

## STRATEGI PENGEMBANGAN PARIWISATA ERA VUCA DENGAN PENDEKATAN VRIO

Muchamad Bachtiar<sup>1</sup>, Aditya Ramadhan<sup>2</sup>, Lien Herlina<sup>3</sup>, Hairunisa Dzulhira<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>IPB University, Bogor, Indonesia

Email korespondensi: <sup>1</sup>[muchamadbachtiar@apps.ipb.ac.id](mailto:muchamadbachtiar@apps.ipb.ac.id)

### Riwayat Artikel:

Diterima:

22 Juli 2022

Direvisi:

8 Desember 2022

Disetujui:

30 Desember 2022

### Klasifikasi JEL:

Z32, Z33

### Kata kunci:

Pendapatan asli daerah; pendekatan VRIO; *resources and capabilities*; *tourism value chain*.

### Keywords:

*locally-generated revenue; resources & capabilities; tourism value chain; VRIO framework.*

### Cara mensitasi:

Bachtiar, M., Ramadhan, A., Herlina, L., Dzulhira, H. (2022). Strategi Pengembangan Pariwisata Era VUCA Dengan Pendekatan Vrio. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 8(2), 193 – 210. <https://doi.org/10.34203/jimfe.v8i2.5780>



### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi *resources* dan *capabilities* yang dimiliki Kabupaten Kuningan dan menghasilkan rumusan strategi yang tepat untuk mengelola *resources* dan *capabilities* yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing dan berkelanjutan bagi sektor pariwisata Kabupaten Kuningan. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan jenis pendekatan studi kasus. Responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah sekitar enam orang. Dimana enam orang tersebut merupakan *stakeholder* ahli dan berpengalaman di sektor pariwisata Kabupaten Kuningan. Metode pengolahan data yang digunakan adalah analisis *VRIO framework (valuable, rare, inimitable, organized)*, *Tourism Value Chain (TVC)* dan *Mix Marketing 4P*. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat 12 *resources* yang menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan dimana dapat dirumuskan menjadi dua *cluster* yaitu *ecotourism* dan *cultural tourism*. Disorapar perlu melakukan pengembangan aktivitas wisata atau diversifikasi wisata, mendorong pembangunan destinasi digital, pengembangan desa wisata serta pembuatan kalender pariwisata.

### ABSTRACT

*The purpose of this research is to identify the resources and capabilities of Kuningan Regency and to formulate the right strategy to manage those resources and capabilities which can be a source of competitive advantage and sustainability for the tourism sector in Kuningan Regency. This research uses a qualitative descriptive method with a case study approach. Respondents involved in this study amounted to about six people. The six people are expert and experienced stakeholders in the Kuningan Regency tourism sector. The data processing method used is analyzing the VRIO framework (valuable, rare, inimitable, organized), Tourism Value Chain (TVC), and Mix Marketing 4P. The results of this study indicate that there are 12 resources that are sources of a sustainable competitive advantage which can be formulated into two clusters, namely ecotourism and cultural tourism. Disorapar needs to develop tourism activities or diversify tourism, encourage the development of digital destinations, develop tourist villages, and create a tourism calendar.*

## PENDAHULUAN

Industri pariwisata saat ini menunjukkan tren peningkatan. Hal tersebut dapat terlihat dari adanya peningkatan devisa negara dari sektor pariwisata. Industri pariwisata juga menjadi salah satu sektor yang menyumbang devisa terbesar bagi negara Indonesia yakni pada 2016 menyumbang sekitar 10% terhadap PDB (BPS 2016). Pertumbuhan sektor pariwisata di Indonesia mencapai 4,8% hingga 6,9% setiap tahunnya. Selain itu, peningkatan tren industri pariwisata dapat terlihat dari pertumbuhan wisatawan mancanegara yang datang ke Indonesia dan juga wisatawan lokal. Pada tahun 2017, jumlah wisatawan mancanegara yang datang ke Indonesia mencapai 14, 04 juta.

Prospek industri pariwisata diperkirakan akan sangat cerah kedepannya. Salah satu faktor yang membuat prospek sektor pariwisata cerah kedepannya yaitu karena adanya fenomena *leisure economy* terutama pada generasi *milenial* atau generasi Y. *Leisure economy* merupakan peningkatan konsumsi pada hal-hal yang menekankan pada *experience* (pengalaman) dan *lifestyle* (gaya hidup). Istilah *leisure economy* dipopulerkan Linda Nazareth lewat bukunya *The Leisure Economy: How Changing Demographics, Economics, and Generational Attitudes Will Reshape Our Lives and Our Industries* (2007), yang menyebutkan bahwa pola konsumsi manusia mulai bergeser dari *goods-based consumption* (barang) menjadi *experience-based consumption* (pengalaman). Selain era *leisure economy*, menurut Kasali (2018) ke depan akan berkembang sebuah gambaran ekonomi di era milenial yang disebut dengan *esteem economy* yaitu sekumpulan manusia yang rindu pengakuan bahwa mereka sudah pernah menjajaki suatu tempat. Fenomena *esteem economy* didukung dengan makin cepatnya penetrasi media sosial di masyarakat seperti *instagram*, *facebook* dan *whatsapp*. *Esteem economy* membuat orang berlomba-lomba membagikan momen atau foto terbaiknya untuk mendapatkan pengakuan dari orang lain. Tren ini muncul karena proporsi kelas menengah di Indonesia besar, kemudian biaya yang dikeluarkan untuk mengkonsumsi aktivitas *leisure* semakin terjangkau (Srihadi dkk. 2016).

Menurut penelitian yang dilakukan Nielsen (2015), konsumen generasi Y (*milenial*) di Indonesia kini lebih mengutamakan konsumsi produk *experience-based consumption* (seperti menonton bioskop, kongko-kongko di café, mengunjungi berbagai tempat wisata, dan lain-lain) dibandingkan dengan konsumsi produk *goods-based consumption*. Oleh karena itu berwisata kini telah menjadi bagian gaya hidup dari sebagian besar masyarakat. Data BPS menunjukkan adanya pergeseran pertumbuhan konsumsi dari *non-leisure* ke *leisure*. BPS (2019) menunjukkan konsumsi *leisure* pada kuartal II/2017 tumbuh sekitar 6,25% dimana angka tersebut lebih tinggi apabila dibandingkan dengan kuartal I/2017 yang tumbuh sekitar 5,5% (Gambar 1).



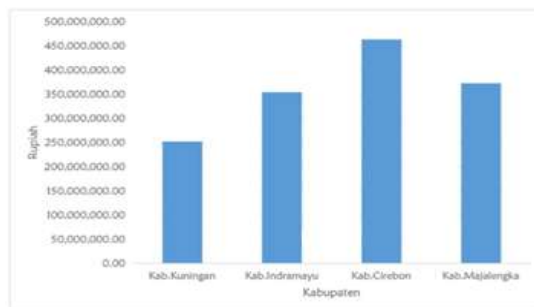
**Gambar 1. Pertumbuhan Leisure vs Non Leisure**  
Sumber: BPS (2019)

Wisatawan yang berkunjung ke Kabupaten Kuningan terus mengalami pertumbuhan setiap tahunnya, dimana pada tahun 2018 menurut Disporapar Kabupaten Kuningan, jumlah wisatawan yang berkunjung ke Kabupaten Kuningan diperkirakan mencapai 4.002.124 wisatawan. Menurut Zaenuri dalam (Rosyidah dkk., 2017) daya tarik wisata merupakan sesuatu yang menjadi dasar preferensi wisatawan yang akan melaksanakan perjalanan wisatanya. Daya tarik wisata inilah yang kemudian menjadi dasar peningkatan jumlah wisatawan di kabupaten Kuningan. Kepuasan wisatawan dapat dilihat dari pemenuhan tiga prinsip pariwisata, yaitu *something to see*, *something to do*, dan *something to buy* (Budiani dkk., 2018). Aspek *something to see* dapat dipenuhi oleh sumberdaya yang diwariskan. Sementara aspek *something to do* dan *something to buy* berasal dari sumberdaya yang diciptakan dan sumberdaya pendukung.

