



IMPLIKASI PERAN *DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATION* (DMO) – *DESTINATION GOVERNANCE* (DG) DALAM PENGEMBANGAN PARIWISATA BERKELANJUTAN

Angga Wijaya Holman Fasa¹, Mahardhika Berliandaldo^{2*}, Dini Andriani³

^{1,3} Direktorat Kajian Strategis, Deputy Bidang Kebijakan Strategis,
Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif/Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif

² Direktorat Manajemen Strategis, Deputy Bidang Kebijakan Strategis,
Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif/Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif

¹ awijayahf@gmail.com, ^{2*} berli.parekraf@gmail.com; ³ dini2702@gmail.com

*Corresponding author

Received: Jul;y, 2022

Accepted: August, 2022

Published: September, 2022

Abstract

This study analyses the implications of Destination Management Organization (DMO) – Destination Governance (DG) on sustainable tourism development in Indonesia. Desk study is carried out using secondary data and VRIO analysis was employed. We found that the success of DMO development cannot be separated from the transformation of DMO development which includes the stage of strengthening the collective awareness movement of stakeholders; the destination management development stage; the business development stage; and the stage of strengthening and structuring the destination management organization. The development of DMOs in various countries is carried out on a regional and national scale by developing tourism boards that aim to develop tourism, technology and information as well as the promotion of tourist destinations. The implications of competitiveness through capability resources in DMO-DG, obtained 4 (four) Sustained Competitive Advantages, including tourism ecosystem, quality of service and travel experience, human resource development, and community management.

Keywords: *destination management organization; destination governance; sustainable tourism, VRIO analysis*

Abstrak

Penelitian ini melakukan analisis atas implikasi Destination Management Organization (DMO) – Destination Governance (DG) dalam pengembangan pariwisata berkelanjutan di Indonesia. Untuk mengelaborasi hal tersebut, dilakukan desk study terhadap beberapa data sekunder, dan kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis VRIO. Penulis menemukan bahwa kesuksesan pengembangan DMO tidak lepas dari transformasi pengembangan DMO yang meliputi tahap penguatan gerakan kesadaran kolektif pemangku kepentingan; tahap pengembangan manajemen destinasi; tahap pengembangan bisnis; dan tahap penguatan dan penataan organisasi pengelolaan destinasi. Pengembangan DMO di berbagai negara dilakukan dalam skala regional dan nasional dengan mengembangkan tourism board yang

bertujuan dalam mengembangkan pariwisata, teknologi dan informasi serta promosi destinasi wisata. Implikasi daya saing melalui sumber daya kapabilitas pada DMO-DG, diperoleh 4 (empat) Sustained Competitive Advantage yaitu meliputi ekosistem kepariwisataan, kualitas pelayanan dan pengalaman berwisata, pengembangan sumber daya manusia, dan pengelolaan masyarakat.

Kata Kunci: *destination management organization; destination governance; pariwisata berkelanjutan, analisis VRIO*

1. PENDAHULUAN

Dalam rangka pemulihan sektor pariwisata pascapandemi Covid-19, salah satu strategi yang diimplementasikan adalah mendorong pengejawantahan konsep pariwisata berkelanjutan (*sustainable tourism*) yang bersifat transformatif. Dalam konteks pemulihan dan pertumbuhan, setidaknya terdapat lima fungsi implementasi konsep ini, antara lain mengelola dampak krisis dan mitigasi sosial ekonomi pada lapangan kerja; meningkatkan daya saing dan membangun resiliensi; memajukan inovasi dan pengembangan ekosistem; memandu pertumbuhan hijau yang inklusif dan berkelanjutan; dan penguatan koordinasi, kemitraan dan solidaritas untuk pemulihan sosial ekonomi (UNWTO, 2020).

Pariwisata berkelanjutan adalah pengembangan pariwisata yang memperhatikan aspek lingkungan, ekonomi, dan sosial budaya dan keseimbangan yang sesuai dan harus dibangun antara ketiga dimensi tersebut untuk menjamin keberlanjutan yang bersifat jangka panjang (UNWTO, 2022a). Sehingga, dalam konsep ini, pengembangan pariwisata harus menerapkan hal-hal sebagai berikut, yaitu optimalisasi sumber daya lingkungan yang merupakan elemen kunci dalam pengembangan pariwisata, menjaga proses ekologi dan membantu melestarikan warisan alam dan keanekaragaman hayati; menghormati nilai-nilai sosio-kultural masyarakat, melestarikan warisan budaya dan nilai-nilai tradisional, dan menjaga toleransi antar budaya; dan memberikan manfaat sosial-ekonomi kepada semua pemangku kepentingan yang terdistribusi secara

adil, termasuk ketersediaan lapangan pekerjaan dan peluang memperoleh pendapatan serta layanan sosial bagi masyarakat setempat yang menitikberatkan pada usaha pengentasan kemiskinan (Alexakis & Rice, 2016; Anjos & Kennell, 2019; Danish, 2018; Rukuižienė, 2021).

Pengembangan pariwisata berkelanjutan berkaitan erat dan berkontribusi terhadap agenda pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (*SDGs*), khususnya target 8 (pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi); target 12 (konsumsi dan produksi yang bertanggung jawab); dan target 14 (ekosistem kelautan) (Hall, 2019; UNWTO, 2022b). Berkaitan dengan agenda pencapaian *SDGs* tersebut, dalam konteks kondisi di Indonesia, data mutakhir yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa pandemi Covid-19 berdampak pada usaha pencapaian tersebut, dimana target 8 masuk dalam kategori terdampak negatif tinggi yang diindikasikan dengan penutupan tempat-tempat usaha dan meningkatnya pengangguran; sementara itu target 12 dan target 14 masuk dalam kategori tidak terdefiniskan (*unclear*) karena belum diteliti lebih lanjut (Badan Pusat Statistik, 2021).

Telah terdapat beberapa destinasi wisata berbasis pariwisata berkelanjutan, antara lain Taman Nasional Baluran, Taman Nasional Ujung Kulon, Sangeh Monkey Forest, Punti Kayu Palembang, dan Umbul Ponggok (Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, 2021). Lebih lanjut, beberapa studi menunjukkan bahwa terdapat hambatan dan tantangan penerapan pariwisata berkelanjutan di Indonesia, antara lain

minimnya partisipasi masyarakat dan keterbatasan infrastruktur (akses jalan dan fasilitas) (Singgalen, Sasongko, & Wiloso, 2018); pasar yang terbatas, persaingan yang ketat, dan ketergantungan pada segmen wisatawan tertentu (Lasso & Dahles, 2018); dan pengelolaan sampah/limbah, perlindungan dan pelestarian satwa, polusi, dan konservasi ekosistem (Partelow & Nelson, 2020).

