus pada apa yang terbaik

bagi perusahaan daripada tujuan individu mitra, dan pembagian tanggung jawab manajerial sesuai dengan keahlian fungsional dari masing-masing pasangan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Robu dan Ciora (2010) mengungkapkan suatu metode terbaik untuk mengukur kinerja dan menciptakan nilai. Temuan penelitian ini bahwa untuk mencapai tanggung jawab, manajer perusahaan harus mengevaluasi kinerja bawahan melalui tujuan yang direncanakan untuk penciptaan nilai. Selain itu, pemegang saham mengikuti evolusi nilai perusahaan secara keseluruhan menggunakan metode yang berbeda pengukuran. Dengan demikian, perusahaan mencari metode pengukuran kinerja yang akan digunakan oleh para eksekutif dan untuk memastikan bahwa arah perusahaan adalah untuk menciptakan nilai. Alat pengukuran kinerja ini dapat digunakan untuk mengkompensasi kinerja tinggi (melalui bonus atau promosi), namun dapat digunakan sebagai dasar untuk keputusan tentang kurangnya kinerja. Tindakan pengukuran kinerja adalah dengan definisi berdasarkan data historis. Ini mengevaluasi dan mengkompensasi manajemen perusahaan atas dasar apa yang telah dicapai dalam suatu periode, dan bukan pada harapan masa depan. Masalah kaitan historis antara penilaian kinerja dan arah masa depan untuk penciptaan nilai muncul. Dengan demikian pemegang saham perusahaan akan terpengaruh untuk bertanya-tanya apakah manajemen cukup termotivasi untuk menciptakan nilai bagi mereka dan untuk mengambil keputusan yang diperlukan untuk menghindari investasi yang merusak nilai perusahaan.

#### 4.6.2. Pengaruh Simultan

Hasil perhitungan PLS dengan XLSTAT 2011 ditunjukkan di bawah ini.

**Tabel 4.60**  
**Koefisien Pengaruh Simultan Kinerja Pariwisata**

R<sup>2</sup> (Z2 / 1):

R <sup>2</sup>	F	Pr > F	R <sup>2</sup> (Bootstrap)	Standard error	Critical ratio (CR)	Lower bound (95%)	Upper bound (95%)
0.733	23.811	0.000	0.740	0.090	8.120	0.459	0.912

Sumber : *Output XLSTAT* versi 2011.3.04.

Dari tabel di atas, besarnya pengaruh secara simultan Konstruk **Kreasi Nilai** dan **Kemitraan Strategis** terhadap **Kinerja Pariwisata** dapat dilihat berdasarkan nilai R<sup>2</sup> yakni sebesar 0.733 yang artinya 73,3% *variability* konstruk **Kinerja Pariwisata** pada daerah tujuan wisata di Jawa Barat mampu dijelaskan oleh konstruk **Kreasi Nilai**, **Kemitraan Strategis** dan **Keunggulan bersaing**. Sedangkan sisanya yakni sebesar 26,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

Kontribusi setiap konstruk **Kreasi Nilai**, **Kemitraan Startegis** dan **Keunggulan bersaing** terhadap pengaruh secara keseluruhan (R<sup>2</sup>), dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

**Tabel 4.61**  
**Kontribusi Tiap Konstruk Terhadap R<sup>2</sup> Pada Model Kinerja Pariwisata**

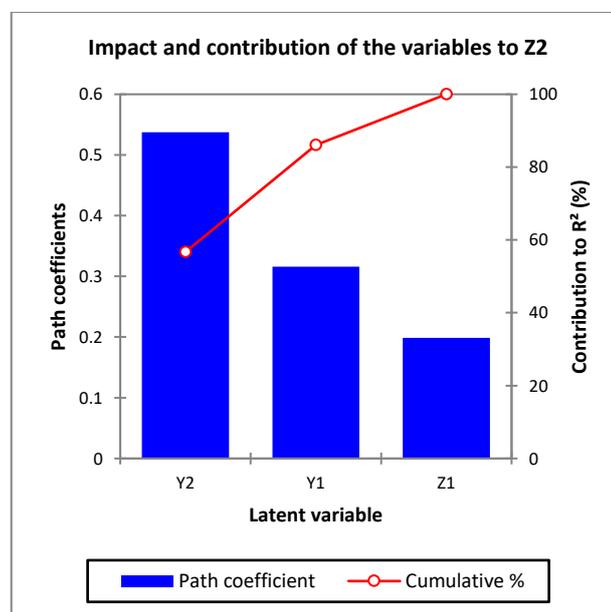
Impact and *contribution* of the variables to Z2 (Dimension 1):

	Y2	Y1	Z1
Correlation	0.773	0.682	0.513
<i>Path coefficient</i>	0.538	0.316	0.199
Correlation * <i>path coefficient</i>	0.416	0.215	0.102
<i>Contribution to R<sup>2</sup> (%)</i>	56.698	29.394	13.908
<i>Cumulative %</i>	56.698	86.092	100.000

Sumber : *Output XLSTAT* versi 2011.3.04.

Korelasi antara setiap konstruk terhadap Kemitraan strategis ditunjukkan oleh baris *correlation*, sedangkan nilai koefisien jalur untuk setiap konstruk terhadap kemitraan strategis ditunjukkan oleh baris *path coefficient*. Kontribusi setiap konstruk terhadap  $R^2$  dalam bentuk prosentase ditunjukkan oleh baris *contribution to  $R^2$  (%)*. Nilai ini diperoleh dari hasil perkalian *correlation* dengan *path coefficient*. Konstruk ***Kreasi Nilai*** memberikan kontribusi sebesar 56,698% dan konstruk ***Kemitraan Strategis*** memberikan kontribusi sebesar 29,394%, dan ***Keunggulan bersaing*** memberikan kontribusi sebesar 13,908%.

Grafik berikut adalah bentuk visualisasi pengaruh (*impact*) dan kontribusi setiap konstruk terhadap model yang dianalisis. Diagram batang menunjukkan nilai koefisien jalur dan diagram garis menunjukkan bentuk kumulatif dari kontribusi terhadap  $R^2$ .



**Gambar 4.23**  
**Visualisasi kontribusi setiap konstruk terhadap model Kinerja Pariwisata**  
**Sumber : Output PLS dengan Program XLSTAT 2011.3.04**

Untuk menguji signifikansi pengaruh simultan tersebut dilakukan dengan menggunakan uji statistik F dan nilai *p-value*. Secara simultan pengaruhnya dikatakan signifikan jika nilai F hitung > dari 2.00 atau *p-value* lebih kecil dari 0.05 (*p-value* < 0.05).

Berdasarkan *output* PLS diatas, dapat dilihat bahwa besarnya F statistik sebesar 23,811 (lebih besar dari 2.00) dan nilai *p-value* adalah 0,000 (*p-value* 0.000 < 0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan konstruk ***Kreasi Nilai, Kemitraan Strategis*** dan ***Keunggulan bersaing*** berpengaruh signifikan terhadap ***Kinerja Pariwisata***.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kreasi nilai, kemitraan strategis, dan keunggulan bersaing terhadap kinerja pariwisata DTW Jawa Barat jauh lebih besar dibandingkan faktor-faktor lain di luar kreasi nilai, kemitraan strategis, dan keunggulan bersaing. Pengaruh kreasi nilai, kemitraan strategis, dan keunggulan bersaing terhadap kinerja pariwisata DTW Jawa Barat sangat kuat. Jika daerah tujuan wisata (DTW) Jawa Barat ingin meningkatkan kinerja pariwisatanya, maka DTW harus meningkatkan kreasi nilai melalui aspek: fokus wisatawan, domain bisnis dan jaringan *partner* bisnis. Sedangkan kemitraan strategis melalui aspek: karakteristik mitra, hubungan diantara mitra, karakteristik kemitraan dan lingkungan eksternal. Untuk keunggulan bersaing pada penekanan aspek: layanan yang unik, harga/nilai, produk yang baik, kemudahan konsumen dan pengalaman konsumen yang dimiliki DTW-nya secara bersama-sama.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil kajian Kotler, Hayes, dan Bloom, (2002: 23) yang berkesimpulan bahwa tingkat kinerja pemasaran sangat

tergantung dari proses pengukuran, pendekatan yang digunakan dan standar yang digunakan. Kinerja (dalam hal ini DTW) dapat diukur berdasarkan keuntungan, pangsa pasar, dan nilai bagi pelanggan dan kemitraan yang kesemuanya dapat meningkatkan Keunggulan bersaing perusahaan di antara pesaing. Menurut Ritchie & Crouch (2003) bahwa sebuah perusahaan yang kompetitif, kinerjanya tinggi dengan menciptakan nilai – bekerja sama, sehingga jika keunggulan bersaing tumbuh maka keuntungan perusahaan juga tumbuh.

Menurut Lado, Boyd dan Hanlon (1997) menyatakan bahwa organisasi dapat meningkatkan kinerja mereka melalui kompetisi dengan inovasi dan kerjasama secara bersamaan. Kreasi nilai dan kemitraan strategis sangat berhubungan dengan upaya perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan tuntutan wisatawan maupun pasar, ketika kebutuhan wisatawan maupun pasar telah dapat terpenuhi oleh strategi nilai dan kemitraan strategis yang dilakukan oleh pengelola DTW, maka langsung atau tidak langsung akan meningkatkan keunggulan bersaing DTW tersebut dan kinerja DTW secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Fernando, *et., al* (2005) yang mengkonfirmasi antara tiga jenis strategi kompetitif yang dihubungkan dengan kinerja. Identifikasi mengenai jenis-jenis strategi menggunakan literatur sebelumnya melalui prospek, penguatan dan analisi dari ketiga jenis strategi kompetitif tersebut. Menganalisa organisasi adalah gabungan dari prospek dan penguatan, yang mencoba untuk mengeksploitasi produk baru dan peluang pasar sekaligus mempertahankan basis yang kuat dari pelanggan, produk dan keterampilan. Dalam bisnis perhotelan Spanyol, lebih dari 44 persen

dari hotel mengikuti strategi ini. Namun, jenis organisasi tidak dapat meningkatkan kinerja tanpa memperhitungkan dimensi akun lainnya, seperti lingkungan perusahaan, atau struktur internal, dan kebutuhan untuk bertindak dalam memperkuat aspek-aspek fundamental lain dari organisasi agar efektif.