Pembangunan pariwisata saat ini diarahkan kepada pembangunan pariwisata yang berkelanjutan. Menurut Sharpley (2000) hal tersebut karena kebijakan pembangunan pariwisata berkelanjutan terarah pada penggunaan sumber daya alam dan penggunaan sumber daya manusia untuk jangka waktu yang panjang. Strategi yang paling gencar digunakan dalam pengembangan pariwisata berkelanjutan salah satunya, yaitu pengembangann yang didasarkan atas prinsip pemberdayaan berbasis masyarakat (*Community Based Tourism*). Konstruksi pariwisata berbasis masyarakat ini pada prinsipnya merupakan salah satu gagasan yang penting dan kritis dalam perkembangan teori pembangunan kepariwisataan konvensional (*growth oriented model*) yang seringkali mendapatkan banyak kritik karena telah mengabaikan hak dan meminggirkan masyarakat lokal dari kegiatan kepariwisataan di suatu destinasi (Rahayu dkk., 2015)

Kabupaten Kuningan merupakan salah satu kabupaten di Jawa Barat yang memiliki jumlah objek wisata cukup banyak dan terus bertambah setiap tahunnya, khususnya objek wisata alam. Berdasarkan data dari Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Kuningan, saat ini total ada sekitar 21 objek wisata alam yaitu Waduk Darma, Curug Bangkong, Lembah Cilengkrang, Linggarjati Indah dan lain-lain. Kabupaten Kuningan juga dinilai memiliki letak geografis yang strategis, dimana letaknya berbatasan dengan Kabupaten Cirebon yang merupakan jalur utama transportasi dari Jakarta menuju Jawa Tengah, yang melalui Jalur Pantai Utara (Pantura) dan Jalan Tol Cipali. Hal-hal tersebut menjadikan Kabupaten Kuningan berpotensi untuk dikembangkan menjadi Daerah Tujuan Wisata (DTW).

Tingginya jumlah wisatawan menjadikan sektor pariwisata menjadi andalan pemerintah Kabupaten Kuningan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerahnya (PAD). Namun berdasarkan laporan Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Kuningan, meski sektor pariwisata menjadi andalan daerah saat ini, sayangnya sektor ini belum mampu berkontribusi signifikan terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Kuningan. Tercatat pada laporan RIPPDA Kabupaten Kuningan tahun 2018 nilai PAD sektor pariwisata Kabupaten Kuningan pada tahun 2016 hanya mencapai 252.293.708 rupiah. Apabila dibandingkan nilai PAD Kabupaten Kuningan dengan daerah yang berada di wilayah perbatasan dengan Kabupaten Kuningan (yaitu Kabupaten Indramayu, Kabupaten Cirebon, dan Kabupaten Majalengka), nilai PAD Kabupaten Kuningan merupakan yang terendah diantara keempat daerah tersebut (Gambar 2).



**Gambar 2. Perbandingan Nilai PAD Kab. Kuningan dengan Daerah Lain**

Sumber: RIPPDA Kab. Kuningan (2018)

Rendahnya nilai PAD pariwisata Kabupaten Kuningan yang secara kontras berlawanan dengan peningkatan jumlah lokasi wisata atau objek wisata khususnya di sekitar wilayah Kabupaten Kuningan diduga dapat disebabkan oleh persaingan yang semakin ketat untuk mendapatkan *market share* yang ada sehingga menyebabkan pasar menjadi jenuh. Purwantoro dkk. (2018) menyampaikan bahwa strategi dan *capability resource* unggul merupakan faktor penting bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan di dalam lingkungan bisnis yang memiliki industri *attractiveness* tinggi. Oleh karena itu, Kabupaten Kuningan perlu mengidentifikasi faktor-faktor *resources* dan *capabilities* penentu untuk mencapai keunggulan bersaing dan juga perlu menyiapkan strategi untuk mempertahankan *resources* dan *capabilities* yang berpotensi. Strategi yang tepat serta efektif dalam mengembangkan sektor pariwisata, diperlukan oleh Kabupaten Kuningan guna menghadapi persaingan yang ada terutama di era *VUCA* saat ini. Era *VUCA*, menjadikan lingkungan bisnis labil dan berubah amat cepat (*Volatile*), penuh dengan ketidakpastian (*Uncertain*) serta tantangan menjadi lebih rumit (*Complex*) dan juga penuh dengan ketidakjelasan dan menjadikannya sangat membingungkan (*Ambiguity*).

Guna meningkatkan keefektifan dan ketepatan suatu strategi, diperlukan juga analisis kondisi internal guna menyelaraskan strategi yang akan diciptakan agar sesuai dengan potensi dan keunikan yang dimiliki oleh internal perusahaan. Salah satu kerangka kerja analisis kondisi internal perusahaan yaitu analisis *VRIO*. Analisis *VRIO* (*Valuable, Rare, Imperfect imitability, dan Organized*) merupakan suatu metode untuk menganalisis sumber daya internal dari perusahaan dan menentukan apakah sumber daya internal tersebut dapat menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan bagi perusahaan.

Rusyidi (2018) melalui penelitiannya mengenai pengembangan pariwisata berbasis masyarakat dengan menggunakan metode kualitatif yang melibatkan 20 orang informan, dengan teknik wawancara mendalam dan *focus group discussion*. Penelitian ini menghasilkan sebuah model alternatif yang dapat diterapkan dalam pengembangan pariwisata, diantaranya pendekatan direktif dan non-direktif. Kedua pendekatan tersebut (direktif dan non-direktif) menekankan pada pelibatan penuh kepada masyarakat dalam proses pengembangan pariwisata.

Aknesia dkk. (2015) dalam penelitian tentang strategi pengembangan bisnis kopi spesial menggunakan analisis *VRIO* untuk mengidentifikasi kompetensi inti dari PT Sinar Mayang Lestari yaitu teknologi dan reputasi. Penelitian yang dilakukan Nugroho dkk. (2018) mengidentifikasi kompetensi inti sebuah perusahaan wisata yaitu Beejay Bakau Resort. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi inti yang dimiliki perusahaan pengelola destinasi wisata tersebut adalah mengelola paket wisata yang terintegrasi. Alat analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi inti dalam penelitian tersebut adalah analisis *VRIO* dan pohon kompetensi. Penelitian ini tidak hanya melakukan identifikasi kompetensi inti perusahaan namun juga melakukan analisis untuk mendapatkan gambaran industri masa depan perusahaan sebagai dasar untuk menyusun strategi pengembangan kompetensi inti dan

penyediaan layanan baru perusahaan di masa yang akan datang. Palupiningrum (2015) melakukan penelitian mengenai arsitektur strategik Sekolah Bisnis Institut Pertanian Bogor. Metode penelitian menggunakan penelitian deskriptif dalam bentuk studi kasus. Temuan utama penelitian ini adalah, berdasarkan analisis *VRIO* pada sumber daya internal SB-IPB memperlihatkan bahwa sumber keunggulan utama SB-IPB adalah reputasi dan kurikulum.

Widiasto (2014) melalui penelitian yang berjudul Analisis Perumusan Strategi Keunggulan Kompetitif Unit Bisnis Pakan Ternak Berbasis Sumber Daya dengan studi kasus PT Mabhar Feed Indonesiamenggunakan metode deskriptif kualitatif dengan jenis penelitian pendekatan studi kasus menyimpulkan bahwa berdasarkan hasil pengujian menggunakan kerangka *VRIO* diperoleh hasil bahwa sumber daya dan kapabilitas yang memberikan keunggulan kompetitif setidaknya untuk sementara waktu bagi perusahaan. Penelitian terdahulu yang dilakukan (Purwantoro dkk., 2018) yang berjudul “Strategi Bersaing dan Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Resources Base View* Perusahaan Komponen Otomotif Indonesia” meneliti hal yang serupa yaitu menggunakan pendekatan *RBV* dalam industri otomotif dengan analisis strategi bersaing dan pengukuran kinerja keuangan. Temuan utama penelitian ini adalah perbedaan konfigurasi *resource* menghasilkan kinerja yang berbeda.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk dapat mengidentifikasi dan menentukan *resources* dan *capabilities* Kabupaten Kuningan yang dapat menjadi sumber keunggulan bagi sektor pariwisatanya serta merumuskan strategi bagi Kabupaten Kuningan untuk mempertahankan dan mengembangkan *resources* dan *capabilities* tersebut.