Beberapa *problem* pada sektor pariwisata tersebut bermuara pada pengelolaan destinasi. Pengelolaan destinasi (*destination management*) dan tata kelola destinasi (*destination governance*) memegang peran penting dalam pengembangan pariwisata berkelanjutan, dimana proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dapat terarah dan berjalan dengan baik (Gillovic & McIntosh, 2020; Quattrociocchi, B., Mercuri, F., Perano, M., & Calabrese, 2017; H. Zhang & Zhu, 2014). Pada negara-negara berkembang, termasuk Indonesia, pembuatan kebijakan dan perencanaan pariwisata terkait pengelolaan dan tata kelola destinasi sangat dikendalikan oleh pemerintah melalui kelembagaan Destination Management Organization (DMO) (Song, Liu, & Chen, 2013). Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi DMO, antara lain efisiensi dan produktivitas dalam proses operasional, dan efisiensi dan efektivitas organisasi (Foris, Florescu, Foris, & Barabas, 2020); keterlibatan aktif masyarakat dan para pemangku kepentingan dalam penyusunan kebijakan (Mandić & Kennell, 2021); dan kapabilitas dalam membangun jejaring (Volgger & Pechlaner, 2014). Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, memahami, dan menjelaskan perkembangan DMO-DG di Indonesia, *best practices* DMO-DG di beberapa negara, dan menyusun analisis implikasi strategis peran DMO-DG dalam

pengembangan pariwisata berkelanjutan dengan pendekatan analisis VRIO.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan *desk study* (Creswell, J. W., & Creswell, 2018). Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang berasal dari literature jurnal, buku, laporan kajian, dan laporan statistik terpilih. Data-data tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan pendekatan deskriptif analitis. Selain itu dipergunakan juga pendekatan VRIO *analysis*. Dalam pendekatan ini terdapat beberapa parameter yang dianalisis, yaitu nilai (*value*), kelangkaan (*rarity*), biaya (*imitate to cost*), dan organisasi/organisir (*organized*) (Simão, 2010). Beberapa parameter tersebut dianalisis untuk mengetahui kapasitas sumber daya dan daya saing (*competitiveness*) dari DMO-DG (Barney, J. B., & Wright, 1998; Pratami Wulan Tresna, 2018; Risfandini, A., Thoyib, A., Noermijati, N., & Mugiono, 2021; Astawa, 2022). Hasil analisis tersebut dipergunakan lebih lanjut untuk mengetahui implikasi peran DMO-DG dalam pengembangan pariwisata berkelanjutan (Barney & Hesterly, 2015), serta untuk kemudian menyusun analisis strategis dalam rangka memberikan rekomendasi kebijakan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Perkembangan DMO-DG di Indonesia

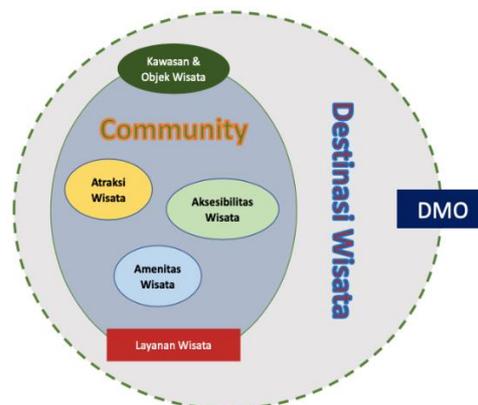
Pengembangan tata Kelola destinasi pariwisata di Indonesia berdasarkan konsep partisipatif, sistematis, kolaboratif, berkelanjutan, dan manajerial dengan proses yang terukur (Trihayuningtyas, Rahtomo, & Darmawan, 2018). Tata Kelola tersebut menerapkan konsep *Destination Management Organization* (DMO) dan *Destination Governance* (DG) sebagai konsep dan metode dalam mempertemukan antar stakeholder seperti halnya kepentingan para

pemangku kebijakan dan para pihak yang terlibat serta kepentingan wisatawan dengan pengelola DMO-DG di destinasi pariwisata (Kemenparekraf, 2014). Tata Kelola Destinasi Pariwisata diharapkan dapat berperan sebagai pengungkit dalam membangun *alignment* dan ekosistem dengan kearifan lokal setempat.

Dalam UU No. 10 tahun 2009, pada Pasal 5 disebutkan bahwa keterpaduan antar sektor, seperti halnya pusat dan daerah serta keterpaduan antar stakeholder yang merupakan satu kesatuan sistematis dalam kerangka otonomi daerah, selain itu dalam PP No. 50 Tahun 2011, pada Pasal 58 disebutkan bahwa arah kebijakan penguatan organisasi kepariwisataan dapat dilakukan dengan mengembangkan dan menguatkan organisasi kepariwisataan berupa DMO yang menangani bidang destinasi pariwisata (Ardiwidjaja, 2020). Lebih lanjut, UU No.10 tahun 2009 pada Pasal 36 dan seterusnya menyebutkan tentang pembentukan Badan Promosi Pariwisata Indonesia yang berkedudukan di ibukota negara. Berdasarkan banyaknya kepentingan dan beraneka ragamnya karakter usaha pariwisata khususnya pada setiap daerah, bentuk *tourism board* sebaiknya dapat diselenggarakan dalam bentuk kemitraan antara publik dan swasta. Proses tersebut

dapat berjalan agar peranan pusat dan daerah tidak tumpang tindih dengan dinas pariwisata di daerah (Ardiwidjaja, 2020). Dengan demikian, DMO sendiri dapat dikatakan sebagai organisasi yang menyelenggarakan Tata Kelola Destinasi Pariwisata secara berkelanjutan berdasarkan proses perencanaan hingga operasional usaha pariwisata.

Pendekatan DMO untuk pengelolaan sebuah destinasi seharusnya didukung dengan keselarasan antara konsep yang diadopsi dengan implementasi secara nyata (Ilham, 2015). Sehingga peran serta masyarakat diharapkan mampu membangun pariwisata di daerahnya pada posisi merasa memiliki, mengelola, merencanakan, dan mengoperasionalkan tentang program yang meningkatkan kesejahteraan masyarakat tersebut (Frasawi & Citra, 2018). Selain itu juga, dalam tata kelola pengembangan DMO dibutuhkan peran masyarakat serta pemangku kepentingan lain dalam merumuskan model tata kelola yang dapat diterapkan di masing-masing lokasi/daerah (Putri & Munawaroh, 2018). Keberadaan DMO sendiri berfungsi untuk memenuhi kebutuhan wisatawan (wisnus maupun wisman) serta berbagai tingkatan kualitas (vertikal) dan kepentingan dari jenis pelayanan yang dibutuhkan oleh para wisatawan (Care-Tourism, 2017).



Gambar 1. Konsep Pengembangan DMO-DG di Indonesia

[Sumber: Modifikasi dari (Care-Tourism, 2017; Wirdayanti et al., 2021)]

Pengembangan DMO-DG di Indonesia telah dicanangkan sejak tahun

2009 yang ditandai dengan penyusunan suatu kebijakan pengembangan destinasi

pariwisata serta pengembangan DMO. Saat ini perkembangan DMO diakui sebagai salah satu metode untuk mempertemukan kepentingan wisatawan dengan pengelola destinasi pariwisata dan menjadi alat pemasaran yang efektif bagi para pengelola pariwisata. Kebijakan

dan program DMO diimplementasikan pada periode 2009-2014 telah berperan sebagai katalisator untuk membangun dan memantapkan tujuan dan proses serta kepentingan bersama dengan muatan lokal yang kental (PSP-UGM, 2021).