#### 4.6.3. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Pengaruh langsung ditunjukkan pada tabel di bawah ini yang merupakan *output* PLS dengan program XLSTAT 2011. Berdasarkan tabel tersebut, pengaruh langsung konstruk *Kreasi Nilai* terhadap *Kinerja Pariwisata* adalah 31,6% dan pengaruh langsung konstruk *Kemitraan Strategis* terhadap *Kinerja* sebesar 53,8%. Sementara itu, pengaruh langsung *Keunggulan bersaing* terhadap *Kinerja Pariwisata* adalah sebesar 19,9%.

**Tabel 4.62**  
**Pengaruh Langsung Pada Kinerja Pariwisata**

Direct effects (Latent variable) / Dimension (1):

	X1	X2	Y1	Y2	Z1	Z2
X1						
X2						
Y1						
Y2						
Z1						
Z2			0,316	0,538	0,199	

Sumber : *Output* XLSTAT versi 2011.3.04.

Sementara itu di bawah ini memperlihatkan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan tabel tersebut, Untuk konstruk *Kreasi Nilai*, pengaruh tidak langsung melalui *Kemitraan strategis* terhadap *Kinerja Pariwisata* sebesar 28,5%, dan melalui *Keunggulan bersaing* terhadap *Kinerja Pariwisata* sebesar 7,8%. Total pengaruh tidak langsung untuk konstruk *Kreasi nilai* adalah sebesar 0,363

Sementara itu, untuk *Kemitraan strategis*, pengaruh tidak langsung melalui *Kreasi nilai* terhadap *Kinerja Pariwisata* sebesar 16,7%, dan pengaruh tidak langsung melalui *Keunggulan bersaing* sebesar 3,98%. Total pengaruh tidak langsung untuk *Kemitraan strategis* adalah sebesar 0,207.

**Tabel 4.63**  
**Pengaruh Tidak Langsung Pada Kinerja Pariwisata**

Indirect effects (Latent variable) / Dimension (1):

	X1	X2	Y1	Y2	Z1	Z2
X1						
X2						
Y1						
Y2						
Z1						
Z2			0,363	0,207	0,000	

Sumber : Output XLSTAT versi 2011.3.04.

Pengaruh total konstruk *Kreasi Nilai* dan *Kemitraan Strategis* terhadap *Keunggulan bersaing* disajikan dalam tabel di bawah ini. Berdasarkan tabel tersebut, secara total pengaruh *Kreasi nilai* terhadap *Kinerja pariwisata* adalah sebesar 67,9%. Sementara itu, pengaruh total *Kemitraan strategis* terhadap *Kinerja pariwisata* adalah sebesar 74,5%. Pengaruh total konstruk *Keunggulan bersaing* terhadap *Kinerja pariwisata* adalah sebesar 19,9%.

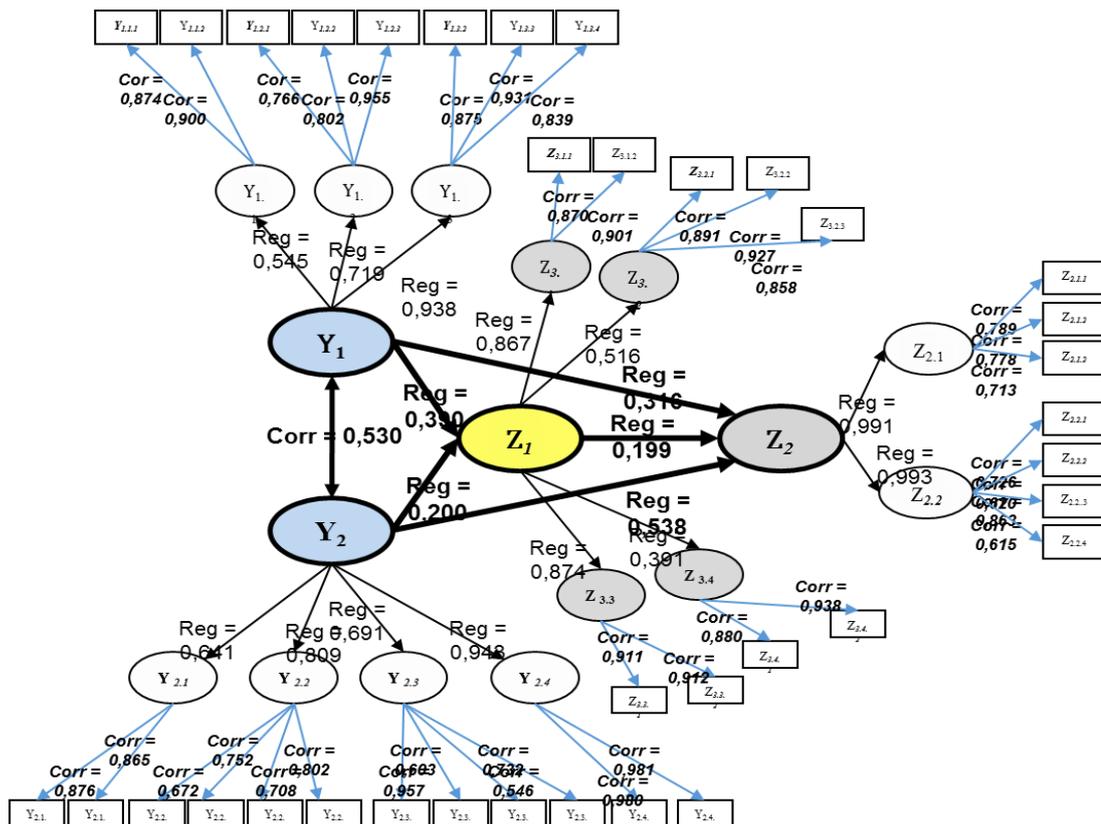
**Tabel 4.64**  
**Pengaruh Total Pada Kinerja**

Total effects (Latent variable) / Dimension (1):

	X1	X2	Y1	Y2	Z1	Z2
X1						
X2						
Y1						
Y2						
Z1						
Z2			0,679	0,745	0,199	

Sumber : Output XLSTAT versi 2011.3.04.

Secara visual pengaruh *Kreasi Nilai* dan *Kemitraan Strategis* terhadap *Kinerja Pariwisata* baik secara langsung maupun melalui *Keunggulan bersaing* hasil pengolahan data disajikan pada gambar di bawah ini.



**Gambar 4.24.**  
**Pengaruh Kreasi Nilai dan Kemitraan Strategis terhadap Kinerja Pariwisata baik langsung maupun tidak langsung melalui Keunggulan Bersaing**  
**Sumber : Hasil Pengolahan Data XLSTAT**

Berdasarkan analisis diatas, dihasilkan temuan bahwa *Kreasi Nilai* berpengaruh positif signifikan terhadap *Kinerja pariwisata* pada daerah tujuan wisata Jawa Barat. Hal ini mengandung makna bahwa *Kreasi nilai* wisata dapat meningkatkan *Kinerja pariwisata* yang cukup berarti. Hasil ini sesuai dengan penelitian terdahulu.

Woodall (2003) mengemukakan lima bentuk dasar *value creation* (VC), VC (keseimbang antara keuntungan dan pengorbanan), VC yang didapat (melalui pemakaian/pengalaman), VC pemasaran (diperoleh dari atribut produk), VC penjualan (nilai sebagai sebuah pengurangan pada pengorbanan atau biaya yang dikeluarkan), serta VC rasional (penilaian atas kebaikan dalam hubungan perbandingan antara pengorbanan dan keuntungan). Rancangan ini adalah yang paling komprehensif dari rancangan sebelumnya, dan Woodall mengemukakan bahwa banyak jenis nilai-nilai tertentu yang berkaitan dengan perintah yang lebih tinggi: VC yang didapat, VC pemasaran, serta membangun VC penjualan. Namun demikian, ada kategori yang bisa saling melengkapi dalam hal keuntungan yang sama yang muncul dibawah kepemimpinan ganda atau lebih.

Batasan-batasan serupa juga diterapkan dalam tipologi (aksiologi) nilai konsumen oleh Holbrook (1999; 2005) yang menyadari sumber motivasi dibalik penaksiran suatu nilai (baik intrinsik atau ekstrinsik), orientasi dari pemberian nilai (baik berasal dari orientasi diri atau lainnya), serta sifat dari pemberian nilai (aktif atau reaktif). Holbrook mengemukakan delapan jenis-jenis nilai – efisiensi, status, estimasi, permainan, estetika, etika, dan spiritualitas. Walaupun tipologi memiliki dasar pemikiran yang jelas, yang memfokuskan pada arti dan pandangan konsumen, namun tidak sepenuhnya mencakup pembangunan nilai pada konsumen, dan mungkin tidak dapat diterapkan seperti dalam konteks bisnis ke bisnis.