## KAJIAN LITERATUR

### Industri Pariwisata

Industri pariwisata adalah kumpulan usaha pariwisata yang saling terkait dalam rangka menghasilkan barang dan/atau jasa bagi pemenuhan kebutuhan wisatawan dalam penyelenggaraan pariwisata (Undang-Undang Pariwisata nomor 10 tahun 2009). Industri pariwisata bukanlah industri yang berdiri sendiri, tetapi merupakan suatu industri yang terdiri dari serangkaian perusahaan yang menghasilkan jasa atau produk yang berbeda satu dengan lainnya. Perbedaan itu tidak hanya dalam jasa yang dihasilkan, tetapi juga dalam besarnya perusahaan, lokasi tempat kedudukan, bentuk organisasi yang mengelola dan metode atau cara pemasarannya (Tahwin, 2003).

Menurut Spillane (1987) dan Badrudin (2001), ada lima unsur industri pariwisata yang sangat penting, yaitu: Pertama, *attractions* (daya tarik). *Attractions* dapat digolongkan menjadi *site attractions* dan *event attractions*. *Site attractions* merupakan daya tarik fisik yang permanen dengan lokasi yang tetap, sedangkan *event attractions* adalah atraksi yang berlangsung sementara dan lokasinya dapat diubah atau dipindah dengan mudah. Kedua, *facilities* (fasilitas-fasilitas yang diperlukan). Fasilitas cenderung berorientasi pada daya tarik di suatu lokasi karena fasilitas harus terletak dekat dengan pasarnya. Ketiga, *infrastructure* (infrastruktur). Pemenuhan atau penciptaan infrastruktur adalah suatu cara untuk menciptakan suasana yang cocok bagi perkembangan pariwisata. Keempat, *transportations* (transportasi). Dalam pariwisata, kemajuan dunia transportasi atau pengangkutan sangat dibutuhkan karena sangat menentukan jarak dan waktu dalam suatu perjalanan pariwisata. Kelima, *hospitality*. Wisatawan yang berada dalam lingkungan yang tidak mereka kenal memerlukan kepastian jaminan keamanan khususnya untuk wisatawan asing yang memerlukan gambaran tentang tempat tujuan wisata yang akan mereka datangi. Yoeti (2008) mengemukakan enam ciri industri pariwisata, yaitu: *service industry*, *labor intensive*, *capital intensive*, *sensitive*, *seasonal*, dan *quick yielding industry*.

Menurut Pendit (1994) pariwisata sebagai sebuah sektor mengambil peran penting dalam pembangunan. Sektor pariwisata dapat membuka atau menambah lapangan dan kesempatan kerja bagi masyarakat disekitar kawasan pariwisata seperti dalam usaha akomodasi, restoran, pemandu wisata, biro

perjalanan dan jasa lainnya. Sektor pariwisata juga memberikan kontribusi langsung terhadap sektor lain berupa usaha-usaha pembuatan atau perbaikan jalan raya, pelabuhan, bandara, program kebersihan yang kesemuanya dapat memberikan keuntungan baik bagi masyarakat sekitar maupun bagi wisatawan. Sektor pariwisata memacu dan memberi kontribusi terhadap pelaksanaan proyek-proyek pada berbagai sektor di negara-negara berkembang dan negara maju

Sektor pariwisata menjadi sektor andalan dalam pertumbuhan ekonomi. Tingkat kemajuan ekonomi suatu daerah dapat diukur melalui kontribusi sektor pariwisatanya. Semakin besar pemasukan daerah melalui sektor pariwisata menandakan jumlah wisatawan yang berkunjung semakin meningkat, hal ini sejalan dengan kondisi keamanan dan stabilitas politik suatu daerah (Rahmawati, 2018). Menurut (Suryani, 2017) Potensi pariwisata perlu dimanfaatkan dalam pengembangan dan meningkatkan mutu daerah tujuan wisata, untuk melaksanakan terciptanya kondisi yang diharapkan dalam mengembangkan pariwisata maka perlu adanya sapta pesona. Sapta pesona adalah kondisi yang harus diwujudkan dalam rangka menarik minat wisatawan berkunjung ke suatu daerah tujuan wisata serta memperoleh kepuasan atau kunjungannya.

Sektor pariwisata merupakan sektor perekonomian yang bisa menjadi sebagai pemicu pertumbuhan sektor-sektor lainnya. Penyelenggaraan event pariwisata atau daya tarik pariwisata tentu membutuhkan dukungan sektor-sektor lain sebagai misal dengan dibukanya destinasi wisata baru tentu akan menjadi efek pengganda (*multiplier effect*) kegiatan ekonomi di sekitarnya, yaitu munculnya restoran, penginapan, usaha jasa (parkir, toilet, *rest area*, dan lain-lain), tempat oleh-oleh/*souvenir*. Sektor-sektor lain yang terlibat dalam kegiatan pariwisata adalah transportasi dan pergudangan, penyediaan akomodasi dan makan minum, dan informasi dan komunikasi. Sinergi ekonomi kreatif dan pariwisata akan menghasilkan pemulihan ekonomi dan berkembangnya pariwisata yang positif, yang diharapkan terjadi pengembangan pemberdayaan masyarakat (komunitas setempat) melalui ekonomi kreatif sangat membawa hal positif, inilah merupakan salah satu model pembangunan pariwisata ke depan. Pemberdayaan bukan hanya dalam pengembangan potensi ekonomi masyarakat yang sedang terpuruk karena pandemi, namun juga upaya peningkatan percaya diri, harga diri, dan harkat, martabat serta terpeliharanya tatanan nilai kultural dan budaya setempat (Wulandari, 2014)

### **Resource Based View (RBV)**

RBV adalah suatu pendekatan analisis *resources* dan *capabilities* internal perusahaan dalam menyusun strategi bersaing perusahaan. Prinsip RBV berkaitan dengan teori keunggulan bersaing dan untuk memperoleh *sustainable competitive advantage* yang mengharuskan perusahaan untuk memperoleh *economic rents* atau *return*. Karakteristik sumber daya yang mempunyai keunggulan bersaing dapat diperoleh jika sumber daya tersebut mempunyai nilai yang unik, sulit untuk ditiru dan sulit mendapatkan barang substitusinya. RBV merupakan pilihan dari strategi yang akan dilakukan untuk mengembangkan dan memaksimalkan *return* (Sukma, 2018). Menurut (Ariwibowo dkk., 2021) asumsi dasar yang digunakan dari *Resource-based View* dalam perusahaan meliputi: *resource heterogeneity* dan *immobility*. Pertama, perusahaan dapat dianggap sebagai seperangkat sumber daya produktif dan bervariasi (bervariasi) antar perusahaan (dengan asumsi heterogenitas sumber daya); kedua, sumber daya ini sangat mahal dan sulit ditiru dan tidak elastis dalam pasokan (dengan asumsi mobilisasi sumber daya).

Konsep RBV sendiri berdasarkan pada 2 asumsi fundamental mengenai *resources* dan *capabilities* perusahaan yang dapat dikontrol. Pertama, suatu *resource* dan *capability* tidak tersebar merata di antara perusahaan-perusahaan, meskipun perusahaan-perusahaan tersebut berkompetisi di dalam satu industri yang sama. Asumsi Kedua, beberapa *resources* dan *capabilities* yang menjadi pembeda di antara perusahaan bisa saja bersifat tahan lama (berkelanjutan) karena hal tersebut akan sangat mahal (menelan biaya besar) untuk suatu perusahaan yang tidak memiliki *resources* dan *capabilities* tersebut untuk

mengembangkan atau mengakuisisi hal tersebut. Dengan asumsi tersebut maka dapat kita simpulkan mengapa suatu perusahaan dapat mengungguli perusahaan lainnya, meskipun berkompetisi di industri yang sama.