Tabel 1. Kegiatan Pengembangan DMO di Indonesia
[Sumber: modifikasi dari (Ardiwidjaja, 2020; PSP-UGM, 2021; Sitorus, 2016)]

Tahun	Kegiatan
2009 – 2014	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan pedoman pembentukan dan pengembangan DMO 2. Sosialisasi DMO 3. Penetapan DMO di 16 Klaster 4. Workshop program tata kelola destinasi
2015 – 2016	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penambahan DMO menjadi 27 Klaster 2. Training tata Kelola destinasi 3. Workshop lingkup kerja FTKP/LWG 4. Workshop Kerjasama dan sinergitas program lintas sector di 27 Klaster 5. Pembahasan Isu Strategis 10 Destinasi Prioritas dan 5 Destinasi Super Prioritas
2017 – 2021	Pengembangan DMO pada 5 Destinasi Super Prioritas

Pada perkembangannya, program DMO berorientasi pada dua *critical success factor*, yakni manajemen destinasi (finansial, operasional, marketing, SDM) dan inovasi (Sitorus, 2016). Pada tahun 2009 – 2016, telah dilakukan penetapan DMO pada 16 Klaster yang berfokus pada pembentukan forum tata kelola pariwisata (FTKP), yang terdiri dari daerah Sabang, Pangandaran, Tanjung Puting, Raja Ampat, Bromo Tengger Semeru, Wakatobi, Borobudur, Batur, Sanur, Rinjani, Derawan, Toba, Toraja, Flores, Bunaken, dan Kota Tua, dengan tambahan 11 Klaster DMO yang terdiri dari Daerah DMO Komodo, Palembang, Belitung, Muaro Jambi, Maluku Utara, Menjangan-Pemuteran, Nias, Sentarum, Kepulauan Seribu, anjung Lesung dan Mandalika yang masih fokus pada tahap sosialisasi program tata kelola destinasi dan pembentukan kelompok kerja lokal pariwisata. Jumlah klaster hingga tahun

2016 adalah sebanyak 27 Klaster yang berfokus pada pengembangan pariwisata daerah masing-masing. Saat ini, Kemenparekraf berfokus pada pembangunan 5 DMO di Destinasi Pariwisata Super Prioritas yang meliputi DMO Borobudur, DMO Labuhan Bajo, DMO Toba, DMO Bunaken, dan DMO Rinjani (PSP-UGM, 2021). Kelima DMO tersebut dibentuk berdasarkan Transformasi DMO yang telah dilakukan melalui berbagai tahapan yaitu meliputi penguatan Gerakan kesadaran kolektif para pemangku kepentingan; pengembangan manajemen destinasi; pengembangan bisnis; dan Penguatan dan penataan organisasi pengelolaan destinasi. Pembentukan DMO tersebut bertujuan untuk mengintegrasikan potensi produk pariwisata yang ada di masyarakat serta mengintegrasikan pengelolaan pariwisata secara terpadu antar pemangku kepentingan.



Gambar 2. Transformasi DMO dan Indikator Kunci DMO
 [Sumber: Modifikasi dari (Kemenparekraf, 2014; PSP-UGM, 2021)]

Untuk menyukseskan keberhasilan Pengembangan DMO dibutuhkan indikator-indikator kunci terkait tata kelola destinasi pariwisata di Indonesia yang meliputi 1)organisasi, 2)ekosistem kepariwisataan, 3)pemasaran, 4)kualitas pelayanan dan pengalaman berwisata, 5)penelitian dan informasi, 6)pengembangan sumber daya manusia, 7)sumber dana, 8)pengelolaan pengunjung, 9)pengelolaan berkelanjutan, 10)pengelolaan krisis, 11)pengelolaan masyarakat, 12)kontribusi lingkungan, 13)kontribusi ekonomi, 14)kualitas kandungan lokal/lokalitas destinasi pariwisata, dan 15)dukungan pemangku kepentingan, para pihak, dan lembaga (Kemenparekraf, 2014). Indikator keberhasilan pengembangan DMO-DG tersebut dapat ditentukan dengan adanya sinergitas dan keselarasan, Pertumbuhan dan Berkelanjutan untuk menghasilkan penguatan pemberdayaan, partisipasi dan kesejahteraan masyarakat; peningkatan jumlah wisatawan, serta pelestarian lingkungan alam maupun budaya yang mampu memberikan manfaat untuk masyarakat. Keberadaan DMO-DG di Indonesia diharapkan dapat meningkatkan kinerja kepariwisataan

nasional secara menyeluruh seperti skala pengembangan kapasitas dan daur hidup destinasi, kompleksitas dan sinergi dengan daerah dan pemangku kepentingan, integrasi perencanaan untuk meningkatkan *destination excellence* secara bertanggung jawab dalam ekosistem kepariwisataan. Bagi negara berkembang seperti halnya Indonesia yang memiliki kekayaan alam dan budaya yang sangat besar, konsep pengembangan DMO pada sektor pariwisata sangatlah diperlukan demi menjaga peningkatan sektor pariwisata yang dapat memiliki manfaat bagi seluruh pihak yang terlibat seperti pengelola, wisatawan, masyarakat, dan lainnya di sebuah destinasi pariwisata.

3.2. Best Practices DMO-DG di beberapa negara

Destination Management Organization (DMO) merupakan sebuah organisasi yang memiliki fungsi pengelolaan berbagai otoritas, stakeholder pariwisata, dan profesional serta memfasilitasi kemitraan menuju visi tujuan kolektif (World Tourism Organization, 2019). Struktur pengembangan tata Kelola pada DMO dapat berupa satu otoritas publik hingga

model kemitraan (publik-swasta) dengan konsep berupa merencanakan, mengoordinasikan, dan mengelola kegiatan tertentu pada sektor pariwisata. Fungsi DMO dapat berbentuk otoritas tingkat nasional ataupun regional serta tingkat lokal/daerah tergantung pada kebutuhan yang diinginkan, serta pada tingkat desentralisasi administrasi publik, yang bertujuan sebagai pendorong perekonomian, pemasaran, mengkoordinasi usaha, representasi kepentingan publik (*quasi-public representative*), dan membangun kebanggaan suatu komunitas (Morrison, Bruen, & Anderson, 1998).

Pada berbagai negara fungsi DMO dilakukan dalam skala nasional dengan mengembangkan *Tourism Board*, yang bertujuan dalam mengembangkan pariwisata, teknologi dan informasi serta promosi destinasi wisata. *Tourism Board* (Badan Pariwisata) dituntut untuk berperan aktif dalam hal promosi terkait produk-produk wisata unggulan, pengembangan SDM bidang promosi, komersialisasi hasil-hasil riset berupa produk-produk wisata kepada pasar, serta memberikan *reward* kepada industri yang memberikan layanan dan jasa yang berkualitas (Mahdayani, 2011) sehingga mampu meningkatkan jumlah wisatawan dari setiap destinasi yang dipromosikan.