Akhirnya, Heard (1994) mempunyai pandangan yang berbeda. Dia mengonsepan nilai konsumen kedalam tiga faktor karakteristik produk, layanan

antar barang, serta pengalaman transaksi yang berhubungan dengan kegiatan atau proses rangkaian nilai dasar (desain, produksi, pemasaran) yang menggambarkan dimana nilai tercipta dalam organisasi. Faktor-faktor ini atau sumber-sumber nilai dievaluasi oleh konsumen bersamaan dengan empat dimensi nilai lainnya dikoreksi, berkala, layak, dan ekonomis. Spesifikasi dari ketiga sumber-sumber nilai (karakteristik produk, pesanan yang diantarkan, serta pengalaman transaksi) tersebut merupakan bentuk kekikiran, akan tetapi sumber-sumber nilai lainnya tercipta dari proses-proses lain dalam organisasi. Sebagai contoh, informasi perusahaan dan produk, dan khususnya kemampuan dalam memahami fitur, fungsi, keuntungan, serta penggunaan produk yang dapat memperkaya nilai yang dirasakan terhadap suatu produk selama pembelian dan pemakaian. Lingkungan fisik dimana barang dibeli atau dikonsumsi juga merupakan sumber nilai yang penting, khususnya dalam industri layanan dan retail. Terakhir, pengalaman transaksi diciptakan melalui interaksi antara konsumen dan agen penjualan, para staff, sistem atau proses transaksi. Sumber nilai ini adalah interaksi antara konsumen, karyawan dan perusahaan. Jenis nilai yang muncul biasanya nilai eksperiensial, akan tetapi interaksi tersebut bisa menghasilkan nilai fungsional atau instrumental (seperti ketika memesan menu yang benar di restoran), nilai simbolis/ekspresif (seperti ketika berada di penerbangan kelas satu), atau bahkan nilai yang berkenaan dengan biaya/pengorbanan (seperti ketika sedang dilayani sikap yang mampu mengurangi stress).

Kemampuan para pemasar dalam melakukan kreasi nilai termasuk memberikan manfaat baru bagi konsumen, utilisasi keunggulan inti yang berasal

dari domain bisnis dan melakukan seleksi dan pengelolaan *partner* bisnis dengan mitra kerja. Guna menciptakan manfaat yang baru bagi konsumen, pemasar harus mengerti apa yang dipikirkan, diinginkan, dilakukan dan juga dikuatirkan konsumen serta melakukan observasi pada konsumen yang menaruh minat dan juga melakukan interaksi dengan konsumen lainnya yang mempengaruhi dalam memilih suatu merek.

Kreasi nilai (*value creation*) pelanggan yang superior (*superior customer value*) mulai diperkenalkan untuk mengatasi kelemahan konsep kepuasan pelanggan. Nilai pelanggan yang *superior* didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan menawarkan produk dengan persepsi kualitas (manfaat) jauh di atas persepsi harga (pengorbanan). Dalam kreasi nilai tersebut, perusahaan tidak hanya mencari proposisi nilai yang memuaskan target pelanggannya tetapi harus lebih efektif dibandingkan dengan pesaing. Nilai tersebut dapat diciptakan sebelum transaksi terjadi. Transaksi terjadi jika konsumen menganggap nilai produk layanan (jasa) perusahaan di atas nilai pesaing.

Berdasarkan uraian tersebut, maka kreasi nilai dalam penelitian ini adalah kemampuan perusahaan untuk memberikan manfaat baru bagi konsumen, dengan mempergunakan keunggulan inti perusahaan sebagai alternatif untuk fokus pada pelanggan, domain bisnis, serta pengelolaan mitra bisnis (Woodal, 2003; Smith & Colgate, 2007; Kotler dan Keller, 2009).

Merujuk pada konsep yang dikemukakan oleh Kotler, *et al* (2009:40) maka kreasi nilai (*value creation*), memiliki 3 (tiga) dimensi, yaitu: (1) mengidentifikasi manfaat pelanggan baru dari pandangan pelanggan, (2)

memanfaatkan kompetensi inti dari domain bisnis, (3) memilih dan mengelola mitra bisnis dari jaringan kolaboratif.

Penelitian Robu dan Ciora (2010) mengungkapkan suatu metode terbaik untuk mengukur kinerja dan menciptakan nilai. Temuan penelitian ini bahwa untuk mencapai tanggung jawab, manajer perusahaan harus mengevaluasi kinerja bawahan melalui tujuan yang direncanakan untuk penciptaan nilai. Dengan demikian, perusahaan mencari metode pengukuran kinerja yang akan digunakan oleh para eksekutif dan untuk memastikan bahwa arah perusahaan adalah untuk menciptakan nilai. Alat pengukuran kinerja ini dapat digunakan untuk mengkompensasi kinerja tinggi (melalui bonus atau promosi), namun dapat digunakan sebagai dasar untuk keputusan tentang kurangnya kinerja. Tindakan pengukuran kinerja adalah dengan definisi berdasarkan data historis. Ini mengevaluasi dan mengkompensasi manajemen perusahaan atas dasar apa yang telah dicapai dalam suatu periode, dan bukan pada harapan masa depan. Masalah kaitan historis antara penilaian kinerja dan arah masa depan untuk penciptaan nilai muncul. Dengan demikian pemegang saham perusahaan akan terpengaruh untuk bertanya-tanya apakah manajemen cukup termotivasi untuk menciptakan nilai bagi mereka dan untuk mengambil keputusan yang diperlukan untuk menghindari investasi yang merusak nilai perusahaan.

Penelitian Yilmaz dan Bititci (2006) menemukan bahwa ada kesempatan untuk mempelajari industri pariwisata mengembangkan rantai nilai manajemen dan kinerja kerangka pengukuran yang akan memungkinkan berbagai pelaku untuk berkomunikasi dan mengkoordinasikan proses dan kegiatan dengan cara

yang lebih matang. Oleh karena itu, menjadi penting untuk mengukur dan mengelola efisiensi dan efektifitas dari produk pariwisata dan jasa dari perspektif rantai nilai manajemen dan kinerja. Perusahaan-perusahaan pariwisata dapat menggunakan model yang disarankan sebagai panduan untuk mengevaluasi kinerja mereka dalam hal pelanggan dan dimensi internal melalui perspektif rantai nilai. Pemetaan pemikiran yang ada pada pengukuran kinerja terhadap model rantai nilai pariwisata yang diusulkan mengungkapkan kesenjangan untuk penelitian lebih lanjut, seperti: kebutuhan untuk mempelajari industri pariwisata sebagai rantai nilai akhir, kebutuhan untuk memahami dan mengukur kinerja ke depan dan proses, serta kebutuhan untuk mengelola proses pengiriman secara keseluruhan dan bukan sebagai dua atau tiga layanan terkait.

*Kemitraan strategis* berpengaruh positif signifikan terhadap *Kinerja pariwisata*. Ini berarti *Kemitraan strategis* memberikan dampak cukup berarti bagi terciptanya *Kinerja pariwisata* pada daerah tujuan wisata Jawa Barat.

Penelitian Beamish dan Lupton (2009) tentang kinerja usaha patungan dengan mengidentifikasi diskusi akademis terkemuka yang dibangun selama dua setengah dekade terakhir. Dari penelitian ini, peneliti menarik implikasi dari penelitian terdahulu untuk penelitian di masa depan agar berhasil mengelola usaha patungan, dengan mempertimbangkan keputusan dalam seluruh proses kemitraan: dari motivasi awal, melalui seleksi mitra, negosiasi syarat dan akhirnya implementasi dan berkelanjutan manajemen. Implikasi kunci termasuk perlunya kejujuran, kepercayaan dan komitmen untuk keberhasilan, menyelesaikan perselisihan dengan berfokus pada apa yang terbaik bagi perusahaan daripada

tujuan individu mitra, dan pembagian tanggung jawab manajerial sesuai dengan keahlian fungsional dari masing-masing pasangan.

Goerzen (2007) menemukan bukti empiris tentang manfaat dari jaringan kemitraan. Apakah jaringan kemitraan membantu atau mempersulit? peneliti menemukan bahwa sebagian besar perusahaan yang masuk aliansi tidak sepenuhnya menerima manfaat. Bertentangan dengan kebijaksanaan konvensional, keragaman mitra umumnya memiliki dampak negatif pada kinerja pariwisata dan hubungan antara keragaman mitra dan kinerja tidak linier. Bagi sebagian besar perusahaan strategi yang tepat bagi kemitraan adalah dengan menerapkan strategi kemitraan terfokus atau homogen, sementara hanya sebagian kecil perusahaan memiliki kemampuan untuk mendapatkan keuntungan dari strategi kemitraan yang beragam.

Hasil kajian Kotler, Hayes, dan Bloom, (2002:23) berkesimpulan bahwa tingkat kinerja pemasaran sangat tergantung dari proses pengukuran, pendekatan yang digunakan dan standar yang digunakan. Kinerja (dalam hal ini pariwisata) dapat diukur berdasarkan keuntungan, pangsa pasar, dan nilai bagi pelanggan dan kemitraan yang kesemuanya dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan di antara pesaing. Menurut Ritchie & Crouch (2003) bahwa sebuah perusahaan yang kompetitif, kinerjanya tinggi dengan menciptakan nilai – bekerja sama, sehingga jika keunggulan bersaing tumbuh maka keuntungan perusahaan juga tumbuh.

Menurut Lado, Boyd dan Hanlon (1997) menyatakan bahwa organisasi dapat meningkatkan kinerja mereka melalui kompetisi dengan inovasi dan

kerjasama secara bersamaan. Kreasi nilai dan kemitraan strategis sangat berhubungan dengan upaya perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan tuntutan wisatawan maupun pasar, ketika kebutuhan wisatawan maupun pasar telah dapat terpenuhi oleh strategi nilai dan kemitraan strategis yang dilakukan oleh pengelola DTW, maka langsung atau tidak langsung akan meningkatkan keunggulan bersaing DTW tersebut dan kinerja DTW secara keseluruhan.

Sementara itu, *Keunggulan bersaing* berpengaruh positif terhadap *Kinerja pariwisata*. Namun pengaruhnya tidak signifikan. Untuk itu DTW Jawa Barat perlu meningkatkan keunggulan bersaing terhadap kinerja pariwisata melalui aspek layanan yang unik, harga/nilai dan pengalaman konsumen

Dalam penelitian Fernando., *et all* (2005) mengkonfirmasi antara tiga jenis strategi kompetitif yang dihubungkan dengan kinerja. Identifikasi mengenai jenis-jenis strategi menggunakan literatur sebelumnya melalui prospek, penguatan dan analisis dari ketiga jenis strategi kompetitif tersebut. Menganalisa organisasi adalah gabungan dari prospek dan penguatan, yang mencoba untuk mengeksploitasi produk baru dan peluang pasar sekaligus mempertahankan basis yang kuat dari pelanggan, produk dan keterampilan. Dalam bisnis perhotelan Spanyol, lebih dari 44 persen dari hotel mengikuti strategi ini. Namun, jenis organisasi tidak dapat meningkatkan kinerja tanpa memperhitungkan dimensi akun lainnya, seperti lingkungan perusahaan, atau struktur internal, dan kebutuhan untuk bertindak dalam memperkuat aspek-aspek fundamental lain dari organisasi agar efektif.