### **Resource dan capability**

*Resource & capability* merupakan aset perusahaan yang digunakan sebagai sumber keunggulan bersaing. *Resource* didefinisikan sebagai aset berwujud maupun tidak berwujud yang dikelola oleh perusahaan untuk membuat dan menerapkan strategi. *Capability* adalah bagian dari *resource* perusahaan yang didefinisikan sebagai aset berwujud maupun tidak berwujud yang memungkinkan perusahaan untuk memaksimalkan manfaat dari *resources* lain yang dikelola oleh perusahaan. Pendekatan resource-based menekankan pentingnya sumberdaya internal untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Perspektif ini menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah fungsi dari seberapa baik manajer membangun organisasinya dalam menangani sumberdaya yang bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit digantikan. (Sukma, 2018) *Resources & capabilities* sendiri dapat diklasifikasikan menjadi 4 kategori besar, yaitu: *Financial resources*, *physical resources*, *human resources* dan *organizational resources*.

### **Tourism Value Chain**

*Tourism value chain* merupakan alat analisis guna memetakan apa saja aktivitas atau kegiatan yang dilakukan yang dapat menambah nilai bagi pelanggan (wisatawan) khususnya pada sektor pariwisata. Konsep utama dari *tourism value chain* berasal dari *value chain analysis* yang dikembangkan oleh Michael Porter. Pada *tourism value chain* ini terdapat 8 aspek yaitu: *infrastructure*, *attractions*, *accomodations*, *food & drink*, *shopping & purchases*, *activities*, *service*, *taxation*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Yusri dkk., 2012) mengenai Ecotourism Value Chain di Kebun Raya Bogor menunjukkan beberapa fungsi pengembangan strategi Ecotourism Value Chain di antaranya: (1) memetakan potensi dan masalah nilai rantai; (2) menganalisis potensi dalam bentuk kekuatan dan peluang serta analisis masalah dalam bentuk kelemahan dan ancaman; (3) memformulasikan strategi pengembangan pariwisata berdasarkan kekuatan, peluang, kelemahan, dan ancaman; (4) menentukan strategi dan merekomendasikan pengembangan rantai nilai ekowisata

### **VRIO framework**

Bersama dengan *RBV (Resources Based View)* maka dikembangkanlah alat untuk menganalisis semua perbedaan *resources* dan *capabilities* dari sebuah perusahaan yang dimiliki dan berpotensi untuk menghasilkan *sustained competitive advantage/keunggulan kompetitif* yang berkelanjutan. VRIO framework disusun dengan sejumlah pertanyaan mengenai kegiatan bisnis perusahaan, yaitu mengenai nilai, kelangkaan, imitabilitas, dan organisasi. Semua jawaban akan menentukan apakah suatu sumber daya atau kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan merupakan kekuatan atau kelemahan (Ariwibowo dkk., 2021). Dengan *VRIO framework* juga, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internalnya. Akronim dari VRIO sendiri yaitu merupakan setiap syarat yang harus dipenuhi dari setiap *resources & capabilities* yang ada guna menjadi *sustained competitive advantage/keunggulan kompetitif* yang berkelanjutan. Aspek yang harus dipenuhi yaitu ada *valuable* (bernilai), *rarity* (kelangkaan), *imperfect imitable* (tidak dapat ditiru dengan sempurna), dan *organized* (dapat dikelola). Ketika suatu *resource* dan *capability* memenuhi keempat syarat tersebut, maka *resource* dan *capability* tersebut dapat menjadi *sustained competitive advantage/keunggulan kompetitif* yang berkelanjutan. Model VRIO digunakan untuk mengidentifikasi apakah sumber daya tertentu dari perusahaan adalah kekuatan atau kelemahan.

### **Mix Marketing 4C belum**

Penelitian yang dilakukan Zeithaml, Bitner & Gremler (2013), mendefinisikan bauran pemasaran atau marketing mix sebagai elemen suatu kontrol organisasi yang dapat digunakan untuk memenuhi atau untuk berkomunikasi dengan konsumen. Marketing mix merupakan perpaduan faktor-faktor yang dapat dikendalikan perusahaan untuk mempermudah buying decision. Dalam menciptakan bauran pemasaran yang efektif perlu dilakukan kombinasi komponen-komponen 4P kedalam strategi promosi terpadu (PANE, 2018). Bauran pemasaran terdiri dari empat P: product, place, promotion, dan harga. Namun, strategi untuk empat P memerlukan beberapa modifikasi bila diterapkan ke layanan. Selain Empat Ps, layanan bauran pemasaran meliputi orang, bukti fisik, dan proses. Elemen-elemen dalam. Menurut Kotler (2017) *mix marketing* atau bauran pemasaran adalah alat klasik untuk membantu merencanakan apa yang ditawarkan dan cara menawarkan kepada pelanggan. Pada dasarnya, bauran pemasaran terdiri dari empat P yaitu: *Product* (produk), *Price* (harga), *Place* (tempat), dan *Promotion* (promosi). Bauran pemasaran (empat P) kini telah didefinisikan ulang menjadi empat C (*Co-creation* [menciptakan bersama], *Currency* [mata uang], *Communal activation* [aktivitas komunal], dan *Conversation* [percakapan]).

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di wilayah Kabupaten Kuningan, Jawa Barat. Penelitian ini dilakukan pada pemerintah daerah terkait. Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan jenis pendekatan studi kasus. Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari observasi di lokasi penelitian dan wawancara mendalam menggunakan kuesioner terhadap responden. Sedangkan, data sekunder diperoleh dari berbagai publikasi pemerintah seperti laporan tahunan Dinas Pemuda Olahraga Dan Pariwisata Kabupaten Kuningan, Laporan BPS Kabupaten Kuningan, Laporan Dinas Pariwisata, dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat, dan lain-lain.

Responden yang terlibat sendiri dalam penelitian ini berjumlah sekitar enam orang. Dimana enam orang tersebut merupakan *stakeholder* ahli dan berpengalaman di sektor pariwisata Kabupaten Kuningan yang terdiri dari pihak Dinas Pemuda Olahraga Dan Pariwisata sekitar dua orang, satu orang dari pihak Perusahaan Daerah Aneka Usaha (PDAU) dan tiga orang responden lainnya merupakan pengelola objek wisata yang ada di Kabupaten Kuningan. Dimana enam orang tersebut merupakan *stakeholder* ahli dan berpengalaman di sektor pariwisata Kabupaten Kuningan. Metode pengolahan data yang digunakan adalah analisis *tourism value chain* untuk mengidentifikasi *resources capabilities*, analisis *VRIO framework* untuk mengidentifikasi keunggulan bersaing berkelanjutan, dan *mix marketing 4C* untuk perumusan strategi keunggulan bersaing.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Identifikasi *Resources* dan *Capabilities* melalui *Tourism Value Chain***

Pada *tourism value chain* ini terdapat 8 aspek yaitu: *infrastructure*, *attractions*, *accomodations*, *food & drink*, *shopping & purchases*, *activities*, *service*, dan *taxation*. Masing-masing dari total kedelapan aspek akan dianalisis sehingga ditemukan seluruh *resources* dan *capabilities* dari aspek tersebut yang dapat menjadi potensi bagi sektor pariwisata Kabupaten Kuningan.

Dalam menggali *resources* dan *capabilities* ini, peneliti juga menggunakan data sekunder atau *literature review* melalui laporan RIPPDA (Rencana Induk Pembangunan Pariwisata Daerah) dan data primer melalui *in depth interview*. *Resources* dan *capabilities* dalam *tourism value chain* merupakan prasyarat dalam menciptakan *value* bagi wisatawan. *TVC* menggali seluruh *resources* dan *capabilities* yang dimiliki oleh sektor pariwisata Kabupaten Kuningan dan memilahnya sehingga yang benar-benar memberi *value* akan digunakan dalam penelitian ini. Sesuai dengan pendapat dari Dascalu dkk. (2010) bahwa *value*



yang dihasilkan diwakili oleh indikator kinerja yang relevan dan sudah disepakati pada tingkat proses organisasi. Peneliti menggunakan indikator kinerja internal sektor pariwisata Kabupaten Kuningan yang dibantu dengan penggunaan *likert scale* dalam kuesioner untuk menemukan *resources* dan *capabilities* sektor pariwisata Kabupaten Kuningan. Berikut hasil analisis *tourism value chain* pada sektor pariwisata Kabupaten Kuningan dengan penggunaan *likert scale*.