DMO muncul sebagai pemain kunci dalam pengembangan dan pengelolaan pariwisata, sehingga Keberhasilan kinerja DMO akan ditentukan oleh kapasitasnya untuk mendapatkan kredibilitas dan kepercayaan dari semua pemangku kepentingan. Menurut (World Tourism Organization, 2019), sejumlah negara mengembangkan DMO berdasarkan fungsi dasar yang meliputi perencanaan strategis, perumusan (atau keikutsertaan dalam proses perumusan) dan implementasi kebijakan pariwisata destinasi, intelijen pasar (pengumpulan dan analisis data, riset pasar, dan lain-lain), pengembangan produk dan bisnis pariwisata, Digitalisasi dan inovasi, pemantauan, manajemen krisis, pelatihan

dan peningkatan kapasitas (tidak hanya sumber daya manusianya tetapi juga memfasilitasi kegiatan pelatihan dan pengembangan kapasitas bagi para profesional pariwisata lokal), promosi, pemasaran dan *branding*, serta pendanaan dan membina investasi. Singapura telah membentuk Badan Promosi Pariwisata yang mampu berkontribusi 4 persen terhadap produk domestik bruto Singapura sebelum UNWTO memperkenalkan konsep DMO. Selain itu, perlu juga untuk dapat mempelajari Badan Promosi yang memiliki lingkup regional seperti pada Victoria di salah satu negara bagian Australia dikarenakan Badan Promosi tersebut masih dalam kategori baru dalam proses pengembangannya (Mahdayani, 2011).

a. Singapore Tourism Board

Singapore Tourism Board (STB) adalah organisasi kepariwisataan di bawah Kementerian Perdagangan dan Industri Singapura dengan tagline berupa *YourSingapore*. Organisasi tersebut memperjuangkan pengembangan sektor pariwisata Singapura secara nasional, dengan salah satu sektor jasa utama dan pilar ekonomi Singapura, dan melakukan pemasaran dan promosi Singapura sebagai tujuan pariwisata (Singapore Tourism Board, 2022). STB memiliki fungsi dalam memastikan pariwisata tetap menjadi pilar ekonomi yang sangat penting dengan menggunakan perencanaan strategis jangka panjang, serta mampu membangun kemitraan, meningkatkan inovasi dan mengembangkan keunggulan pada sektor pariwisata. STB juga secara reguler meninjau dan memperbarui kerangka peraturan pariwisata untuk memastikan relevansinya dalam lingkungan bisnis saat ini, sambil memberikan dukungan dan insentif untuk mengkatalisasi sektor swasta untuk memimpin dalam berinvestasi untuk pertumbuhan. STB memperluas perannya di luar promosi destinasi dan mulai menjadikan Singapura sebagai pusat pariwisata

regional bagi perusahaan pariwisata dan wisatawan. Dalam pengembangan produk dan bisnis, STB memiliki 5 program penting yaitu meliputi marketing, industri development, capability development, industry regulation, dan placemaking. Pelaksanaan promosi, pemasaran, dan branding, STB menggunakan media elektronik yang dapat dilihat melalui visit Singapore, Singapore tourism awards, Singapore Tourism Information & Service Hub, Travel Agents and Tourist Guides Licensing System, dan Singapore Tourism Analytics Network. STB meluncurkan Dana Pengembangan Pariwisata (TDF), yang dirancang untuk mengkatalisasi penciptaan produk dan pengalaman pariwisata yang inovatif dan berkualitas, serta upaya peningkatan kemampuan dan karyawan antar perusahaan terkait pariwisata, dengan 3 skema yaitu: *Tourism Product Development Scheme*, *Tourism Event Development Scheme*, dan *Tourism Capability Development Scheme* (Singapore Tourism Board, 2022).

b. Scotland Tourism Board

Scotland Tourism Board adalah organisasi pariwisata nasional untuk Skotlandia yang memiliki lingkup secara nasional dengan tagline *See more, live more, and feel more in Scotland*. Tujuan utama kami adalah untuk berkontribusi secara signifikan terhadap kemajuan pariwisata Skotlandia dengan meneguhkan eksistensi di pasar global dan memberikan manfaat bagi Skotlandia (Visit Scotland, 2022). STB bekerja sama dengan industri pariwisata di Skotlandia, membantu wisatawan menemukan berita dan penelitian terbaru, mendapatkan saran bisnis yang dipersonalisasi, dan memberikan pengalaman terbaik kepada pengunjung, melalui promosi pariwisata Skotlandia ke seluruh dunia dengan memberikan informasi kepada calon wisatawan. Hal ini dilakukan agar mampu mendapatkan pengalaman terbaik bagi para wisatawan serta jaminan kualitas berwisata. Salah satu hal yang dibutuhkan adalah dukungan regulasi

terhadap pelaku industri pariwisata lokal yang pada akhirnya mampu mewujudkan sinergi dan kolaborasi antara kebutuhan wisatawan, pelaku industri pariwisata, dan pemerintah. STB mengadopsi dalam mengembangkan strategi melalui 4 Pilar yaitu Pilar 1 - membangun *brand*; Pilar 2 - berinvestasi dalam komunitas pariwisata dan *event* Skotlandia; Pilar 3 - memfasilitasi inovasi dan merangkul perubahan global dalam ekonomi digital; dan Pilar 4 - memberikan layanan berkelas dunia (Visit Scotland, 2022). Dalam pelaksanaan promosi, pemasaran, dan branding, STB menggunakan media elektronik yang dapat dilihat melalui visit Scotland.

c. Victoria Tourism Board

Victoria Tourism Board (VTB) atau Visit Victoria adalah organisasi pariwisata dan penyelenggaraan events yang khusus untuk regional Negara Bagian Victoria di Australia. VTB menginspirasi orang-orang untuk mengunjungi Melbourne dan Victoria melalui kisah-kisah menawan dan acara-acara yang menakjubkan. Tujuan VTB adalah untuk menyalakan dan menantang imajinasi apa pun dan memberikan pelayanan terbaik bagi wisatawan (Visit Victoria, 2022). Selain itu, tujuan lainnya adalah untuk membangun Melbourne dan Victoria menjadi tujuan pariwisata nomor satu di Australia dengan memberikan pertumbuhan yang kuat dan berkelanjutan di seluruh pasar prioritas. VTB beroperasi dalam lingkungan kolaboratif dan gesit yang menginformasikan, menghubungkan, dan bermitra dengan industri dan Pemerintah Negara Bagian Victoria untuk memperkuat profil Victoria dengan mempromosikan Victoria sebagai tujuan destinasi wisata dalam lingkup nasional dan internasional, sehingga mampu meningkatkan jumlah wisatawan. Hal tersebut akan meningkatkan pemanfaatan atau penggunaan fasilitas pariwisata dengan cara yang efektif dan efisien. Pelaksanaan promosi, pemasaran, dan branding (Visit Victoria, 2022).

Dalam menginformasikan profil dan aktivitasnya, VTB menggunakan media elektronik yang dapat dilihat melalui visit Victoria.