Penelitian Sedlacek, *et., al* (2011) bahwa tingkat kualitas manajemen di perusahaan pariwisata merupakan masalah krusial. Perusahaan-perusahaan ini dapat menyatakan bahwa kualitas adalah kunci keuntungan kompetitif mereka, namun, penelitian ini telah membuktikan bahwa dalam kenyataannya, mereka tidak menerapkan sistem manajemen mutu. Penelitian ini menegaskan hubungan antara kinerja dan Keunggulan bersaing perusahaan, melalui banyak penelitian yang disebutkan dalam teori bagian dari teks ini telah membuktikan bahwa tanpa kualitas manajemen yang sempurna atau mendekati sempurna, dampak positif terhadap Keunggulan bersaing perusahaan tidak bisa diharapkan. Temuan ini sangat penting untuk memahami hasil penelitian kami.

Memiliki keunggulan bersaing sudah menjadi suatu keharusan bagi suatu daerah tujuan wisata agar mampu mendapatkan profit dan pertumbuhan yang baik yang menjadi tolak ukur peningkatan kinerja. Keunggulan bersaing dan kinerja sering disebutkan oleh penelitian sebelumnya dan para ahli sebagai satu set suatu kesatuan yang tidak terpisahkan. Hal ini dikarenakan fakta yang ada di industri pariwisata bahwa suatu daerah tujuan wisata yang kompetitif akan menaikkan tingkat pendapatan maupun investasi yang menjadi cerminan kinerja pariwisata yang baik.



(2002:23) berkesimpulan bahwa tingkat kinerja sangat tergantung dari proses pengukuran, pendekatan yang digunakan dengan standar yang digunakan. Kinerja dapat diukur berdasarkan keuntungan, pangsa pasar, dan nilai bagi pelanggan dan kemitraan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Robu dan Ciora (2010) mengungkapkan suatu metode terbaik untuk mengukur kinerja dengan menciptakan nilai. Temuan penelitian ini bahwa untuk mencapai tanggung jawab, manajer perusahaan harus mengevaluasi kinerja bawahan melalui tujuan yang direncanakan untuk penciptaan nilai.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bagaimana keunikan sumber daya memberikan kontribusi paling dominan bagi kreasi nilai dibandingkan dengan daya tarik wisata. Sedangkan, kreasi nilai sendiri memberikan pengaruh paling dominan bagi keunggulan bersaing dan kinerja pariwisata dibandingkan dengan kemitraan strategis. Hasil penelitian ini juga mengungkapkan bahwa untuk menghasilkan kinerja pariwisata yang baik, yaitu mengukur keunggulan bersaing diperlukan adanya integrasi kemitraan strategis setelah memiliki kreasi nilai yang superior. Hal ini akan lebih unggul bila disertakan terintegrasinya keunikan sumber daya dan daya tarik wisata DTW Jawa Barat yang telah memiliki daya tarik wisata berkualitas.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan:
  - a. Secara keseluruhan daya tarik wisata belum menarik. Hal ini dikarenakan terdapat masalah pada DTW Jawa Barat, terkait dengan lama waktu tempuh, lama tinggal wisatawan dan peranan perusahaan perjalanan.
  - b. Keunikan sumber daya juga belum menarik dikarenakan terdapat beberapa kendala yang dihadapi pengelola objek wisata di Jawa Barat, seperti reputasi, teknologi, budaya organisasi, komunikasi, kompetensi SDM, dan penyesuaian kemampuan internal yang masih belum optimal.
  - c. Kreasi nilai DTW Jawa Barat belum superior karena kurang optimalnya pengelola objek wisata Jawa Barat dalam kreasi nilai melalui jaringan partner bisnis dalam rangka pemberian diskon, pemberian hadiah, dan *launching* produk baru kepada pengunjung.
  - d. Kemitraan strategis DTW Jawa Barat belum menguntungkan. Hal ini dikarenakan objek wisata di Jawa Barat memiliki keterbatasan dalam hal pengelolaan kemitraan strategis terutama yang terkait dengan kepedulian antar mitra, konflik antar mitra, kekuatan bersama, kepemimpinan,

manajemen, pemerintahan, karakteristik komunitas dan keterbukaan organisasi.

- e. Keunggulan bersaing DTW Jawa Barat belum tinggi disebabkan oleh adanya beberapa keterbatasan yang dimiliki objek wisata di Jawa Barat terkait dengan keunggulan, terutama dalam hal tingkat bonus, pengorbanan biaya, pengorbanan waktu dan pengalaman menyenangkan.
  - f. Kinerja pariwisata DTW Jawa Barat belum baik karena memiliki keterbatasan baik secara finansial maupun non finansial, terutama dilihat pada aspek pengembalian investasi, jumlah kunjungan dan pertukaran karyawan.
2. Secara parsial aspek dominasi bagi kreasi nilai adalah keunikan sumber daya karena variabel ini memberikan kontribusi yang lebih dominan bila dibandingkan dengan daya tarik wisata. Untuk itu DTW Jawa Barat harus fokus pada aspek *intangible asset* dan kapabilitas perusahaan terutama terkait dengan teknologi dan komitmen meningkatkan kinerja. Secara simultan, daerah tujuan wisata (DTW) Jawa Barat dalam meningkatkan kreasi nilai, perlu meningkatkan daya tarik wisata dan keunikan sumber daya yang dimiliki DTW-nya secara bersama-sama.
  3. Secara parsial aspek dominan bagi kemitraan strategis adalah keunikan sumber daya karena variabel ini memberikan kontribusi yang lebih dominan bila dibandingkan dengan daya tarik wisata. Adapun dimensi keunikan

sumber daya yang harus diperhatikan untuk meningkatkan kreasi nilai adalah *intangible asset* dan kapabilitas perusahaan terutama yang terkait dengan teknologi dan komitmen meningkatkan kinerja. Secara simultan daerah tujuan wisata (DTW) Jawa Barat dalam upaya meningkatkan kemitraan strategis, maka harus meningkatkan daya tarik wisata dan keunikan sumber daya yang dimiliki DTW-nya secara bersama-sama.

4. Secara parsial aspek dominan bagi keunggulan bersaing adalah kreasi nilai karena variabel ini memberikan kontribusi lebih dominan bila dibandingkan dengan kemitraan strategis terhadap keunggulan bersaing. Untuk itu DTW Jawa Barat dalam upayanya meningkatkan kreasi nilai harus memperhatikan aspek jaringan partner bisnis, domain bisnis dan fokus wisatawan terutama pemberian hadiah, diskon, dan *launching* produk baru. Secara simultan, daerah tujuan wisata (DTW) Jawa Barat perlu meningkatkan kreasi nilai dan kemitraan strategis secara bersama-sama.
5. Secara parsial kemitraan strategis dan kreasi nilai memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja pariwisata Jawa Barat dibandingkan dengan keunggulan bersaing. Untuk itu DTW Jawa Barat harus fokus pada peningkatan kemitraan strategis, meliputi: lingkungan eksternal, karakteristik kemitraan, hubungan diantara mitra dan karakteristik mitra serta kreasi nilai, meliputi: jaringan partner bisnis, domain bisnis dan fokus wisatawan. Secara simultan, dalam upaya meningkatkan kinerja pariwisata DTW Jawa Barat,

maka harus fokus pada peningkatan kreasi nilai, kemitraan strategis, dan keunggulan bersaing secara bersama-sama. Secara langsung, pengaruh kreasi nilai dan kemitraan strategis terhadap kinerja pariwisata lebih kecil dibandingkan pengaruh tidak langsung kreasi nilai dan kemitraan strategis melalui keunggulan bersaing terhadap kinerja pariwisata.

## **5.2. Saran**

### **5.2.1 Saran Akademik**

1. Dalam penelitian ini, masih ada variabel error yang belum tercakup dalam penelitian. Dengan demikian, disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk dikaji lebih lanjut variabel-variabel tambahan bagi kreasi nilai dan kemitraan strategis melalui keunggulan bersaing terhadap kinerja pariwisata, sehingga dapat disusun suatu model alternatif yang lebih representatif untuk pemecahan masalah yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pariwisata daerah tujuan wisata khususnya di Jawa Barat.
2. Berdasarkan hasil analisa model pengukuran terhadap konstruk yang diteliti, masih ada beberapa indikator yang tidak valid dan tidak reliabel. Oleh karena itu, untuk menyempurnakan indikator pengukuran tersebut diperlukan pengkajian lebih lanjut dengan menggunakan, mengembangkan atau menambahkan indikator-indikator lain yang belum tercakup dalam penelitian ini. Juga disarankan untuk dilakukan penelitian dengan pendekatan yang berbeda.

### 5.2.2 Saran Praktis

Saran praktis terutama ditujukan kepada pihak-pihak yang terkait dengan pengelolaan daerah tujuan wisata khususnya di Jawa Barat. Saran praktis yang dapat direkomendasikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengelola objek wisata perlu memaksimalkan pengembangan daya tarik wisata untuk mendorong intensitas persaingan dalam industri pariwisata, melalui: perbaikan pada karakteristik perilaku perjalanan maupun elemen daya tarik lainnya.
2. Pengelola objek wisata perlu untuk meningkatkan pengelolaan dan mengembangkan keunikan sumber daya dengan melakukan pembenahan *intangible asset* dan kapabilitas perusahaan terutama yang terkait dengan teknologi, budaya organisasi, komunikasi, kompetensi SDM, dan penyesuaian kemampuan internal.
3. Pengelola objek wisata perlu untuk mengembangkan dan meningkatkan kreasi nilai melalui pembenahan jaringan partner bisnis, domain bisnis dan fokus wisatawan terutama pemberian hadiah, diskon, dan *launching* produk baru. Dengan demikian disarankan pengelola daerah tujuan wisata untuk memaksimalkan keunikan sumber daya untuk menciptakan kreasi nilai.