**Tabel 1. Identifikasi *Resources* dan *Capabilities* Kabupaten Kuningan**

No.	Resource & Capabilities	Kategori	Hasil
1	Lokasi strategis Kab. Kuningan secara strategis	Infrastructure	Setuju
2	Aksesibilitas dan moda transportasi umum menuju Kab. Kuningan	Infrastructure	Setuju
3	Kondisi dan kualitas jaringan listrik & internet	Infrastructure	Setuju
4	Shipping companies	Infrastructure	Setuju
5	Kondisi dan kualitas suplai air	Infrastructure	Sangat Setuju
6	Objek wisata alam	<i>Attractions</i>	Sangat Setuju
7	Objek wisata batuan	<i>Attractions</i>	Setuju
8	Objek wisata budaya	<i>Attractions</i>	Sangat setuju
9	Objek wisata minat khusus	<i>Attractions</i>	Setuju
10	Keajaiban dan keindahan alam	<i>Attractions</i>	Setuju
11	Vegetasi alam dan keragaman flora & fauna	<i>Attractions</i>	Setuju
12	Ekosistem alam masih terjaga & alami	<i>Attractions</i>	Setuju
13	Kondisi iklim & cuaca	<i>Attractions</i>	Setuju
14	Wilayah pertanian & perkebunan	<i>Attractions</i>	Setuju
15	Wilayah peternakan	<i>Attractions</i>	Sangat setuju
16	Bangunan bersejarah, situs, monument, museum, dan situs budaya kuno	<i>Attractions</i>	Sangat setuju
17	Seni budaya tradisional (seni petunjukan drama, sendratari, festival)	<i>Attractions</i>	Sangat setuju
18	Peninggalan keagamaan seperti masjid, pura, candi, dan sejenisnya	<i>Attractions</i>	Setuju
19	Tempat penginapan akomodasi berupa hotel yang tersedia	Akomodasi	Setuju
20	Tempat berkemah ( <i>camping</i> )	Akomodasi	Sangat setuju
21	Tempat pembelian oleh-oleh khas	Purchase	Setuju
22	Makanan & minuman khas	<i>Food &amp; drink</i>	Sangat setuju
23	Restoran yang tersedia	<i>Food &amp; drink</i>	Setuju
24	Pusat penjualan makanan	<i>Food &amp; drink</i>	Setuju
25	Jumlah SDM yang tersedia untuk sektor pariwisata	Services	Setuju
26	Jasa atau layanan Kesehatan	Services	Setuju
27	Keramahtamahan penduduk lokal	Services	Setuju
28	Kegiatan pemasaran & riset pasar oleh Disporapar	Activities	Setuju
29	Menynergikan pembangunan pariwisata dengan usaha konservasi	Activities	Setuju
30	Pelatihan SDM yang ada di sektor pariwisata	Activities	Setuju
31	Mengidentifikasi dan mengembangkan objek wisata potensi	Activities	Setuju
32	Harga berwisata di Kab. Kuningan	Taxation	Setuju

### **Analisis Resource Based View (RBV) Menggunakan VRIO Framework**

Hasil penggalan *resources* dan *capabilities* melalui *tourism value chain* masih berupa potensi sumber keunggulan bersaing. Untuk benar-benar menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan harus melalui suatu uji empiris. Barney dan Hesterley (2015) mengajukan kerangka *VRIO* sebagai alat analisis *resources* dan *capabilities* suatu perusahaan yang sangat beragam sehingga menghasilkan *resources* dan *capabilities* yang benar-benar dapat menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustained competitive advantage*). Barney dan Hesterley (2015) menyajikan hubungan antara penggunaan kerangka *VRIO* dengan daya saing perusahaan. Untuk suatu *resource* atau *capability* yang memenuhi sifat *valuable* (V), *rare* (R), *inimitable* (I), dan *organized* (O), maka *resource* atau *capability* tersebut akan menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustained competitive advantage*).

### **Rangkuman Hasil Uji VRIO Framework**

Hasil pengujian *VRIO framework* terhadap seluruh *resources* dan *capabilities* yang teridentifikasi pada kedelapan aspek sektor pariwisata Kabupaten Kuningan menggunakan *tourism value chain* dirangkum di bagian berikut. Terdapat sekitar 32 total keseluruhan *resources* dan *capabilities* yang teridentifikasi menggunakan *tourism value chain* dibantu dengan penggunaan *likert scale* pada kedelapan aspek pada *TVC*.

Pada aspek pertama yaitu *infrastructure* hanya *resource* berupa lokasi strategis secara geografis yang memenuhi keempat aspek uji *VRIO* sehingga *resource* tersebut menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustained competitive advantage*). Hal tersebut karena lokasi strategis secara geografis termasuk jarang dimiliki oleh daerah lain. Selain itu, lokasi suatu daerah juga terkait dengan faktor geografis sehingga sulit untuk ditiru oleh daerah lain. Sedangkan untuk aksesibilitas moda transportasi, jaringan listrik & internet, serta adanya perusahaan logistik (*shipping companies*) hanya menjadi keunggulan berimbang (*competitive parity*) karena ketiga *resources* tersebut hanya memenuhi aspek *valuable* saja. Sedangkan untuk kondisi dan kualitas suplai air, merupakan sumber keunggulan bersaing yang sementara (*temporary competitive advantage*). Hal ini dikarenakan kondisi dan kualitas air sudah memenuhi aspek *valuable*, *rare*, dan *inimitable*, namun sayangnya tidak terorganisir dengan baik.

Pada aspek kedua yaitu *attractions*, ada beberapa *resources* yang menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan karena telah memenuhi keempat aspek dari *VRIO Framework*. Beberapa *resources* pada aspek *attractions* yang menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan diantaranya: objek wisata alam, objek wisata budaya, keajaiban dan keindahan alam (secara topografis), vegetasi alam dan keragaman flora fauna, ekosistem alam yang masih terjaga alami, kondisi iklim dan cuaca, wilayah pertanian dan perkebunan, seni budaya tradisional berupa festival, adat istiadat dan seni pertunjukkan drama serta bangunan bersejarah (museum, situs budaya kuno dan sebagainya).

Lalu untuk aspek ketiga yaitu *accommodations*, *resource* dan *capability* berupa kemampuan menyediakan akomodasi berupa hotel hanya menjadi keunggulan berimbang karena akomodasi yang ada belum dapat menawarkan keunikan tersendiri dan menawarkan *value* yang sama ditawarkan dengan akomodasi hotel di daerah lainnya. Sedangkan untuk *resource* akomodasi berupa tempat berkemah (*camping*) menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan bagi sektor pariwisata Kabupaten Kuningan.

Untuk aspek keempat yaitu *shopping & purchases*, hanya teridentifikasi satu *resource* berupa tempat perbelanjaan oleh-oleh yang termasuk kedalam keunggulan berimbang. Hal ini dikarenakan tempat oleh-oleh yang ada belum dapat menawarkan keunikan tersendiri dan relatif umum atau sama dengan kebanyakan tokoh oleh-oleh khas di daerah lain.

Lalu untuk aspek kelima yaitu *food & drinks*, *resource* berupa makanan dan minuman khas yang ada di Kabupaten Kuningan termasuk sumber daya keunggulan bersaing sementara. Hal ini dikarenakan

Kabupaten Kuningan memiliki banyak makanan dan minuman khas yang unik dan cukup sulit ditiru oleh daerah lain (karena cita rasanya akan cenderung berbeda) namun belum terorganisir dengan baik karena wisatawan seringkali kesulitan mendapatkan beberapa jenis makanan dan minuman khas. Untuk *resource* berupa restoran atau rumah makan termasuk sumber keunggulan bersaing sementara. Sebagian restoran atau rumah makan yang ada di Kabupaten Kuningan menawarkan keunikan tersendiri dibanding restoran yang ada di daerah lain. Sedangkan untuk pusat penjualan makanan sendiri (pujasera) termasuk kedalam keunggulan berimbang karena jumlahnya yang masih relatif sangat sedikit (hanya di pusat kota saja) serta belum dapat menawarkan *value* yang unik.