3.3. Implikasi strategis peran DMO-DG dalam pengembangan pariwisata berkelanjutan

Indikator-indikator kunci dalam proses pembentukan DMO menjadi hal yang sangat dibutuhkan dalam keberlanjutan organisasi DMO. Dalam mendukung keberlanjutan DMO di Indonesia, dibutuhkan kompetensi inti dari internal organisasi itu sendiri. Kompetensi inti berasal dari sumberdaya

dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan (Nugroho, Najib, & Kirbrandoko, 2018). Dari sumberdaya dan kapabilitas yang dipunyai kemudian dianalisis dengan menggunakan Analisis VRIO (*Valueable, Rare, Imitability, Organize*) (Barney & Hesterly., 2015) untuk mengetahui kompetensi inti yang dimiliki dan dapat menjadi sumber *sustainable competitiveness advantages* (keunggulan kompetitif berkelanjutan). Selain itu juga analisis ini dapat digunakan untuk membandingkan dengan beberapa DMO yang terdapat di berbagai negara

Tabel 2. Analisis VRIO pada DMO-DG di Indonesia

Resource of Capability	Valuable	Rare	Imitability	Exploited by Organization	Competitive Implication
Pengembangan Organisasi	Yes	No	No	Yes	Temporary Competitive Advantage
Ekosistem Kepariwisata	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained Competitive Advantage
Pemasaran	Yes	Yes	No	Yes	Competitive Parity
Kualitas Pelayanan dan Pengalaman Berwisata	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained Competitive Advantage
Analisis dan Manajemen Informasi	Yes	No	No	Yes	Temporary Competitive Advantage
Pengembangan Sumber Daya Manusia	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained Competitive Advantage
Sumber Dana	Yes	No	No	Yes	Temporary Competitive Advantage
Pengelolaan Pengunjung	Yes	No	No	Yes	Temporary Competitive Advantage
Pengelolaan Berkelanjutan	Yes	Yes	No	Yes	Competitive Parity
Pengelolaan Krisis	No	No	No	No	Competitive Disadvantage
Pengelolaan Masyarakat	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained Competitive Advantage
Kontribusi Lingkungan	Yes	No	No	Yes	Temporary Competitive Advantage

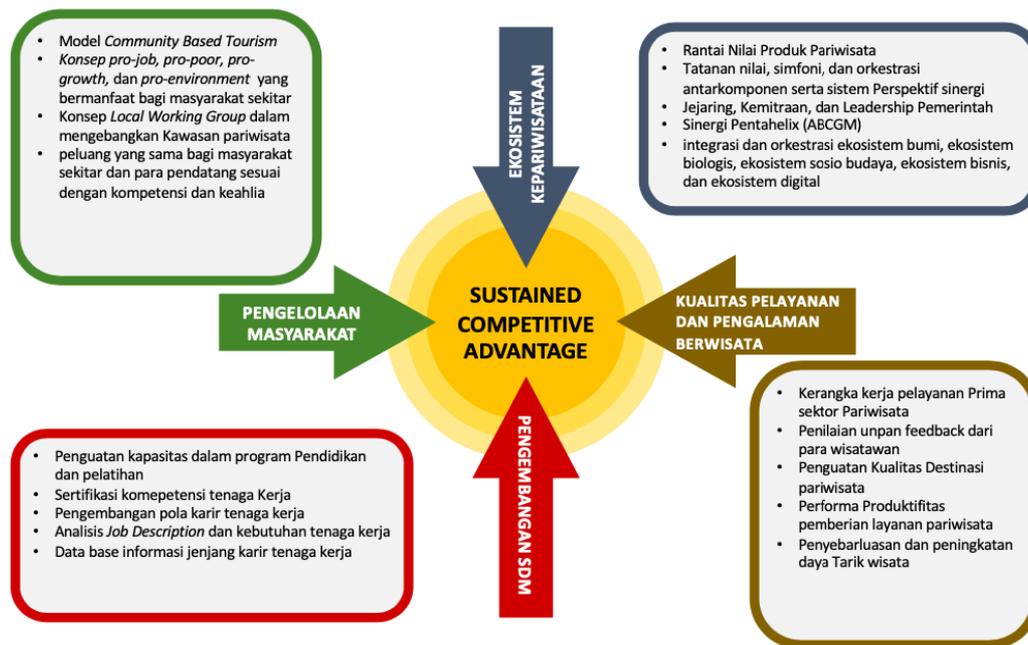
Kontribusi Ekonomi	Yes	No	No	Yes	Temporary Competitive Advantage
Lokalitas Destinasi Pariwisata	Yes	No	No	Yes	Temporary Competitive Advantage
Dukungan Pemangku kepentingan	Yes	No	No	Yes	Temporary Competitive Advantage

Berdasarkan hasil analisa diatas, dapat diketahui bahwa terdapat 4 (empat) sumber daya kapabilitas yang dinyatakan *Sustained Competitive Advantage* atau memiliki keberlanjutan secara keunggulan kompetitif yaitu Ekosistem Kepariwisata, Kualitas pelayanan dan pengalaman berwisata, Pengembangan SDM, dan Pengelolaan Masyarakat. Keempat sumber daya tersebut akan membangun DMO di Indonesia dengan memiliki daya saing dan mampu berkembang sebagaimana mestinya. Salah satu upaya dalam menyusun strategi industri pariwisata yang mampu meningkatkan *competitive* khususnya dalam ekosistem kepariwisataan adalah dengan *Tourism Supply Chain Management (TSCM)* yang efektif (Barliansah, 2020). (X. Zhang, Song, & Huang, 2009) mengungkapkan terdapat tujuh kunci TSCM yaitu: *demand management, two party relationship, supply management, inventory management, product development, tourism supply chain coordination, dan information technology.*

Selain itu, ekosistem kepariwisataan berorientasi pada peningkatan tatanan nilai, simfoni, dan orkestrasi antarkomponen dalam membangun kehidupan ekosistem menuju keselarasan nilai kepariwisataan (Teguh, 2021). Ekosistem ini meliputi Jejaring DMO, kemitraan, dan Leadership serta kualitas dan sinergi pentahelix dalam membangun pariwisata keberlanjutan. Model pentahelix tersebut mengembangkan sinergi antar pemangku kepentingan (ABCGM/ *Academic,*

Businessman, Community, Government, and Media) dalam rangka mencapai tujuan (Soemaryani, 2016). Pendekatan ekosistem kepariwisataan tersebut dapat memperkokoh integrasi dan orkestrasi ekosistem bumi, ekosistem biologis, ekosistem sosio budaya, ekosistem bisnis, dan ekosistem digital.

Penguatan ekosistem kepariwisataan tersebut dapat meningkatkan kualitas layanan DMO dalam memberikan pengalaman berwisata bagi para wisatawan. Kualitas pelayanan merupakan suatu upaya dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan yang dimiliki oleh wisatawan dalam mengimbangi harapan sebagai pelanggan pariwisata (Azliansyah, Margaretha, & Sinaga, 2020). Pelayanan prima dan terbaik dalam meningkatkan kepuasan wisatawan merupakan salah satu solusi yang mampu memberikan unsur kebutuhan dan keinginan konsumen khususnya dalam konteks wisata. Penerapan pelayanan prima mampu memenangi persaingan bisnis sehingga akan meningkatkan jumlah pengunjung (Al Rasyid, 2017). Konsumen akan menggunakan pendekatan lima dimensi pelayanan sebagai tolok ukur penilaian dalam menilai kualitas pelayanan pariwisata yakni meliputi realibilitas, responsif, kepastian, empati, dan nyata atau bukti langsung (Lim, Chandrawati, Nugroho, & Hermawan, 2021). Kelima dimensi pelayanan tersebut akan memegang peranan yang sangat penting dalam menghasilkan pelayanan prima terhadap konsumen (Jaya, Wahyuni, & Rismayanti, 2017).