4. Pengelola objek wisata perlu mengembangkan dan meningkatkan kemitraan strategis terutama pada aspek kepedulian antar mitra, konflik antar mitra, kekuatan bersama, kepemimpinan, manajemen, pemerintahan, karakteristik komunitas dan keterbukaan organisasi.
5. Pengelola objek wisata perlu mengembangkan dan meningkatkan kemitraan strategis terutama pada aspek kepedulian antar mitra, konflik antar mitra, kekuatan bersama, kepemimpinan, manajemen, pemerintahan, karakteristik komunitas dan keterbukaan organisasi.
6. Pengelola objek wisata perlu untuk mengembangkan dan meningkatkan keunggulan bersaing dengan melakukan pembenahan pada beberapa hal, yakni; tingkat bonus, pengorbanan biaya, pengorbanan waktu, pengorbanan tenaga dan pengalaman menyenangkan.
7. Kreasi nilai dan kemitraan strategis melalui keunggulan bersaing memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja pariwisata. Penulis merekomendasikan agar pengelola DTW memperhatikan kreasi nilai dan kemitraan strategis melalui keunggulan bersaing untuk menghasilkan kinerja yang baik.

**PERAN DAYA TARIK WISATA DAN KEUNIKAN SUMBER DAYA  
TERHADAP KREASI NILAI DAN KEMITRAAN STRATEGIS UNTUK  
MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING SERTA  
IMPLIKASINYA PADA KINERJA PARIWISATA**

**Suatu Studi Pada 30 Objek Wisata di Jawa Barat**

***ROLE OF TOURIST ATTRACTIVENESS AND UNIQUENESS OF  
RESOURCES ON VALUE CREATION AND STRATEGIC PARTNERSHIP  
TO IMPROVE COMPETITIVE ADVANTAGE AND ITS IMPLICATION  
ON THE PERFORMANCE TOURISM***

***A Study of 30 attractions in West Java***

**DISERTASI**

**Untuk memperoleh gelar Doktor dalam Ilmu Manajemen  
Pada Universitas Padjajaran  
Dengan Wibawa Rektor Universitas Padjajaran  
Prof. Dr. Ir. Ganjar Kurnia, D.E.A  
Sesuai dengan Keputusan Senat Komisi I / Guru Besar Universitas  
Dipertahankan pada tanggal .....**

**Oleh:**

**E R I S L A N  
NPM.: 120130090008**



**PROGRAM PASCASARJANA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PADJADJARAN  
BANDUNG  
2014**

**PERAN DAYA TARIK WISATA DAN KEUNIKAN SUMBER DAYA  
TERHADAP KREASI NILAI DAN KEMITRAAN STRATEGIS UNTUK  
MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING SERTA  
IMPLIKASINYA PADA KINERJA PARIWISATA**

**Suatu Studi Pada 30 Objek Wisata di Jawa Barat**

***ROLE OF TOURIST ATTRACTIVENESS AND UNIQUENESS OF  
RESOURCES ON VALUE CREATION AND STRATEGIC PARTNERSHIP  
TO IMPROVE COMPETITIVE ADVANTAGE AND ITS IMPLICATION  
ON THE PERFORMANCE TOURISM***

*A Study of 30 attractions in West Java*

**Oleh:**

**ERISLAN  
NPM.: 120130090008**

**DISERTASI**

**Untuk memperoleh gelar Doktor dalam Ilmu Manajemen  
Pada Universitas Padjajaran  
Dengan Wibawa Rektor Universitas Padjajaran  
Prof. Dr. Ir. Ganjar Kurnia, D.E.A  
Sesuai dengan Keputusan Senat Komisi I / Guru Besar Universitas  
Dipertahankan pada tanggal .....**

**Bandung, ....., Juli 2014**

**Prof. Dr. H. Sucherly, SE., MS.  
Ketua Tim Promotor**

**Prof. Dr. Hj. Dwi Kartini, SE., Spec., Lic.  
Anggota Tim Promotor**

**Dr. Hj. Umi Kaltum, SE., M.Si.  
Anggota Tim Promotor**

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurachman, Maman. 2012. *Kisruh Tangkuban Parahu, Dewan akan Panggil PT GRPP*. <http://news.detik.com/bandung/read/2012/05/23/183337/1923141/486/>.
- Aczel, Amir & Sounderpandian & Jayavel. 2006. *Complete Business Statistics (SIE)*. 6th edition. Boston: McGraw Hill.
- Affuah, Allan. 2004. *Business Model, A Strategic Management Approach*. 1st edition, Mc. Graw Hill, New York.
- Ainsworth, W. M., Smith, Neville, and Millership, Anne. 2002. *Managing Performance, Managing People: Understanding And Improving Team Performance*. Australia: Pearson Education.
- American Productivity & Quality Center. 2000. *Activity Based Management 2000: Best Practices in Shared Services and IT*. on [www.apqc.org](http://www.apqc.org).
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Banacu, Cristian, Silviu. 2010. *The Role Of Project Management In The Formation Of Historical Tourism Attractiveness Factors*. Proceedings Of The 6th International Management Conference "Approaches In Organisational Management" 15-16 November 2012, Bucharest, Romania.
- Barney, J. 1997. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Addison-Wesley.
- Barney, Jay B., and William S. Hesterly. 2012. *Strategic Management and Competitive Advantage.: Concepts & Cases*. 4<sup>th</sup> Edition. Boston-USA: Pearson.
- Barney, Jay. B, and William. S Hesterly. 2010. *Strategic Management and Competitive Advantage Third Edition*. Pearson Prentice Hall, United States of America.
- Beamish, W Paul and Lupton, C Nathaniel. 2009. *Managing Joint Ventures*. The Academy of Management perspectives : AMP. - Briarcliff Manor, NY : Acad., ISSN 0896-3789, ZDB-ID 6384936. - Vol. 23.2009, 2, p. 75-94.
- Berechet, Gabriela., Chiriac, Crina, Alexandra and Ineson, Elizabeth. 2010. *Improving The Attractiveness Of A Tourism Destination*. A Romanian Experience Presentations Monday October 26. The Hospitality & Tourism Educators.
- Bovaird, T. 2004. *Public Private Partnerships: From Contested Concepts to Prevalent Practice*. International Review of Administrative Sciences, 70 (2): 199-215.

- Brace, Ian. 2008. *Questionnaire Design.: How to Plan, Structure and Write Survey Material for Effective Market Research*. Market Research in Practice. 2<sup>nd</sup> Edition. London: Kogan Page.
- Chong, H. Gin. 2008. *Measuring performance of small-and-medium sized enterprises: the grounded theory approach*. Journal of Business and Public Affairs, Volume 2, Issue 1.
- Christopher H. Lovelock, Sandra Vandermerwe, Barbara Lewis and Suzanne Fernie. 2011. *Services Marketing*. Edinburgh Business School. SE-A1-engb 2/2011 (1027).
- Cochran, William G. 2007. *Sampling Techniques*, 3Rd Edition. Wiley India Pvt.
- Cokins, Gary. 2004. *Performance Management: Finding the Missing Pieces "to Close the Intelligence Gap"*. USA: Willey Published.
- Collis, J, David. and Montgomery. A. Cynthia. 2005. *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*. 2nd ed. Boston: McGraw-Hill.
- Colman, Helene, Loe. 2008. *Organizational Identity and Value Creation in Post-Acquisition Integration*. The dissertation may be ordered from our website [www.bi.no](http://www.bi.no).
- Cracoli, M. F. and Nijkamp, P. 2008. *The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions*. Tourism Management, 30 (2008), pp. 336–344
- Cravens, David W and Nigel. F Piercy. 2009. *Strategic Marketing*. 9<sup>th</sup> Edition. New York: Mc Graw-Hill.
- Cravens, DW, B. Merriless, and R.H. Walker. 2004. *Strategic Marketing Management for Pasific Marketing Region*. 1<sup>st</sup> Edition. Singapore: McGraw-Hill.
- Damanik, Janianton dan Helmut F. Weber. 2006. *Perencanaan Ekowisata: Dari Teori Ke Aplikasi*. Yogyakarta.
- Das, T. K.; Teng, Bing-Sheng. 2001. *A Risk Perception Model of Alliance Structuring*. Journal of International Management, Vol. 7, No. 1, 2001, pp. 1-29.
- David, Fuller N. 2001. *Value Creation: Theory and Practice*. Journal of Value Incorporated.
- Day, George S. 1999. *Market Driven Strategy Processes for Creating Value*. With a New Introduction, This Free Press Edition.
- Diana, Balan., Balaure, Virgil, and Veghes, Calin. 2009. *Travel And Tourism Competitiveness Of The World's Top Tourism Destinations: An Exploratory Assessment*. Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 11(2), 2009.

- Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat. 2012. *Pariwisata dan Kebudayaan Jawa Barat dalam Angka Tahun 2011*. Disbudpar – Bandung.
- Doris, Gomezelj, Omerzel. 2006. *Competitiveness of Slovenia as a tourist destination*, volume 4, number 2.
- Dubois, Jolibert P, L and Muhlbacher., 2008. *Marketing Management: A Value Creation Process*, Palgrave Macmillan, New York. United State of America.
- Dubois, P. L., Jolibert, A & Muhlbacher, H. 2007. *Marketing Management*. Palgrave Macmillan, New York. United State of America.
- Dwyer, L. and C. Kim. 2003. *Destination competitiveness: Determinants and indicators*. Current Issues in Tourism 6 (5).
- European Commission. 2010. *Annual Report 2010 on the European European Commission*. Office of the European Union.
- Fernando J. Garrigos, Simon, Daniel Palacios Marques, Yeamduan Narangajavana. 2005. *Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 17, Number 1, 2005 , pp. 22-38(17).
- Gabriela, Pascariu and Dragan, Gabriela. 2006. *The Role of Public-Private Partnership in the Sustainable Development of the Rural Tourist Destinations*. ERSA conference papers ersa06p510, European Regional Science Association.
- Garrigos, J, Fernando, Simon., Marques, Palacios, Daniel., and Narangajavana, Yeamduan. 2005. *Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms*. International Journal of Contemporary Hospitality Management; 2005; 17, 1; Abi/Inform Global pg. 22.
- Goeldner, R.Charles., Ritchie. Brent. J. R. & Woodrow. Robert. 2000. *Principles, Practices, Philosophies*. Edisi, 8. McGraw-Hill.
- Goerzen A. 2007. *Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships*. Strategic Management Journal, 28: 487-509.
- Gooroochurn, N.; Sugiyarto, G. 2005 . *Competitiveness Indicators in the Travel and Tourism Industry*. Tourism Economics, Vol.11 (1), pp.25-43.
- Haber, S., & Reichel, A. 2005. *Identifying Performance Measures of Small Ventures – The Case of the Tourism Industry*. Journal of Small Business Management, Vol. 43, No. 3, pp. 257–286.
- Hair, J.F, Anderson, R.E, Tathan, R.L and Black W.C. 2006. *Multivariate Data Analysis*, 4<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Hanne Harmsen, Bjarne Jensen. 2004. *Identifying the determinants of value creation in the market: A competence-based approach*. Journal of Business Research. Vol. 57, Iss. 5; pg. 533.

- Harapan L. Tobing dan A. Bachrudin. 2003. *Analisis Data untuk Penelitian Survey: Dengan Menggunakan LISREL 8*. FMIPA UNPAD, Bandung.
- Hart, Stuart L. 1995. *A Natural-Resource-Based View Of The Firm*. *Academy Of Management Review*, University of Michigan. Vol. 20. No.4. 986-1014.
- Harun, Rochajat. 2012. *Sosial Budaya Dan Sejarah Jawa Barat Sebagai Daya Tarik Wisata*. <http://www.bbpp-lembang.info/index.php/en/arsip/artikel/artikel-umum/134-sossub-jabar>.
- Hassan, S. 2000. *Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry*. *Journal of Travel Research*. Vol 38. No. 3 (February), pp. 239–45.
- Heard, Ed. 1994. *Walking the Talk of Customer Value*. *National Productivity Review*, 11 (Winter), 21-27.
- Heriawan, Ahmad. 2010. *Gubernur Dorong Pariwisata Sebagai Potensi Ekonomi Baru Jabar*. [http://www.facebook.com/note.php?note\\_id=359366109512](http://www.facebook.com/note.php?note_id=359366109512).
- Hidayat, Syarifuddin. 2007 . *Metodologi Penelitian*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Hill, L. W. Charles and Jones. R. Gareth. 2001. *Strategic management: an integrated approach*. Edition, 5, annotated. Publisher, Houghton Mifflin.
- Hsieh, 2012. *A Study of Tourists on Attraction, Service Quality, Perceived Value and Behavioral Intention in the Penghu Ocean Firework Festival*. *The Journal of International Management Studies*, Volume 7 Number 2, October, 2012.
- Huh. Seung. Hyeon. 2006. *A Forecast Based NAIRU Measure Of The US*. *Applied Economics Letters*, Taylor and Francis Journals, vol. 13(3), pages 177-182.
- Ismayanti. 2010. *Pengantar Pariwisata*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Jani, Dev., Jang, Chang-Ik, and Hwang, Yeong-Hyeon. 2009. *Differential Effects of Tourism Resources on the Attractiveness of Destination Bundles*. *International Journal of Tourism Sciences*, Volume 9, Number 1, pp. 23-36. Tourism Sciences Society of Korea.
- Jayawardema, Chandana and Diaram Ramajeesingh. 2003. *Performance of tourism analysis: a Caribbean perspective*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (3), 176-79.
- Jen-Ruei Fu., 2000. *The Implementation of Partial Least Square (PLS) Path Analysis for Social Science Research*. National Kaoshiung University of Applied Sciences.
- Jerab, Daoud; Alper, Mustafa and Baslar ,Atilla. 2011. *The Impact of Core Competencies on Competitive Advantages in Istanbul Tourists companies*. *Social Science Research Network*.

- Jin J. 2002. *Tourist Satisfaction with Cultural/Heritage*. Virginia Polytechnic Institute and State University, master thesis, pp. 27-39.
- Kajian Ekonomi Regional Provinsi Jawa Barat. 2012. *Triwulan I-2012*. Kantor Perwakilan Bank Indonesia Wilayah VI (Jawa Barat & Banten).
- Kaltum, Umi 2010. *Pengaruh Strategi Bisnis dan Total Quality Service terhadap Keunggulan Bersaing dan Implikasinya pada Kinerja Unit Bisnis Industri Telekomunikasi di Indonesia: Survei di Pulau Jawa*. Bandung: PPS Unpad.
- Kalyuzhnova, Nadezda Ya., Kuzevanov, Victor Ya and Guby, Elena V. 2010. *Raising Of Competitiveness And Tourist Attractiveness Via Innovative Ecological Projects Based On A Public-Private Partnership*. Journal of International Scientific Publication: Economy & Business, Volume 4, Part 2. ISSN 1313-2555, Published at: <http://www.science-journals.eu>.
- Kandemir, Destan, Attila Yaprak, and Cavusgil, S. Tamer. 2006. *Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement and Impact on Market Performance*. Journal of the Academy of Marketing Science, 34 (3), 324-340.
- Katsikeas, C.S., Leonidou, L.C., Morgan, N.A., 2000. *Firm-level export performance assessment: Review, evaluation and development*. Journal of the Academy of Marketing Science 28 (4), 493-511.
- Kearns, G.S and A.L Lederer. 2000. *The Effect of Strategic Alignment on the use of IS-based resources for Competitive Advantage*. Journal of Strategic Information Systems., p. 265-293.
- Keller and Kevin Lane, Swee Hoon Ang, Siew Meng Leong, and Chin Tiong Tan. 2009. *Marketing Management: An Asian Perspective*. 5<sup>th</sup> Edition. Singapore: Prason Education South Asia.
- Keller and Kevin Lene. 2012. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 14<sup>th</sup> edition. Englewood Cliffs : Prentice Hall International, Inc. A Division of Simon & Scuster.
- Keller, Kevin Lane., 2008. *Strategic Brand Management*. 3<sup>rd</sup> Edition. Pearson International Edition.
- Kerlinger, F. N. 2000. *Foundations of Behavioral Research*. 2nd ed. New Delhi: Surjeet Publications.
- Kerstetter DL, Confer JJ, Grafe AR. 2001. *An Exploration of the Specialization Concept Within the Context of Heritage Tourism*. J. Travel Res., 39(3): 267-274.
- Kline, RB. 1998. *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*. Guilford Press. New York.

- Ko, Pen-Fa and Liu, Yung-Lun. 2011. *A visitor-focused study of tourism attraction in Taiwan: Empirical evidence from outbound Chinese tourists*. Journal of Hospitality Management and Tourism Vol. 2(2) pp. 22-33
- Kohli, Jitinder and Eizenga, Jordan. 2011. *Reorganizing Government to Promote Competitiveness*. Economic Policy Analyst at the Center for American Progress.
- Komppula, Raija. 2005. *Pursuing Customer Value In Tourism – A Rural Tourism Case-Study*. Journal Of Hospitality & Tourism 2005, Vol. 3, Number 2 (Dec) Pp. 83 -104.
- Kotler Philip, Hayes Thomas and Bloom N, Paul. 2011. *Marketing Professional Services*. Second Edition, Prentice Hall Press.
- Kotler, Philip, and Gary Armstrong. 2012. *Principles of Marketing: Global Edition*. 14<sup>th</sup> Edition. England: Pearson Education Limited.
- Kotler, P, Keller, K, Brady, M, Goodman, M and Hansen, T. 2009. *Marketing Management: First European Edition*. Pearson Education, Australia.
- Kotler, P. & Keller, K. L. 2012. *Marketing Management*. 14th Edition. Pearson Education, Australia.
- Kotler, P. 2009. *Marketing management*. Edition, 13. Pearson Education, Australia.
- Kotler, p., Hayes, T., and Bloom, N. Paul. 2002. *Marketing Professional Services*. USA: Prentice Hall.
- Kozak, M. 2010. *Destination Competitiveness Measurement: Analysis of Effective Factors and Indicators*. Retrieved December 20, 2010 from Web site: <http://www.sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa99/Papers/a289.pdf>.
- Kreuter, M.W., N.A. Lezin, and L.A. Young. 2000. *Evaluating Community-Based Collaborative Mechanisms: Implications for Practitioners*. Health Promotion Practice 1:49–63.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., and Hornsby, J. S. 2001. *Using entrepreneurial actions to increase firm performance: Insights from Acordia*. Inc. Academy of Management Executive, 15:in press.
- Lado, A.A., Boyd, N. & Hanlon, S.C. 1997. *Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model*. Academy of Management Review, 22(1): 110-141.
- Lapierre, Jozee. 2000. *Customer-perceived value in industrial contexts*. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 15 Iss: 2/3, pp.122 – 145.
- Larry Dwyer dan Chulwon Kim. 2003. *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*. Current Issues in Tourism Vol. 6, No 5, 0369-46.

