

# PENGEMBANGAN DISTINCTIVE COMPETENCE MENGGUNAKAN ANALISIS VALUE CHAIN PADA PURI MAERAKACA

**Dr. Hery Suliantoro, S.T, M.T., Dinda Fanny Lecianty**

Program Studi Teknik Industri Universitas Diponegoro Semarang

Jl. Prof Sudarto, SH., Semarang

dindafannylecianty@yahoo.com

## ABSTRAK

Puri Merakaca merupakan salah satu obyek wisata di Kota Semarang yang saat ini berada dalam kondisi tidak optimal karena sepi pengunjung. Dengan keadaan seperti ini, diperlukan adanya suatu perencanaan strategi manajemen untuk mempertahankan eksistensi dan mengoptimalkan pendapatan selanjutnya. Strategi ini dirancang dengan menganalisis rantai nilai, kemudian mencari faktor kunci keberhasilan yang nantinya akan dihasilkan *gap* dari pengunjung dan pengelola. *Gap* tersebut akan dijadikan *spiderweb* yang akan dibuatkan strategi untuk menanggulangnya dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal.. Hasil strategi yang didapatkan untuk pemerintah adalah dengan mengadakan brainstorming untuk pegawai dan mencari solusi permasalahan investor. Strategi untuk Puri Maerakaca adalah dengan kerjasama dengan perusahaan dalam pengadaan event dan juga mencoba membuat adanya inovasi baru. Sementara strategi untuk menarik pengunjung adalah dengan memberikan paket harga khusus dan juga meningkatkan kegiatan promosi.

**Kata Kunci: Strategi Manajemen, Rantai Nilai, Faktor Kunci Keberhasilan.**

## ABSTRACT

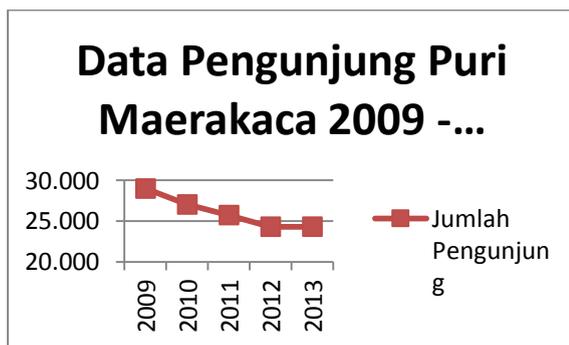
Puri Maerakaca is one of tourism objects in Semarang City that is now in unoptimal condition due to the lack of visitors. Therefore, it needs a management strategic plan to maintain the existence and optimize the upcoming income. This strategy is developed by analysing value chain, then look for the critical succes factors which later generate gap between visitors and management. Later, spiderweb will be generated that it needs strategy to overcome it by considering both internal and external factors. The results are for the government by doing brainstorming for staff and finding for solution to the investor problem. Strategy for Puri Maerakaca is making cooperation with the other companies in term of

holding event and try to making new innovations. While, the strategy to attract visitors is by offering special price package and raising promotion activities.

**Keywords : Strategic Management, Value Chain, Critical Succes Factors.**

## PENDAHULUAN

Potensi pariwisata tidak dipungkiri merupakan salah satu daya tarik wisatawan dan berfungsi meningkatkan pertumbuhan ekonomi daerah tersebut. Pertumbuhan pengunjung pariwisata di Semarang juga semakin meningkat tiap tahunnya. Namun berdasarkan hasil wawancara dengan petugas Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, beberapa tempat wisata di Kota Semarang masih banyak yang cenderung mengalami penurunan pengunjung. Salah satu tempat yang disebutkan adalah Puri Maerakaca yang menunjukkan angka penurunan pengunjung sebagai berikut :



**Gambar 1 Data Pengunjung Puri Maerakaca Tahun 2009 s/d Tahun 2013**

Berdasarkan data yang ditampilkan pada gambar 1, menunjukkan penurunan tingkat pengunjung yang cukup signifikan. Masyarakat juga banyak yang menduga jika Puri Maerakaca sudah tutup sejak

lama. Jumlah pengunjung Puri Maerakaca juga masih belum dapat mencapai target tahunannya yang ditetapkan oleh pihak pengelola. Hal ini menyebabkan tempat wisata Puri Maerakaca perlu untuk diadakan peninjauan kembali mengenai hal – hal yang dapat meningkatkan performansi tempat wisata tersebut dan penyusunan strategi yang lebih sistematis sehingga akhirnya dapat lebih berkembang dan bersaing.