Untuk aspek keenam yaitu *services, resource* berupa jumlah SDM yang memadai untuk sektor pariwisata merupakan sumber keunggulan sementara. Hal ini dikarenakan tidak semua daerah memiliki potensi berupa jumlah SDM yang cukup banyak untuk sektor pariwisata. Meskipun begitu, jumlah SDM yang berpotensi tersebut belum terorganisir dengan baik terbukti di beberapa bagian dalam sektor pariwisata seperti *tour guides*, belum banyak SDM yang mampu mengisinya dikarenakan memang SDM yang banyak tersebut belum memiliki kualitas yang baik seperti tata cara melayani wisatawan, kemampuan berbahasa asing dan sebagainya. Sedangkan untuk *resources* berupa jasa layanan kesehatan dan keramah-tamahan penduduk lokal, termasuk ke dalam keunggulan bersaing berimbang karena kedua *resources* tersebut dimiliki oleh banyak daerah lain juga sehingga belum dapat menawarkan keunikan bagi wisatawan yang ada.

Aspek ketujuh yaitu *activities, capabilities* berupa kemampuan *marketing* dan riset pasar serta kemampuan dalam melatih SDM di sektor pariwisata yang dilakukan oleh pihak Disporapar Kabupaten Kuningan masih tergolong keunggulan bersaing beimbang. Hal ini dikarenakan kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh pihak Disporapar saat ini masih termasuk konvensional (berupa pembuatan brosur, pamflet, dan *guidebook*) serta pelatihan yang ada pun dirasa masih kurang efektif dalam meningkatkan skill para SDM di bidang pariwisata tersebut. Sedangkan untuk *capability* dalam menyinergikan antara pembangunan pariwisata dengan usaha konservasi merupakan sumber keunggulan bersaing berkelanjutan karena pihak Disporapar sudah mampu mendorong Kabupaten Kuningan untuk mendeklarasikan diri sebagai kabupaten konservasi sehingga akan terus berkomitmen dalam menjaga keseimbangan alam yang ada.

Untuk aspek terakhir yaitu *taxation* hanya teridentifikasi satu *capability* yaitu kemampuan menawarkan harga berwisata yang murah. *Capability* tersebut termasuk ke dalam keunggulan bersaing berimbang, karena harga tiket masuk objek wisata dinilai relatif berbeda-beda tergantung kemampuan wisatawan tersebut.

### **Clusterisasi *Resources* dan *Capabilities* Sumber Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Sektor Pariwisata Kabupaten Kuningan**

Dari hasil uji *VRIO framework* terhadap *resources* dan *capabilities* sektor pariwisata Kabupaten Kuningan yang diperkuat dengan survey perilaku dan preferensi wisatawan di Kabupaten Kuningan, maka dapat kita buat menjadi 2 *cluster* utama potensi sektor pariwisata Kabupaten Kuningan yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan, yaitu *cluster ecotourism* dan *cultural tourism*.

*Cluster ecotourism* dipilih menjadi suatu *cluster* karena didapati beberapa *resources* dan *capabilities* Kabupaten Kuningan yang *sustained competitive advantage* berdasarkan hasil uji *VRIO* mengarah dan mendukung kepada kegiatan *ecotourism* (pariwisata berwawasan lingkungan). Lalu *cluster* kedua yaitu *cultural tourism* dipilih menjadi suatu *cluster* karena didapati beberapa *resources* Kabupaten Kuningan yang *sustained competitive advantage* berdasarkan hasil uji *VRIO* merupakan elemen utama dalam kegiatan *cultural tourism* yaitu terdapat cukup banyak seni budaya tradisional dan masih

dilestarikan hingga saat ini, lalu terdapat cukup banyak objek wisata budaya yang terpelihara dengan baik serta terdapat juga bangunan bersejarah, situs, dan monumen di Kabupaten Kuningan.

**Tabel 2. Clusterisasi *Resources & Capabilities* Pariwisata Kab. Kuningan**

No.	Ecotourism
1	Objek wisata alam
2	Keajaiban dan keindahan alam (topografi)
3	Vegetasi alam dan keragaman flora dan fauna
4	Ekosistem alam masih terjaga dan alami
5	Kondisi iklim dan cuaca
6	Wilayah pertanian & perkebunan
7	Tempat berkemah ( <i>camping</i> )
8	Menyinerigkan pembangunan pariwisata
No.	Cultural Tourism
1.	Objek wisata budaya
2.	Seni budaya tradisional (Seni pertunjukan drama, festival)

#### **Perumusan Strategi *Mix Marketing 4C* untuk Mengelola dan Mengembangkan *Resources* dan *Capabilities* Pariwisata Kabupaten Kuningan**

Dalam perumusan strategi untuk mengelola dan mengembangkan *resources* serta *capabilities* sektor pariwisata Kabupaten Kuningan yang menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan berdasarkan *VRIO framework*, peneliti menggunakan metode *mix marketing 4C* yang terdiri dari 4 aspek, yaitu: *co-creation*, *currency*, *communal activity*, dan *conversation*. Berdasarkan hasil uji *VRIO framework* bahwa secara garis besar keunggulan bersaing berkelanjutan bagi sektor pariwisata Kabupaten Kuningan didapati 2 *cluster* yaitu *ecotourism* dan *cultural tourism*. Oleh karena itu dalam perumusan strategi *marketing 4C* pun, peneliti akan merumuskan strategi yang ada untuk pengembangan kedua *cluster* tersebut yaitu *ecotourism* dan *cultural tourism*. Berikut strategi yang peneliti berhasil merumuskan guna mengelola dan mengembangkan pariwisata Kabupaten Kuningan menggunakan *mix marketing 4C*.

#### ***Co-creation***

##### **Pengembangan berbagai aktivitas wisata atau diversifikasi wisata (menjadi lebih *segmented*)**

Salah satu sumber keunggulan berkelanjutan sektor pariwisata Kabupaten Kuningan merupakan sektor *ecotourism*-nya yang mana didorong oleh kondisi alam yang mendukung dan masih terjaga kelestariannya. Namun saat ini aktivitas wisata khususnya yang berkaitan dengan *ecotourism* cukup terbatas. Oleh karena itu, Kabupaten Kuningan perlu mengembangkan kegiatan atau aktivitas wisatanya dari sektor *ecotourism*-nya agar lebih *segmented* bagi wisatawan khususnya yang berkaitan dengan aktivitas *wellness* dan *responsible tourism*. Beberapa kegiatan atau aktivitas yang dapat dikembangkan dari sektor pariwisata alam Kabupaten Kuningan diantaranya yaitu: 1) *adventure: caving, canoeing* dan *kayaking, trekking* serta *hiking*; 2) *family & romance: stargazing* dan *dark sky tourism, natural hot spring spa*, dan *camping*; 3) *sport: bersepeda* dan *paralayang*; dan 4) *nature* dan *wildlife: birdwatching*.

##### **Pengembangan *digital destination***

*Digital destination* adalah tempat wisata di mana pengunjung ingin mengambil foto atau video sebanyak-banyaknya untuk diunggah di sosial media. Keinginan generasi milenial maupun individu yang senang 'berbagi' di media sosial menjadi potensi baik untuk mengembangkan destinasi digital ini. Maka, objek

wisata yang ada perlu untuk mengembangkan keunikan baru misal seperti tempat-tempat berswafoto yang indah dan menarik. Ada beberapa opsi pengembangan *digital destination* di Kabupaten Kuningan yang dapat dilakukan oleh *stakeholder* terkait, diantaranya: pengembangan *digital destination nature based* seperti pedesaan, sawah, gunung, hutan, pantai, dan semua unsur alam; dan pengembangan *digital destination culture based*, seperti *heritage*, kota lama, kota tua, taman budaya, kuliner, busana nusantara dan lainnya.

#### **Pengembangan dan pemberdayaan desa wisata (*rural tourism*)**

Salah satu kegiatan wisata yang berkaitan secara langsung dengan *ecotourism* dan *cultural tourism* yaitu kegiatan berwisata di desa wisata atau *rural tourism*. Di desa wisata tersebut, wisatawan dapat berinteraksi dan mempelajari langsung kebiasaan, cara hidup dan tradisi masyarakat lokal yang ada disana. *Rural tourism* diperkirakan *trend* kedepannya semakin cerah mengingat *rural tourism* ini berkaitan erat dengan *slow tourism* (berwisata hanya di satu atau beberapa tempat wisata saja, namun pengalaman yang didapatkannya lebih dalam) yang akan menjadi tren kedepannya pasca wabah pandemi.