- Lasker, D, Roz, Weiss, S, Elisa and Miller Rebecca. 2001. *Partnership Synergy: A Practical Framework for Studying and Strengthening the Collaborative Advantage*. New York Academy of Medicine.
- Leask, Anna. 2010. *Progress in visitor attraction research: Towards more effective management*. *Tourism Management*, 31 (2010) 155–166. Oxford: Elsevier.
- Li, Ling X. 2000. *An Analysis of Sources of Competitiveness and Performance of Chinese Manufacturers*. *International Journal of Operation and Production Management*. Vol.20,No.3.
- Long, Choi Sang dan Ismail, Wan Khairuzzaman Wan. 2010. *Readiness of Malaysian human resource professionals to be a strategic partner*. *Intangible Capital*, 2010 – 6(1):26-50 – ISSN: 1697-9818.
- Longenecker, Justin G., Moore, Carlos W., and Petty, J. William. 2003. *Small Business management an Entrepreneurial Emphasis*. Thomson South-Western, United States of America.
- Loudon, L. David., Robert E. Stevens & Bruce Wrenn. 2005. *Marketing Management. Text and Cases*, Routledge.
- Lovelock, Christopher and Lauren, Wright. 2002. *Principles of Service Marketing and Management, Second Edition*. Prentice Hall, an imprint of Pearson Education, Inc.
- Lovelock, Christopher H. dan Wright, Lauren K., 2002, *Principles of Service. Marketing and Management*, Prentice Hall Inc.
- MacCannell, D. 2002. *The Ego Factor in Tourism*. *Journal of Consumer Research*, Vol. 29, No. 1 (June 2002), pp. 146-151.
- Malcolm, Sullivan and Dennis, Adcock. 2002. *Retailing Marketing*. London, Bedford Row: Thompson Learning.
- Marpaung, Happy. 2000. *Pengetahuan Kepariwisata*. Bandung: Alfabeta.
- Marti, Jose Maria Viedma. 2004. *Strategic Knowledge Benchmarking System: a knowledge-based strategic management information system for firms*. *Jurnal Knowledge management*, 2004-8-6 page 31.
- Masip, Jordi Datzira. 2006. *Tourism Product Development: A Way To Create Value The case of La Vall de Lord*. *International Doctoral Tourism and Leisure Colloquium*. ESADE.
- Master H & Prideaux B. 2000. *Culture and Vacation Satisfaction: a Study of Taiwanese tourists in South East Queensland*. *Tourism Manage.*, 21: 445-449.
- McNaughton, B, Rod, Osborne, Phil & Imrie, C, Brian. 2002. *Market-oriented value creation in service firms*. *European Journal of Marketing; Abi/Inform Global* Pg. 990.

- Mehdi Shirafkan Iamsoo, Masoumeh Niroomand, Hossein Khandani Rafsanjani. 2013. *The Role of Marketing on Tourism Industry*. International Research Journal of Applied and Basic Sciences. ISSN 2251-838X / Vol, 4 (1): 73-80.
- Merriam-Webster Online Dictionary. 2013. *Online Dictionary*. Merriam-Webster, Incorporated. <http://www.merriam-webster.com/info/copyright.htm>.
- Mihalic, T. 2000. *Environmental management of a tourist destination – A factor of tourism competitiveness*. Tourism Management, No. 21, pp. 65-78.
- Mill, Christie, Robert and Morrison, M. Alastair. 2002. *The Tourism System*. 4th Edition. Kendall/Hunt.
- Mitchell, S.M., and S.M. Shortell. 2000. *The Governance and Management of Effective Community Health Partnerships: A Typology for Research, Policy and Practice*. Milbank Quarterly 78(2):241–89.
- Mohammad Ridwan. 2012. *Perencanaan Pengembangan Pariwisata*. PT. Sofmedia – Jakarta. ISBN: 978-602-8604-27-7. Hal. 47 – 54.
- Montgomery, Cynthia A. and Collis, David J. 2005. *Coorporate Strategy: A Resource-Based Approach*. 2<sup>nd</sup>, McGraw-Hill/Irwin, Boston.
- Mottironi, Cristina and Corigliano, Antonioli Magda. 2012. *Tourist Destination Competitiveness: The Role Of Cooperation*. Rivista Italiana di Economia Demografia e Statistica Volume LXVI n. 2 Aprile-Giugno 2012.
- Muchtar, Herman. 2010. *Masalah Pariwisata Jabar Sudah 40 Tahun*. <http://nasional.kompas.com/read/2010/07/25/21124826/>.
- Mudie, Peter and Pirrie, Angela. 2006. *Services Marketing Management*. Edition, 3, illustrated, revised. Routledge.
- Murray, Spiegel and Stephens, Larry. 2007. *Schaum's Outline of Statistics*. McGraw-Hill Companies, Incorporated.
- Nakatani and Massukado, Marcia Shizue. 2009. *Resource-based View as a Perspective for Public Tourism Management Research: Evidence from Two Brazilian Tourism Destinations*. BAR, Curitiba, v. 6, n. 1, art. 5, p. 62-77. <http://www.anpad.org.br/bar>.
- Nirwandar. Saptia 2012. *Langkah dan Upaya Kita*. Majalah Pariwisata Indonesia. Vol. 3, No. 33.
- Noypayak, Walailak. 2009. *Value Dimensions of Thailand as Perceived by U.K. Tourists*. RU. Int. J. vol. 3(1), 2009, page 141-154.
- Omerzel, Doris Gomezelj. 2006. *Competitiveness of Slovenia as a Tourist Destination*. Managing Global Transitions, Vol. 4. No.2, pp. 167–189.

- Othman, Pazim & Rosli, M, Mohd. 2011. *The Impact of Tourism on Small Business Performance: Empirical Evidence from Malaysian Islands*. International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 1; January 2011.
- Ozturk, H., E., Eraydin, A. 2009. *Environmental governance for sustainable tourism development: Collaborative networks and organisation building in the Antalya tourism region*. Tourism management, doi:10.1016/j.tourman.2009.01.002.
- Pangestu, Mari Elka. 2012. *Pertumbuhan Pariwisata Selalu di Atas Pertumbuhan Ekonomi*.  
<http://travel.kompas.com/read/2012/01/06/08213046/Pertumbuhan.Pariwisata.Selalu.di.Atas.Pertumbuhan.Ekonomi>.
- Parasuraman, Zeithaml Valerie A.A. and Berry Leonard I. 2000. *A conceptual framework for understanding e-service quality : implications for future research and managerial practice*. Marketing Science Institute. Cambridge.
- Pascariu, Gabriela & Gabriela, Dragan. 2006. *The Role of Public-Private Partnership in the Sustainable Development of the Rural Tourist Destinations*. ERSA conference papers ersa06p510, European Regional Science Association.
- Paul, Peter and Jerry Olson. 2008. *Consumer Behavior and Marketing Strategy*. 8 Edition. McGraw Hill.
- Payne, Adrian. 1993. *The Essence of Service Marketing*. Prentice Hall Series.
- Pearce, A. John and Robinson, B. Richard. 2011. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. 12<sup>th</sup> Edition. Boston: McGraw Hill Irwin.
- Pearce. A. John & Robinson. B. Richard. 2003. *Strategic management: formulation, implementation, and control*. Business week. Irwin/McGraw-Hill.
- Pendit, Nyoman S. 2003. *Ilmu Pariwisata Sebuah Pengantar Perdana*. Jakarta; Pradnya Paramita.
- Peteraf MA, Bergen ME. 2003. *Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource based framework*. Strategic Management Journal, Special Issue 24(10): 1027–1041.
- Philip Kotler & Kevin Lane Keller. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Edisi 13, Jilid 2. Hal. 36 – 65. Penerbit Erlangga.
- Philip R. Kotler, John T. Bowen, James Makens. 2006. *Marketing for Hospitality and Tourism, Fourth Edition*. New Jersey: Pearson education.Inc.

- Phong & Yoshi. 2010. *Organisational Capabilities, Competitive Advantage And Performance In Supporting Industries In Vietnam*. Asian Academy of Management Journal, Vol. 15, No. 1, 1–21, January.
- Porter, M. 2004. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press.
- Porter, Michael. 2008. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. (Alih Bahasa: Lydon Saputra dan Sigit Suryanto, New York: The Free Press.
- Porter, Michael. 1990. *Competitive Advantage of Nation*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K. and Hamel, Gary. 1990. *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, vol. 68, no. 3 May - June 1990, pp. 79-91. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1505251>
- Prakosa, Bagas, 2005. *Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur Di Semarang)*. Journal Studi Manajemen & Organisasi, Vol. 2 No.1.
- Ramajeesingh, Diaram and Jayawardema, Chandana. 2003. *Performance of tourism analysis: a Caribbean perspective*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15 (3), 176-79.
- Richard L Priem. 2007. *A Consumer Perspective On Value Creation*. The Academy of Management Review. Vol. 32, Iss. 1; pg. 219.
- Richard, O. C. 2000. *Racial Diversity, Business Strategy and Firm Performance: A Resource Based View*. Academy of Management Journal, Vol. 43, no. 2, pp. 164-177.
- Richards, Greg. 2010. *Critical Review Increasing The Attractiveness Of Places Through Cultural Resources*. Tourism, Culture & Communication, Vol. 10, Pp. 000–000.
- Ridwan, Wawan. 2012. *Koordinasi Asda Dengan Para Stakeholder*. <http://disparbud.jabarprov.go.id/applications/frontend/index.php?mod=news&act=showdetail&id=798>.
- Ritchie, Brent J. R. and Crouch, I, Geoffrey. 2003. *Competitiveness And Tourism*. World Tourism Education & Research Centre, University of Calgary, Canada.
- Ritchie, J.R.B and Crouch, G. I. 1999. *Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity*. Journal of Business Research Vol. 44, pp. 137–52.