Gambar 3. *Sustained Competitive Advantage* dalam Pengembangan DMO
[Sumber: Hasil Analisa Tim Penulis]

Dalam memberikan pengalaman berwisata, kualitas destinasi wisata harus memberikan kesan positif bagi pengunjung. Wisatawan akan merasakan kualitas suatu destinasi selama dan setelah mengunjungi destinasi wisata untuk mendapatkan kualitas pariwisata yang sesungguhnya sehingga berpengaruh terhadap kepuasan wisatawan (Basiya R. & Rozak, 2012). Suatu kualitas destinasi dapat dipengaruhi oleh daya tarik wisata, yang dimana akan memberikan motivasi utama bagi wisatawan untuk melakukan kunjungan wisata (Witt & Mountinho, 1994) dengan daya tarik tempat tujuan wisata yang meliputi (1) daya tarik wisata alam, (2) daya tarik berupa bangunan-bangunan, (3) daya tarik wisata budaya (4) daya tarik wisata sosial.

Kinerja pengembangan SDM juga merupakan hal yang sangat penting dalam pengembangan DMO dan dapat menjadi pembeda bagi DMO di Indonesia. Menguatnya SDM dapat meningkatkan sisi pelayanan dan promosi sehingga mampu menarik kunjungan dari wisatawan untuk berkunjung serta menikmati pariwisata yang disuguhkan oleh DMO. Strategi peningkatan SDM

melalui Pendidikan formal berupa sekolah tinggi vokasi serta ikut serta dalam pelatihan-pelatihan seperti kursus, Balai Latihan Kerja (BLK), dan program pemagangan merupakan hal yang sangat penting pengembangan SDM tenaga kerja pariwisata (Azhar, 2015). Peningkatan SDM tersebut bertujuan untuk peningkatan kompetensi dan performa tenaga kerja, sehingga mampu memiliki sertifikasi keahlian di bidang tersebut, dan sertifikasi kompetensi bagi tenaga kerja pariwisata adalah modal SDM dalam menghadapi pasar global (Kristianto, 2013). Selain itu juga, dalam proses pengembangan SDM perlu disusun pola karir bagi para tenaga kerja secara jelas dan terbuka, sehingga mampu memberikan dampak positif dalam peningkatan performa masing-masing tenaga kerja. Mengingat pentingnya perencanaan pengembangan karir pada pengembangan DMO, maka perlu disediakan konsultan SDM bagi tenaga kerja, hal ini dikarenakan perencanaan dalam pengembangan karir tenaga kerja merupakan tanggung jawab organisasi (Sugijono, 2016). Namun demikian setiap tenaga kerja di DMO dapat merencanakan pengembangan karir secara mandiri

pengembangan kompetensi diri setiap individu masing-masing, agar memiliki kompetensi sesuai keahliannya.

Partisipasi masyarakat lokal dalam sektor pariwisata akan memberikan keuntungan tersendiri khususnya dalam manfaat ekonomi dan sosial. Hal ini merupakan salah satu agenda pemerintah dalam mendukung *pro-job, pro-poor, pro-growth, dan pro-environment* (Soekarya, 2011). Pengembangan pariwisata seperti halnya desa wisata akan memberikan kesan tersendiri seperti keterlibatan wisatawan secara langsung dengan masyarakat lokal, sehingga para wisatawan akan merasakan pengalaman berwisata yang unik. Fungsi DMO dalam mengembangkan destinasi wisata akan memberikan peluang yang sama bagi masyarakat sekitar dan para pendatang sesuai dengan kompetensi dan keahlian masing-masing. Pengembangan DMO pada destinasi wisata dapat merupakan hasil pemikiran masyarakat LWG (*Local Working Group*) untuk mewujudkan suatu kawasan berbasis pariwisata (Putri & Munawaroh, 2018). Kesempatan tersebut akan memberikan pemerataan manfaat bagi komunitas atau masyarakat di sekitar destinasi wisata. Salah satu konsep yang dapat diterapkan dalam pengembangan pariwisata tersebut adalah dengan model *Community Based Tourism* yang dimana masyarakat turut andil dalam perencanaan, pengelolaan, dan pemberian suara berupa keputusan dalam pembangunannya (Arifin, 2017).

4. KESIMPULAN

Model pengelolaan DMO-DG dikembangkan untuk penguatan tata Kelola destinasi pariwisata dalam mempertemukan kepentingan pemangku kepentingan dengan para wisatawan. Tata Kelola tersebut diharapkan dapat berperan sebagai faktor pengungkit kemajuan pariwisata di Indonesia. Kebijakan dan program DMO telah diimplementasikan mulai tahun 2009 hingga kini, yang dimulai dari pengembangan DMO pada 16 Klaster dan menjadi 27 Klaster pada tahun 2016,

selanjutnya pada saat ini Pengembangan DMO di Indonesia lebih ditekankan pada 5 DMO yang berada di Destinasi Pariwisata Super Prioritas. Kesuksesan pengembangan DMO tidak lepas dari transformasi pengembangan DMO yang meliputi Tahap penguatan Gerakan kesadaran kolektif pemangku kepentingan; Tahap pengembangan manajemen destinasi; Tahap pengembangan bisnis; dan Tahap Penguatan dan penataan organisasi pengelolaan destinasi.

Pengembangan DMO di berbagai negara dilakukan dalam skala regional dan nasional dengan mengembangkan *tourism board* yang bertujuan dalam mengembangkan pariwisata, teknologi dan informasi serta promosi destinasi wisata. Singapore Tourism Board dan Scotland Tourism Board adalah organisasi kepariwisataan dalam lingkup nasional, sedangkan Victoria Tourism Board merupakan suatu organisasi pariwisata dan penyelenggaraan events khusus untuk regional negara bagian Victoria di Australia.

Berdasarkan hasil VRIO *Analysis (Valueable, Rare, Imitability, Organize)* yang digunakan untuk mengetahui implikasi daya saing melalui sumber daya kapabilitas pada DMO-DG, diperoleh 4 (empat) *Sustained Competitive Advantage* yaitu meliputi ekosistem kepariwisataan, kualitas pelayanan dan pengalaman berwisata, pengembangan sumber daya manusia, dan pengelolaan masyarakat. Ekosistem Kepariwisataan meliputi rantai nilai produk pariwisata, tatanan nilai, simfoni, dan orkestrasi antarkomponen serta sistem perspektif sinergi, jejaring, kemitraan, dan kepemimpinan dan fungsi koordinatif pemerintah, sinergi pentahelix (ABCGM), integrasi dan orkestrasi ekosistem bumi, ekosistem biologis, ekosistem sosio budaya, ekosistem bisnis, dan ekosistem digital. Kualitas pelayanan dan pengalaman berwisata meliputi Kerangka kerja pelayanan prima sektor pariwisata, penilaian umpan balik dari para wisatawan, penguatan kualitas destinasi

pariwisata, performa produktifitas pemberian layanan pariwisata, serta penyebarluasan dan peningkatan daya tarik wisata. Pengembangan SDM meliputi penguatan kapasitas dalam program pendidikan dan pelatihan, sertifikasi kompetensi tenaga kerja, pengembangan pola karir tenaga kerja, analisis *job description* dan kebutuhan tenaga kerja, serta pangkalan data informasi jenjang karir tenaga kerja. Pengelolaan Masyarakat meliputi Model *Community Based Tourism*, Konsep *pro-job*, *pro-poor*, *pro-growth*, dan *pro-environment* yang bermanfaat bagi masyarakat sekitar, konsep *Local Working Group* dalam mengembangkan kawasan pariwisata, dan peluang yang sama bagi masyarakat sekitar dan para pendatang sesuai dengan kompetensi dan keahlian.