Tujuan dari penelitian pada tempat wisata obyek penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi dan memetakan pelaku usaha obyek wisata penelitian, proses – proses yang ada pada setiap pelaku usaha dan aliran informasi didalamnya.
2. Menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi tingkat kunjungan tempat wisata obyek penelitian.
3. Menentukan faktor kunci keberhasilan / CSF ( *Critical Succes Factor* ) pada Puri Maerakaca.
4. Mendapatkan suatu strategi yang berorientasi pada keinginan pasar atau konsumen sehingga Puri

Maerakaca lebih mampu bersaing di pasar, dimana strategi tersebut

Dalam penyusunan penelitian ini, terdapat batasan masalah sebagai berikut: Informasi yang diperlukan untuk penelitian diperoleh dari Dinas Perindustrian dan Pariwisata dan tempat wisata obyek penelitian ( Puri Maerakaca ). Responden wawancara adalah pihak yang dianggap

### METODE PENELITIAN

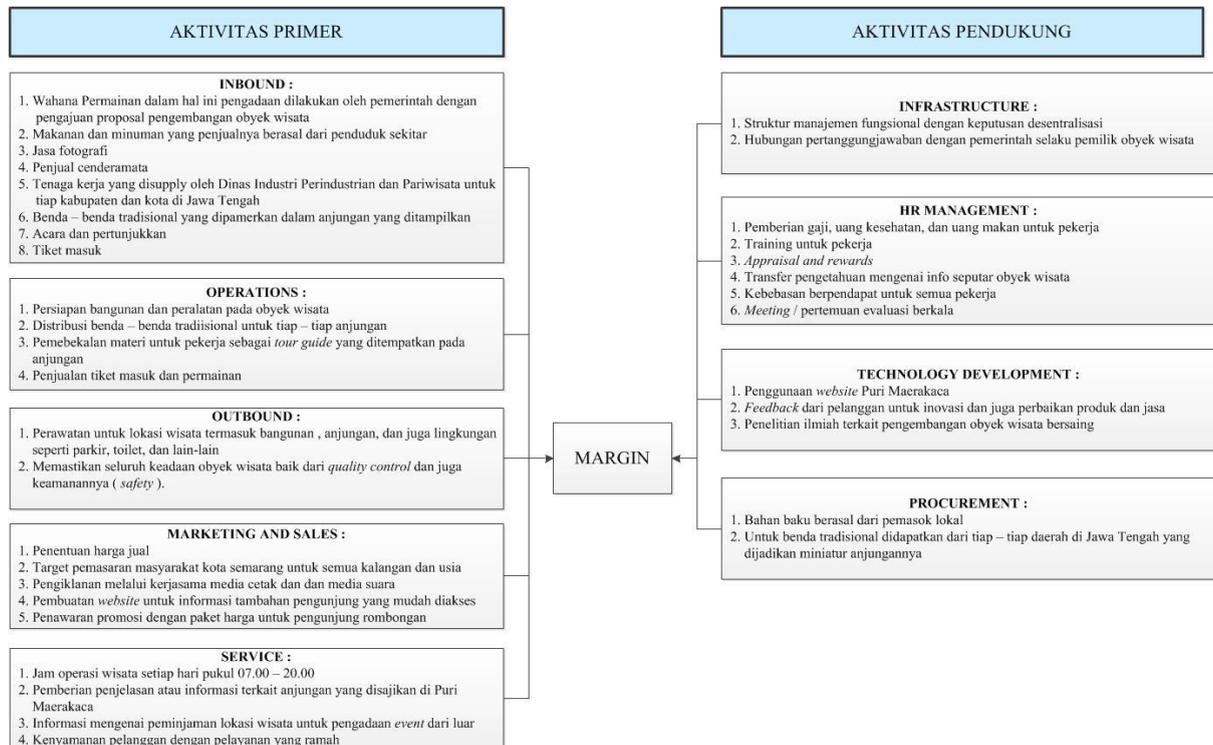
Pada tahap awal penelitian dilakukan studi pendahuluan dengan melakukan studi literatur dan studi lapangan mengenai obyek yang akan diteliti untuk merumuskan masalah dan menentukan tujuan serta desain penelitian. Tahap selanjutnya yang dilakukan adalah