#### **Membuat kalender pariwisata**

Salah satu sumber keunggulan bersaing dari Kabupaten Kuningan yaitu adanya banyak festival seni budaya, upacara adat, tari-tarian, dan sejenisnya yang memberikan peluang bagi sektor pariwisata Kabupaten Kuningan. Namun umumnya kegiatan festival dan upacara adat yang ada tidak diadakan secara rutin. Oleh karena itu, *stakeholder* pariwisata Kabupaten Kuningan perlu membuat kalender pariwisata yang mencakup acara-acara kebudayaan tersebut sehingga dapat memudahkan para wisatawan khususnya yang berasal dari luar Kuningan untuk merencanakan kegiatan berwisatanya.

#### **Pengembangan aktivitas wisata berupa *games* kepada anak-anak (*edutourism*)**

Kabupaten Kuningan memiliki *resources* yang dapat dimanfaatkan menjadi aktivitas wisata berupa edukasi khususnya kepada anak-anak. Misalnya saja keunggulan berupa ekosistem alam yang masih terjaga, wilayah pertanian yang subur, wilayah yang cocok untuk berkemah, vegetasi alam yang beragam dapat dimanfaatkan menjadi wisata edukasi pertanian atau agrowisata bagi anak-anak sebagai sarana belajar bercocok tanam. Selain itu, seni budaya tradisional yang ada juga dapat dimanfaatkan menjadi aktivitas wisata edukasi bagi anak-anak misalnya kegiatan belajar tari-tarian tradisional.

#### **Currency**

##### **Pembuatan paket wisata yang dapat disesuaikan oleh wisatawan (bekerja sama dengan pihak agen atau biro wisata dan *platform apps* yang bergerak di *online travel* dan *hospitality*)**

Dengan adanya paket wisata, akan memudahkan konsumen dalam melakukan kegiatan berwisata. Selain itu dengan adanya paket wisata juga, wisatawan dapat memilih sendiri kegiatan wisata serta akomodasi hotelnya sesuai yang diinginkan oleh wisatawan tersebut. Penetapan harga paket wisata pun dapat mengikuti sistem *low* dan *high season*. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara menjalin kerjasama dengan pihak-pihak terkait dalam pemesanan dan perencanaan paket wisata bagi wisatawan guna merealisasikan paket wisata di Kabupaten Kuningan.

#### **Pengembangan agrowisata guna mengoptimalkan komoditas lokal**

Wilayah pertanian yang subur merupakan salah satu keunggulan bersaing berkelanjutan bagi Kabupaten Kuningan. Wilayah pertanian tersebut perlu dioptimalkan guna menambah pemasukan bagi sektor pariwisata Kabupaten Kuningan. Salah satu caranya yaitu pengembangan agrowisata dimana wisatawan

bisa ikut belajar menanam, memanen serta wisatawan juga dapat membeli hasil panen pertanian sayuran atau buah-buahan yang ada di agrowisata tersebut.

**Communal activity** terdiri dari:

**Pembuatan terminal pariwisata terpadu**

Konsep terminal terpadu pariwisata yaitu suatu tempat berkumpulnya para agen atau biro pariwisata, dan pihak hotel yang menyediakan paket berwisata di Kabupaten Kuningan. Konsep terminal pariwisata ini juga menyediakan moda transportasi umum bagi para wisatawan yang datang guna memudahkan mobilitas wisatawan untuk berkunjung ke tiap-tiap objek wisata yang ada. Dengan adanya terminal pariwisata ini bertujuan memudahkan para wisatawan khususnya dari luar Kuningan yang ingin berwisata di Kabupaten Kuningan agar tidak kebingungan dalam menentukan akomodasi, aksesibilitas, moda transportasi, dan sebagainya dalam melaksanakan kegiatan berwisata.

**Pembuatan kawasan strategis pariwisata**

Pembangunan kawasan strategis pariwisata dengan sistem *clustering* akan memudahkan para wisatawan dalam melakukan kegiatan wisatanya. Penentuan kawasan strategis tersebut perlu mengacu pada beberapa faktor diantaranya seperti faktor geografis, faktor aksesibilitas, dan faktor produk pariwisata yang ditawarkan. Berdasarkan hasil observasi dan *indepth interview* dengan responden ahli terdapat beberapa rekomendasi daerah yang dapat dijadikan kawasan strategis pariwisata diantaranya kawasan Cigugur hingga Jalaksana. Hal ini didasarkan pada terdapatnya banyak ragam objek wisata di daerah tersebut, aksesibilitas serta keterkaitan fisik dan non-fisik antara daerah-daerah tersebut.

**Conversation**

**Pembuatan atau pemutakhiran *website* pariwisata Kabupaten Kuningan**

Di era digital saat ini, pemasaran melalui *website* merupakan suatu hal yang cukup penting. Hal ini dikarenakan melalui *website*, wisatawan dari berbagai daerah dapat mengakses konten atau informasi yang disediakan di *website* tersebut, tak terbatas secara geografis. Oleh karena itu perlu adanya *website* pariwisata kuningan yang mencakup konten berupa informasi objek wisata yang ada (beserta foto lokasinya), informasi hotel restoran dan tempat oleh-oleh khas serta informasi mengenai biro atau agen travel yang ada.

**Pemasaran konten digital yang menarik (*story telling* kebudayaan dan keindahan alam) melalui *platform* sosial media**

Pihak Disporapar khususnya bagian pemasaran dirasa perlu mengembangkan promosi menggunakan konten digital (bisa berupa video dan sebagainya) melalui *platform* sosial media. Konten dapat dibentuk *story telling* (misal dalam bentuk video) guna menceritakan mengenai kebudayaan khas yang ada di Kabupaten Kuningan atau menceritakan tentang kekayaan alam Kabupaten Kuningan.

**Promosi pariwisata melalui komunitas *traveller* (seperti Genpi)**

Genpi (Generasi Pesona Indonesia) merupakan komunitas relawan yang cinta pariwisata. Dengan pemberdayaan komunitas Genpi, promosi yang dilakukan akan lebih efektif karena lebih *targeted*. Selain itu juga promosi pariwisata yang ada akan terjadi lebih 'organik' sehingga dapat memicu percakapan mengenai konten yang di promosikan.

### **Pemasaran menggunakan *geotagging system***

Fitur *geotagging system* ini memungkinkan seseorang dapat membagikan letak suatu area di *map* digital sehingga dengan begitu orang lain dapat melihat letak area tersebut di *map* digital. Penggunaan *geotagging system* sebenarnya memberikan kesempatan baru bagi pemasar untuk mempromosikan atau menawarkan ke konsumen melalui cara atau medium yang baru.

### **KESIMPULAN**

Kabupaten Kuningan merupakan salah satu kabupaten di Jawa Barat yang memiliki potensi sektor pariwisata cukup besar. Hal ini dikarenakan terdapat sangat banyak *resources* dan *capabilities* (total ada 32 berdasarkan *tourism value chain*) yang berpotensi menjadi keunggulan bersaing bagi Kabupaten Kuningan. Berdasarkan hasil uji *VRIO*, dari 32 *resources* potensial tersebut teridentifikasi ada 12 *resources* yang menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan bagi Kabupaten Kuningan dimana *resources* yang lulus uji *VRIO* tersebut dapat dirumuskan menjadi 2 *cluster* pariwisata yaitu *cluster ecotourism* dan *cultural tourism*. Ada beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh Disporapar Kabupaten Kuningan guna mengembangkan sektor *ecotourism* dan *cultural tourism* Kabupaten Kuningan. Disporapar perlu melakukan pengembangan aktivitas wisata atau diversifikasi wisata, mendorong pembangunan destinasi digital, pengembangan desa wisata serta pembuatan kalender pariwisata. Dalam hal pemasaran disporapar juga perlu mengembangkan dan memberdayakan *website*, *social media platform*, teknologi *geotagging system* dan komunitas Genpi guna menarik *conversation* di kalangan para wisatawan. Terakhir, pemerintah Kabupaten Kuningan pun perlu membuat kawasan strategis pariwisata, membuat terminal pariwisata, serta membangun kerja sama dengan pihak agen *travel* atau *platform online travel apps* guna mengembangkan paket wisata di Kabupaten Kuningan.