Berdasarkan hasil kajian yang diperoleh maka dapat disusun beberapa rekomendasi, yaitu meliputi:

1. Tahap pengembangan manajemen destinasi dan Tahap pengembangan bisnis merupakan hal yang sangat penting dalam pengembangan DMO, untuk itu dibutuhkan sinergi antar pemangku kepentingan agar penguatan destinasi pariwisata dan model bisnis dapat berjalan lancar dengan tujuan peningkatan pariwisata lokal serta nasional.
2. Pengembangan DMO di Indonesia dalam lingkup regional harus mampu mengembangkan pariwisata lokal setempat dengan tujuan meningkatkan kunjungan wisatawan serta mengangkat potensi-potensi wisata lokal sebagai pengungkit ekonomi dan sosial setempat sehingga pariwisata nasional dapat tumbuh secara positif.
3. Pengembangan SDM, Pengelolaan Masyarakat serta penguatan kualitas layanan pariwisata dapat berjalan bersamaan dalam satu ekosistem kepariwisataan dengan pengembangan model Pentahelix yang dipadukan dengan konsep *Community Based Tourism*, serta disinergikan dengan *Capacity Building Framework* sehingga mampu memberikan pengalaman berwisata yang unik bagi wisatawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Rasyid, H. (2017). Pengaruh Kualitas Layanan dan Pemanfaatan Teknologi terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan Go-Jek. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*, 1(2).
- Alexakis, G., & Rice, L. (2016). Applying the Holistic Conceptual Conservation Framework for Sustainable Tourism. *Journal of Tourism Insights*, 7(1), 4. <https://doi.org/10.9707/2328-0824.1065>
- Anjos, F. A. dos, & Kennell, J. (2019). Tourism, Governance and Sustainable Development. *Sustainability*, 11(16), 4257. <https://doi.org/10.3390/su11164257>
- Ardiwidjaja, R. (2020). *Peran dan Status Destination Management Organization di Indonesia: Policy Brief*. Retrieved from https://www.academia.edu/45624648/PERAN_DAN_STATUS_DESTINATION_MANAGEMENT_ORGANIZATION_DI_INDONESIA_POLICY_BRIEF
- Arifin, A. P. R. (2017). Pendekatan Community Based Tourism Dalam Membina Hubungan Komunitas Di Kawasan Kota Tua Jakarta. *Jurnal Visi Komunikasi*, 16(1, Mei 2017), 111-130.
- Astawa, I. P. M. (2022). VRIO Model as a Framework for Developing Tourism Competitiveness. *Proceedings of the International Conference on Applied Science and Technology on Social Science 2021 (ICAST-SS 2021)*, 173-178. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.20201.029>
- Azhar, A. (2015). Peningkatan SDM Pariwisata Melalui Sertifikasi Kompetensi dalam Menghadapi MEA: Peluang Dan Tantangan.

- Seminar Nasional Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Terbuka UTCC, 26 Agustus 2015, 108–121. Retrieved from http://repository.ut.ac.id/3339/1/fisip2015_09_azhara.pdf
- Azliansyah, T., Margaretha, R., & Sinaga, D. (2020). Pengaruh Promosi Wisata dan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Wisatawan pada Objek Wisata Istana Maimun Medan. *Jurnal Prointegrita*, 4(1), 185–200. Retrieved from <https://ekbis.sindonews.com>
- Badan Pusat Statistik. (2021). *Indikator Tujuan Pembangunan Berkelanjutan Indonesia 2021*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Barliansah, B. (2020). Analisis Rantai Pasok Pariwisata (Tourism Supply Chain) dengan Pendekatan Fuzzy Logic di Kota Bandung. *Indept*, 8(3), 12–22. Retrieved from <https://pesquisa.bvsalud.org/porta/l/resource/en/mdl-20203177951%0Ahttp://dx.doi.org/10.1038/s41562-020-0887-9%0Ahttp://dx.doi.org/10.1038/s41562-020-0884-z%0Ahttps://doi.org/10.1080/13669877.2020.1758193%0Ahttp://se.rsc.org/journals/index.php/IJAST/article>
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
- Barney, B. J., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts and Cases* (15th ed.). England: Pearson Education Limited.
- Basiya R., & Rozak, H. A. (2012). Kualitas Dayatarik Wisata, Kepuasan Dan Niat Kunjungan Kembali Wisatawan Mancanegara Di Jawa Tengah. *Dinamika Kepariwisataaan*, 11(2).
- Care-Tourism. (2017). Destination Management Organisation. Retrieved July 10, 2022, from caretourism.wordpress.com website: <https://caretourism.wordpress.com/2017/02/12/destination-management-organisation/>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Fifth edit). Los Angeles: SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Danish. (2018). Dynamic relationship between tourism, economic growth, and environmental quality. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(11), 1928–1943. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1526293>
- Foris, D., Florescu, A., Foris, T., & Barabas, S. (2020). Improving the Management of Tourist Destinations: A New Approach to Strategic Management at the DMO Level by Integrating Lean Techniques. *Sustainability*, 12(23), 10201. <https://doi.org/10.3390/su122310201>
- Frasawi, E. S., & Citra, I. P. A. (2018). Partisipasi Masyarakat Dalam Pengembangan Desa Wisata Ambengan Kecamatan Sukasada. *Jurnal Pendidikan Geografi Undiksha*, 6(3), 175–185. <https://doi.org/10.23887/jjpg.v6i3.20704>
- Gillovic, B., & McIntosh, A. (2020). Accessibility and Inclusive Tourism Development: Current State and Future Agenda. *Sustainability*, 12(22), 9722. <https://doi.org/10.3390/su12229722>
- Hall, C. M. (2019). Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1044–1060. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1560456>
- Ilham, J. (2015). Model Implementasi Destination Management