berkompete dari Puri Merakaca , sementara responden untuk kuesioner adalah dari segi pengguna jasa dan pelaku usaha untuk keberhasilan dalam mengambil persepsi antara pengunjung dan pengelola usaha. Tahapan penelitian ini hanya sampai pada rekomendasi formulasi rencana strategi untuk diterapkan di tempat wisata obyek penelitian.

mengidentifikasi pelaku yang terlibat dalam kegiatan bisnis Puri Maerakaca untuk proses pemetaan rantai nilai dan diketahui aliran input produk dan jasa dalam rantai nilai tersebut.

### Mapping

Gambaran umum rantai nilai Puri Maerakaca dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2 Aliran Inti Rantai Nilai Puri Maerakaca

Untuk mengetahui apa saja kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh Puri Maerakaca, maka perlu dilakukan *deep interview* dengan manajer

Puri Maerakaca. Variabel indikator yang dijadikan pedoman dalam wawancara adalah seperti berikut :

**Tabel 1 Variabel Penelitian Lingkungan Internal Eksternal**

Aspek	INDIKATOR	
Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal ( Naipinit, 2013 )	Daya Tarik	Daya tarik yang dimaksud disini adalah bagaimana pengunjung tertarik datang ke obyek wisata Puri Maerakaca
	Akses	Akses yang dimaksud disini mengenai kemudahan cara akses pengunjung ke obyek wisata dan juga akses untuk mendapatkan informasi
	Akomodasi	Akomodasi adalah mengenai respon pelayanan dan juga fasilitas yang ditawarkan oleh obyek wisata
	Keamanan	Keamanan untuk pengunjung merupakan faktor yang paling kritis yang menunjang adanya kepuasan pengunjung dan minat untuk kembali datang
	Aktivitas	Aktivitas ini mengarah kepada aktivitas yang disebabkan oleh libur nasional, libur keagamaan, ataupun libur sekolah
	Isu Sosial	Isu sosial disini mengarah kepada perkembangan sosial seperti ekonomi, sosial budaya, politik, dll.

Untuk kuesioner faktor keberhasilan usaha, hal ini digunakan untuk menyusun struktur kebutuhan informasi pada hierarki manajer untuk mencapai tujuan. Dalam

penyusunan instrumen kuesioner yang digunakan, diambil dari jurnal (Fransisca, 2015) dan dari hasil analisis internal eksternal yang telah dilakukan :

**Tabel 2 Indikator Kuesioner CSF**

No	Indikator	Definisi
1	Kualitas	Kualitas merupakan alat untuk bersaing sebagai bentuk total dan karakteristik produk / jasa yang dibuat dengan menyetujui spesifikasi untuk memuaskan pelanggan
2	Lokasi	Lokasi merupakan letak / tempat dimana terjadinya suatu kegiatan ( geografis )

3	Konsep	Konsep merupakan rancangan ide atau penggambaran hal tentang bagaimana suatu produk / jasa yang dijual
4	Fasilitas	Fasilitas mencakup semua yang dapat membantu melancarkan pelaksanaan suatu kegiatan
5	Harga	Harga yaitu nilai suatu barang / jasa yang diukur dengan sejumlah uang yang dikeluarkan konsumen untuk mendapatkan barang / jasa beserta pelayanan
6	Respon	Respon adalah kecepatan waktu yang diberikan dalam hal pelayanan dalam rangka mencapai kepuasan konsumen
7	Pelayanan	Aktifitas pelayanan merupakan aktivitas yang dilakukan oleh pihak penjual kepada pembeli dalam kegiatan transaksi untuk memperoleh kepuasan pelanggan
8	Inovasi	Inovasi sebagai suatu ide, praktek, proses, atau produk baru yang dianggap sebagai pembaharuan ( sesuatu yang berbeda )

Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *judgement sampling*. Peneliti menentukan untuk mengambil sampel sebanyak 30 orang dari konsumen dan untuk jumlah sampel dari perspektif pengusaha akan diisi oleh 3 bagian manajer pengelola Puri Maerakaca.