- Ritchie, J.R.B and Crouch, G. I. 2001. *Achieving destination competitiveness and sustainability: an integrated policy and management framework*. Keynote presentation, 2001 World Tourism Organization General Assembly, Seoul, Korea and Osaka, Japan September 2001.
- Robu, Vasile & Ciora, Costin. 2010. *Measuring Performance, Value Creation And Value-Based Management In The Context Of Competitiveness And Globalization*. EconPapers, JEL-codes: G39 M21.
- Rod B McNaughton. Phil Osborne; Brian C Imrie. 2002. *Market-oriented value creation in service firms*. European Journal of Marketing, pg. 990.
- Ross, F., Glenn. 1998. *The Psychology of Tourism (Australian Studies in Tourism)*. Hospitality Press; 2nd edition.
- Roz D. Lasker, Elisa S . Weiss, And Rebecca Miller. 2001. *Partnership Synergy: A Practical Framework for Studying and Strengthening the Collaborative Advantage*. The Milbank Quarterly, Vol. 79, No. 2.
- Saad, M. and Patel, B. 2006. *An investigation of supply chain performance measurement in the Indian automotive sector*. Benchmarking: An International Journal, Vol 13 No 1/2, pp. 36-53.
- Saunders, Lowis and Thornhill. 2006. *Research Methods for Business* 4<sup>th</sup> editon, Willey
- Schiffman, L. G. and Kanuk, L.L. 2000. *Consumer Behavior*. 7th Edition. New Jersey:Prentice Hall.
- Sedlacek, Milan., Suchanek, Petr., Spalek, Jiri & Stamfestova, Petra. 2011. *Relationship Between Quality And Performance: Tourism Companies In The Czech Republic*. Review Of Economic Perspectives, Vol. 11, Issue 4, 2011, pp. 195–222.
- Sekaran Uma, 2006. *Research Methods For Business*. Buku 2, Edisi Bahasa Indonesia – 4, Salemba Empat, Jakarta.
- Shapira and Paskaleva, Krassimira. 2001. *Innovative Partnerships For Sustainable Urban Tourism Framework Approach and the European Experience*. TTRA European Conference, Stockholm, Sweden, April 2001.
- Sharma, Neeru. 2008. *Modelling the moderating effect of consumer attractiveness and relationship commitment on supplier's perceptions of value realization*. Perth, W.A. Promaco Conventions for the ANZAM 2008 Conference.
- Shyan, Horng, Jeou and Tsang, Tsai, Chen. 2012. *Exploring Marketing Strategies for Culinary Tourism in Hong Kong and Singapore*. Asia Pacific Journal of Tourism Research, Volume 17, Number 3, 1 June 2012 , pp. 277-300(24).
- Sitaba, Aris. 2012. *Kemenparekraf Serius Garap Travel Pattern*. <http://travelplusindonesia.blogspot.com/2012/03/kemenparekraf-serius-garap-travel.html>.

- Smith, J, Brock and Colgate, Mark. 2007. *Customer Value Creation: A Practical Framework*. Journal of Marketing Theory and Practice; Winter 2007; 15, 1; Abi/Inform Global pg. 7.
- Sobari, Nunung. 2013. *Pelatihan Tenaga Hotel Di Tirtagangga Garut*. <http://disparbud.jabarprov.go.id/applications/frontend/index.php?mod=news&act=showdetail&id=1376>.
- Soekadijo, R. G. 2000. *Anatomi Pariwisata Memahami Pariwisata Sebagai "Systemic linkage"*. Jakarta Gremedia Pustaka Utama.
- Sofyan Yamin dan Heri Kurniawan. 2009. *Structural Equation Modelling*. Salemba Infotek. Jakarta.
- Spulber, F. Daniel. 2009. *Economics and Management of Competitive Strategy*. World Scientific Press. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Kannan, Srinivasan. 2009. *Tourism Marketing: A Service Marketing perspective*. Munich Personal RePEc Archive. MPRA Paper No. 14031, posted 14. March 2009 05:48 UTC.
- Stabell, Charles B dan Fjeldstad, Oystein D. 1998. *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*. Strategic Management Journal Volume 19, Issue 5, pages 413–437, May 1998.
- Sucherly, 2006. *Manajemen Strategik Lanjutan*. Bahan Tutorial Doktoral, Program Doktor Manajemen Bisnis. Bandung: PPS Unpad.
- Sugiyono, 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta Bandung.
- Supranto, J, 2004. *Analisis Multivariat: Arti dan Interpretasi*. Cetakan Pertama, Rineka Cipta, Jakarta.
- Suranta, Herdiwan Iing. 2010. *30 Akses Jalan Menuju Objek Wisata di Jabar Rusak*. <http://www.pikiran-rakyat.com/node/130962>.
- Sutisno, Agung Suryamal. 2013. *Klise, Potensi Pariwisata Jabar Terganjai Infrastruktur*. <http://news.bisnis.com/read/20130911/78/162267/klise-potensi-pariwisata-jabar-terganjal-infrastruktur>.
- Taylor, David, Rosemann Ingrid and Prosser, Garry. 2010. *Effect of Accreditation on Tourism Business Performance: an evaluation*. Centre for Regional Tourism Research. ISBN 1 86384 469 4.
- Tjiptono, Fandy. 2007. *Manajemen Jasa*. Edisi ke dua, penerbit Andi, Yogyakarta.
- Uddin, Mohammed Belal and Bilkis, Akhter. 2011. *Strategic Alliance And Competitiveness: Theoretical Framework*. International Refereed Research Journal, Vol.– II, Issue –1, January 2011.
- Ulaga, W. 2003. *Capturing Value Creation in Business Relationships: A Customer Perspective*. Industrial Marketing Management, 32 (8) 677-693.
- Undang-undang Republik Indonesia No. 10 Tahun 2009. *Tentang Kepariwisataaan*.

- Undang-undang Republik Indonesia No. 9 Th. 1990. *Tentang Kepariwisataaan*.
- Vella, Francois and Becherel, Lionel., Terjemahan Indriati. 2008. *Pemasaran Pariwisata Internasional, Sebuah Pendekatan Strategis*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Vellas, François and Lionel Bécherel. 2012. *International Tourism: An Economic Perspective*. <http://www.amazon.com/International-Tourism-An-Economic-Perspective/dp/0312127235>.
- Vengesayi, S. 2010. *Tourism destination attractiveness: The mediating effect of destination support services*. The Business Review Cambridge, 16 (2) pp. 179-185. ISSN 1553-5827.
- Vengesayi, S., Mavondo, F.T. 2004. *Aspects of reputation and human factors as determinants of tourist destination attractiveness*. Marketing Accountabilities and Responsibilities: Conference, 29 November 2004 to 01 December 2004, ANZMAC, [www.vuw.ac.nz/anymac](http://www.vuw.ac.nz/anymac), pp. 1-6.
- Vengeyasi, S, 2003. *A Conceptual Model Of Tourism Destination Competitiveness And Attractiveness*. ANZMAC 2003 Conference Proceedings Adelaide 1-3 December 2003.
- Walker, G. 2004. *Modern Competitive Strategy*. New York: Mc Graw - Hill International.
- Walker, G. 2009. *Modern Competitive Strategy, Third Edition*. New York: Mc Graw Hill - International.
- Walker, Orville C. Jr., and John W. Mullins. 2011. *Marketing Strategy: A Decision - Focussed Approach*. 7<sup>th</sup> Edition. Boston: Irwin/McGraw Hill.
- Wang, C. L. and Ahmed, P. K. 2007. *Dynamic capabilities: a review and research agenda*. The International Journal of Management Reviews, 9(1): 31-5.
- Wang, Youcheng. 2008. *Destination marketing: competition, cooperation or coopetition?*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 20 No. 2, pp. 126-141.
- Wheelen, Thomas L. & Hunger. J. David. 2008. *Strategic management and business policy: Concepts*. 11th edition, Pearson/Prentice Hall.
- Wheelen, Thomas L., and Hunger, J David. 2012. *Strategic Management and Business Policy*. 13<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Printice Hall.
- Wijanto, Setyo Hari, 2008. *Structural Equation Modelling dengan Lisrel 8.8*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Wikipedia. *Profil Jawa Barat*. [http://id.wikipedia.org/wiki/Jawa\\_Barat](http://id.wikipedia.org/wiki/Jawa_Barat).
- Williams, P. & Soutar, G. N. 2000. *Dimensions of Customer Value and the Tourism Experience: An Exploratory*. Study Anymac (pp. 1415-1421). Gold Coast: Australia & New Zealand Marketing Academy.

- Winther, T. K. 2002. *Value Creation and Profit Optimization*. Journal of Marketing.
- Woodal, Tony. 2003. *Conceptualization - Value for the Customer : An Attributional, Structural and Dispositional Analysis*. Academy of Marketing Science Review, 12 (available at [www.amsreview.org/articles/woodall 12-2003.pdf](http://www.amsreview.org/articles/woodall%2012-2003.pdf)).
- World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report. 2012–2013*. [www3.weforum.org](http://www3.weforum.org).
- World Tourism Organization. 2006. *Tourism Highlights*. See <http://www.world-tourism.org>.
- Wu, Tain-Fung., Ho Ya-Lee And Chang, Yuaw-Ho. 2009. *Establishing A Strategic Alliance for Taiwanese Rural Wineries*. Asian Journal of Management and Humanity Sciences, Vol. 4, No. 2-3, pp. 147-160, 2009.
- Yang MH. 2007. *“The Study of Impact of Socio-Demographics and Travel Characteristics of Tourists from Mainland China on their Travel Satisfaction*. Department of Sports & Leisure, Taiwan Normal University, master thesis. pp. 78-92.
- Yavuz NF. 1994. *A market segmentation study of visitors to North Cyprus through importance- performance analysis of destination attributes*. Virginia Polytechnic Institute and State University. pp. 10-14.
- Yilmaz, Yildirim and Bititci, Umit S. 2006. *Performance measurement in tourism: a value chain model*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18 Iss: 4, pp.341 – 349.
- Yoeti, Oka. 2005. *Perencanaan Strategis Pemasaran Daerah Tujuan Wisata*. Pradnya Paramita, Jakarta.
- Zudianto, Herry. 2011. *Dialog Kepemimpinan Dengan Walikota Jogjakarta*. [http://leadershipqb.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1495:dialog-kepemimpinan-dengan-walikota-jogjakarta-herry-zudianto&catid=39:betti-content&Itemid=30](http://leadershipqb.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1495:dialog-kepemimpinan-dengan-walikota-jogjakarta-herry-zudianto&catid=39:betti-content&Itemid=30).