- Organization (Dmo) Di Kota Makassar , Provinsi Sulawesi Selatan. *UPPM Politeknik Pariwisata Makassar*, 09(02).
- Jaya, I. M. S., Wahyuni, L. M., & Rismayanti, A. (2017). Penerapan Pelayanan Prima untuk Meningkatkan Kepuasan Konsumen Golf pada Nirwana Bali Golf Club. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 12(3 November).
- Kememparekraf. (2014). *Pedoman Pengembangan Tata Kelola Destinasi Pariwisata (TKDP) Berbasis Konsep Destination Management Organization (DMO) dan Destination Governance (DG)* (Direktorat Jenderal Pengembangan Destinasi Pariwisata, Ed.). Jakarta.
- Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2021). *Destinasi Wisata Berbasis Sustainable Tourism di Indonesia*.
- Kristianto, Y. (2013). Sertifikasi Kompetensi Sebagai Modal Perangkat infrastruktur SDM Menghadapi Pasar Global. *Jurnal Analisis Pariwisata*, 13(1).
- Lasso, A., & Dahles, H. (2018). Are tourism livelihoods sustainable? Tourism development and economic transformation on Komodo Island, Indonesia. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 23(5), 473–485. <https://doi.org/10.1080/10941665.2018.1467939>
- Lim, F. L., Chandrawati, N. E., Nugroho, R. N. S., & Hermawan, H. (2021). Meningkatkan Kualitas Pengalaman Wisatawan Dengan Pelayanan Kepemanduan Dan Penerapan Protokol Kesehatan Di Desa Wisata Nglanggeran – Studi Pendahuluan. *Uncle*, 1(1), 45–64. Retrieved from <http://publikasi.dinus.ac.id/index.php/uncle/article/view/4672/2415>
- Mahdayani, W. (2011). Menyambut Wonderful Indonesia.
- Mandić, A., & Kennell, J. (2021). Smart governance for heritage tourism destinations: Contextual factors and destination management organization perspectives. *Tourism Management Perspectives*, 39, 100862. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100862>
- Morrison, A. M., Bruen, S. M., & Anderson, D. J. (1998). Convention and visitor bureaus in the USA: A profile of bureaus, bureau executives, and budgets. *Journal of Travel and TourismMarketing*, 7(1).
- 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*, 12(1), 25–32. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2018.v12.i01.p03>
- Partelow, S., & Nelson, K. (2020). Social networks, collective action and the evolution of governance for sustainable tourism on the Gili Islands, Indonesia. *Marine Policy*, 112. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2018.08.004>
- Pratami Wulan Tresna, & H. N. (2018). Sustainable Competitive Advantage Strategies of Tourism Products in Pangandaran District. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7(3), 34–47.
- PSP-UGM. (2021). *Kajian Rapid Assessment Destination Management Organization (DMO) – Destination Governance (DG)*. Yogyakarta.
- Putri, A. R. S., & Munawaroh, N. (2018). Koordinasi Pemangku Kepentingan Dalam Meningkatkan Strategi Pengembangan Destination Management Organization (DMO) Di Pangandaran. *Jurnal Mp (Manajemen Pemerintahan)*, 5(1), 19–33. Retrieved from <https://ejournal-new.ipdn.ac.id/JMP/article/view/445%0Ahttps://ejournal-new.ipdn.ac.id/JMP/article/download/445/269>

- Quattrociocchi, B., Mercuri, F., Perano, M., & Calabrese, M. (2017). Tourism supply chain & strategic partnerships for managing the complexity in tourism industry. *ENLIGHTENING TOURISM. A PATHMAKING JOURNAL*, 7(1), 62–93.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33776/et.v7i1.3140>
- RISFANDINI, A., THOYIB, A., NOERMIJATI, N., & MUGIONO, M. (2021). Competitiveness of Tourism Destinations: An Extended Criteria of Resource-Based View. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 253–263.
- Rukuižienė, R. (2021). SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT IMPLICATIONS TO LOCAL ECONOMY. *Regional Formation and Development Studies*, 14(3), 170–177.
<https://doi.org/10.15181/rfds.v14i3.873>
- Simão, J. (2010). An extended VRIO model as a framework for sustainable tourism planning. *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, 87–97. WIT Press.
<https://doi.org/10.2495/ST100081>
- Singapore Tourism Board. (2022). Overview: Singapore Tourism Board. Retrieved July 20, 2022, from [stb.gov.sg](https://www.stb.gov.sg) website: <https://www.stb.gov.sg/content/stb/en/about-stb/overview.html>
- Singgale, Y. A., Sasongko, G., & Wiloso, P. G. (2018). Tourism Destination in Remote Area: Problems and Challenges of Tourism Development in North Halmahera as Remote and Border Areas of Indonesia-Philippines. *Journal of Indonesian Tourism and Development Studies*, 6(3), 175–186.
<https://doi.org/10.21776/ub.jitode.2018.006.03.04>
- Sitorus, R. (2016). Kementerian Pariwisata Programkan 27 Cluster Destinasi Selama 2016. Retrieved July 10, 2022, from traveling.bisnis.com website: <https://traveling.bisnis.com/read/20160515/224/547632/kementerian-pariwisata-programkan-27-cluster-destinasi-selama-2016>
- Soekarya, T. (2011). *Peningkatan Ekonomi Kerakyatan Melalui Pengembangan Desa*. Jakarta: Kementerian Budaya & Pariwisata.
- Soemaryani, I. (2016). Pentahelix Model to Increase Tourist Visit to Bandung and Its Surrounding Areas through Human Resource Development. *Academy of Strategic Management Journal*, 15, 249.
- Song, H., Liu, J., & Chen, G. (2013). Tourism Value Chain Governance. *Journal of Travel Research*, 52(1), 15–28.
<https://doi.org/10.1177/0047287512457264>
- Sugijono. (2016). Pengembangan Karir Karyawan Dalam Manajemensumber Daya Manusia. *Orbith*, 12(3), 167–177.
- Teguh, F. (2021). *Ekosistem Kepariwisata-Konsep Solusi sistem dan Pengukuran*. Jakarta: Kompas.
- Trihayuningtyas, E., Rahtomo, W., & Darmawan, H. (2018). Rencana Tata Kelola Destinasi Pariwisata Kawasan Pulau Camba-Cambang Dan Sekitarnya Di Kabupaten Pangkajene Dan Kepulauan. *Jurnal Manajemen Resort Dan Leisure*, 15(1), 33–47.
- UNWTO. (2020). *Policy Brief: COVID-19 and Transforming Tourism*.
- UNWTO. (2022a). Sustainable Development.
- UNWTO. (2022b). Tourism in the 2030 Agenda.
- Visit Scotland. (2022). About Us: Scotland Tourism Board. Retrieved July 21, 2022, from [visitscotland.org](https://www.visitscotland.org) website: <https://www.visitscotland.org/about-us/what-we-do>
- Visit Victoria. (2022). About: Victoria Tourism Board. Retrieved July 21, 2022, from corporate.visitvictoria.com website: <https://corporate.visitvictoria.com/>

about

- Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.001>
- Wirdayanti, A., Asri, A., Anggono, B. D., Hartoyo, D. R., Indarti, E., Gautama, H., ... Ariani, V. (2021). *Pedoman Desa Wisata* (II, Juni 2). Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi Republik Indonesia.
- Witt, S. F., & Mountinho, L. (1994). Tourism Marketing and Management. In *Prentice Hall International* (2nd Editio).
- World Tourism Organization. (2019). *UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) - Preparing DMOs for new challenges*. Madrid: UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284420841>
- Zhang, H., & Zhu, M. (2014). Tourism Destination Governance: A Review and Research Agenda. *International Journal of E-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 4(2), 125–128. <https://doi.org/10.7763/IJEEEE.2014.V4.315>
- Zhang, X., Song, H., & Huang, G. Q. (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 345–358. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.010>