Penelitian ini dibatasi ruang lingkupnya pada aspek *resources* dan *capabilities* yang menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan bagi sektor pariwisata Kabupaten Kuningan. Dalam penelitian ini juga dibatasi hanya pada perumusan konsep strategi guna mengembangkan *resources* dan *capabilities* yang unggul tersebut. Dalam penelitian ini belum mengkaji mengenai analisis kepentingan dan finansial terhadap rumusan strategi tersebut sehingga rumusan strategi yang ada belum dapat ditentukan mana yang menjadi prioritas terlebih dahulu untuk dilaksanakan kedepannya. Sehubungan dengan itu diperlukan analisis kepentingan dan analisis finansial mengenai rumusan strategi tersebut berdasarkan kondisi sektor pariwisata Kabupaten Kuningan. Hal ini mengingat sumber daya yang dimiliki oleh Disporapar untuk mengeksekusi rumusan strategi yang ada sangat terbatas sehingga pihak Disporapar perlu memilah rumusan strategi yang perlu dieksekusi terlebih dahulu kedepannya berdasarkan kepentingan dan dampak finansial bagi sektor pariwisata Kabupaten Kuningan. Selain itu, diperlukan juga analisis atau kajian mengenai mitigasi risiko objek wisata alam yang ada mengingat objek wisata alam rawan terdampak bencana alam. Kedepannya, mitigasi risiko juga menjadi salah satu faktor penting penentu bagi wisatawan ketika akan melaksanakan kegiatan berwisatanya.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aknesia, V., Daryanto, A., & Kirbrandoko, K. (2015). Business Development Strategy For Specialty Coffee. *Indonesian Journal Of Business And Entrepreneurship*, 1(1), 12–22. <https://doi.org/10.17358/ijbe.1.1.12>
- Ariwibowo, P., Saputro, F. B., & Haryanto. (2021). Analysis Of Strength & Weakness, Using The Concept Of Resource-Based View With The VRIO Framework In Sharia Cooperatives. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 279–294. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i1.313>
- Badrudin, R. (2001). *Menggali Sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) Daerah Istimewa Yogyakarta Melalui Pembangunan Industri Pariwisata*. Yogyakarta (ID): Penerbit Kompas.

- Barney, J. B., Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management And Competitive Advantage: Concepts And Cases*. (USA): Pearson Education.
- Budiani, R., Wahdaningrum, W., Yosky, D., Kensari, E., & Pratama, H. S. (2018). Analisis Potensi Dan Strategi Pengembangann Pariwisata Berkelanjutan Berbasis Komunitas Di Desa Sembungan, Wonosobo, Jawa Tengah. *Majalah Geografi Indonesia*, 32(2), 170–176. <https://doi.org/10.22146/Mgi.32330>
- [BPS] Badan Pusat Statistik Kabupaten Kuningan. (2019). *Statistik Daerah Kabupaten Kuningan 2019*. Kuningan (ID): BPS Kabupaten Kuningan.
- [BPS] Badan Pusat Statistik Kabupaten Kuningan. (2019). *Kabupaten Kuningan Dalam Angka 2019*. Kuningan (ID): BPS Kabupaten Kuningan.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. (2016). *Jumlah Devisa Sektor Pariwisata 2016-2018*. Jakarta (ID): BPS Statistics Indonesia.
- Dascalu, C., Caraiani, C., Lungu, C. I., Colceag, F., & Guse, G. R. (2010). The Externalities In Social Environmental Accounting. *International Journal Of Accounting & Information Management*.
- Disporapar Kabupaten Kuningan. 2018. Rancangan Industri Pembangunan Pariwisata Daerah Kabupaten Kuningan. Kuningan (ID): Pemerintah Kabupaten Kuningan.
- Kasali, R. (2018). *The Great Shifting*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Kotler, dkk. (2017). *Marketing 4.0: Bergerak Dari Tradisional Ke Digital*. Jakarta (ID): PT Gramedia Pustaka Utama.
- Nielsen. (2015). Global Trust In Advertising: Winning Strategies For Anevolving Media Landscape. Retrieved From : <https://www.nielsen.com/insights/2015/global-trust-in-advertising-2015/>
- Nugroho, T. T., Najib, M., & Kirbrandoko, K. (2018). Penentuan Daya Saing Berbasis Analisis Kompetensi Inti (Studi Kasus Pada Ekowisata Bakau Di Jawa Timur). *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 25. <https://doi.org/10.24843/Matrik:Jmbk.2018.V12.I01.P03>
- Palupiningrum, W. (2015). *Arsitektur Strategik Sekolah Bisnis Institut Pertanian Bogor*. [Masters' Thesis]. Bogor (Id): Institut Pertanian Bogor.
- Pane, D. N. (2018). Analisis Pengaruh Bauran Pemasaran Jasa Terhadap Keputusan Pembelian Teh Botol Sosro (Studi Kasus Konsumen Alfamart Cabang Ayahanda). *Jurnal Manajemen Tools*, 9(1), 13–25.
- Pendit, N. S. (1994). Ilmu Pariwisata Sebuah Pengantar Perdana. Jakarta: Pradnya
- Purwantoro, P., Daryanto, H. K., & Djohar, S. (2018). Strategi Bersaing Dan Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Resources Base View Perusahaan Komponen Otomotif Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/Jabm.4.2.220>
- Rahayu, S., Dewi, U., & Fitriana, K. N. (2015). *Pengembangan Community Based Tourism Sebagai Strategi Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Di Kabupaten Kulon Progo, Daerah Istimewa Yogyakarta*. Laporan Penelitian Hibah Bersaing. Universitas Negeri Yogyakarta
- Rosyidah, E., Sunarti, A., & Pangestuti, E. (2017). Pengaruh Daya Tarik Wisata Dan Fasilitas Layanan Terhadap Kepuasan Wisatawan Di Pantai Balekambang Kabupaten Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 51(2).
- Sukma, A. (2018). Perspektif The Resource Based View (Rbv) Dalam Membangun Competitive Advantage. *Ad Deenar Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 1(01), 75–89. <https://doi.org/10.30868/Ad.V1i01.229>
- Suryani, A. I. (2017). Strategi Pengembangan Pariwisata Lokal. *Jurnal Spasial: Penelitian, Terapan Ilmu Geografi, dan Pendidikan Geografi*, 3(1).



- Sharpley, R. (2000). *Tourism And Sustainable Development: Exploring The Theoretical Divide*. *Journal Of Sustainable Tourism*, 8(1), 1–19. Doi:10.1080/09669580008667346
- Spillane, J. (1987). *Ekonomi Pariwisata, Sejarah Dan Prospeknya*. Yogyakarta (ID): Kanisius.
- Srihadi, T. F., Hartoyo, Sukandar, D., & Soehadi, A. W. (2016). *Segmentation Of The Tourism Market For Jakarta: Classification Of Foreign Visitors' Lifestyle Typologies*. *Tourism Management Perspectives*, 19, 32–39. Doi:10.1016/J.Tmp.2016.03.005
- Tahwin M. 2003. *Pengembangan Obyek Wisata Sebagai Sebuah Industri Studi Kasus Kabupaten Rembang*. *Jurnal Gemawisata*, 1(3), 236-249.
- Widiasto, R. P. (2014). *Perumusan Strategi Keunggulan Kompetitif Unit Bisnis Pakan Ternak Berbasis Sumber Daya (Studi Kasus PT. Mabar Feed Indonesia*. [Master Thesis]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Wulandari, L. W. (2014). *Pengembangan Pariwisata Ekonomi Kreatif Desa Wisata Berbasis Budaya Sebagai Niche Market Destination (Studi Kasus Pengembangan Desa Wisata Di Kabupaten*. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, 16(9), 2140–2152.
- Yoeti, Oka A, 2008. *Perencanaan Dan Pengembangan Pariwisata*. Jakarta (ID): Balai Pustaka.
- Yusri, D., Daryanto, A., & Purwadaria, H. K. (2012). *The Study Of Bogor Botanical Garden Ecotourism Value Chain*. In *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 9(2), 19-25.
- Zeithaml, V., & Jo, B. M. Bitner, & Gremler. (2013). *Service Marketing-Integrating Customer Focus Across The Firm*. New York: Mcgrawhill.