### **Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal**

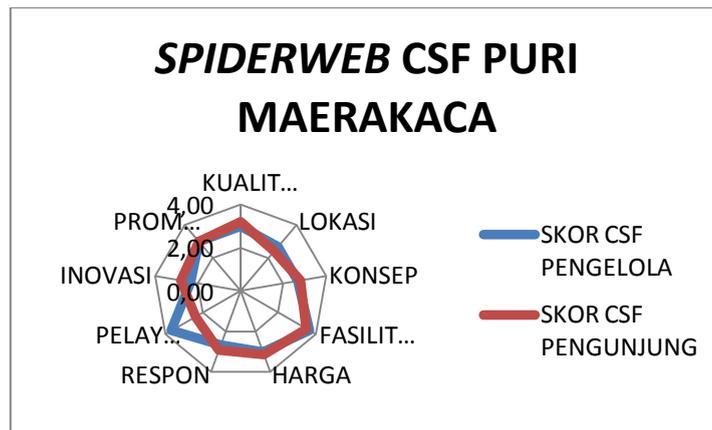
Dari hasil analisis lingkungan internal dan eksternal, maka akan didapatkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Puri Maerakaca. Analisis ini nantinya dijadikan variabel pada kuesioner CSF yang yang menjabarkan indikator yang telah ditetapkan berdasarkan jurnal acuan dan untuk menyelesaikan nilai *gap* yang dihasilkan.

### **Penentuan *Critical Success Factor* (CSF)**

Mengolah kuesioner CSF yang telah disusun dengan menggunakan indikator yang telah ditentukan dan diuji reliabilitas dan validitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Sementara, reliabilitas untuk mengukur mengetahui apakah kuesioner dikatakan handal dengan pernyataan yang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Skala pengukuran yang handal sebaiknya memiliki nilai *Alpha Cronbach* minimal 0,70 ( Ghozali, 2011 ).

### **Pembuatan *Spider Web***

Pembuatan *spider web* untuk menggambarkan diagram kesenjangan diantara perspektif pengunjung dan pengelola.



Gambar 2 SpiderWeb Kuesioner CSF Pengunjung dan Pengelola Wisata Puri Maerakaca

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Rantai Nilai

Proses inti yang terjadi dalam kegiatan bisnis di Puri Maerakaca ini melibatkan pemerintah sebagai pemilik usaha, pengelola wisata, jasa pendukung wisata, dan juga pengunjung di akhir rantainya.

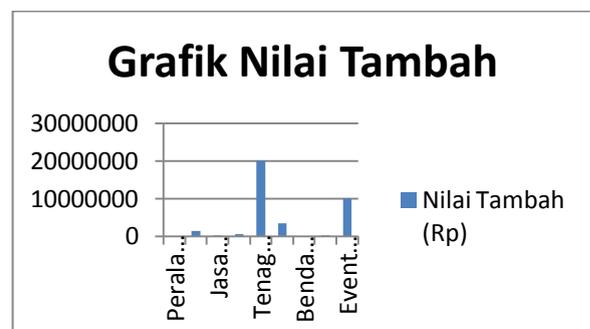
- *Inbound Activity* : Dalam hal ini Puri Maerakaca memiliki supplier untuk tenaga kerja, listrik dan air, peralatan yang diberikan oleh pemerintah, serta penyedia jasa pendukung seperti makanan minuman, fotografi dan souvenir.
- *Operation, Outbound Activity, dan Marketing and Sales* : kegiatan ini dilakukan oleh pihak pengelola obyek wisata Puri Maerakaca itu sendiri, karena dalam proses ini terjadi kegiatan semua mulai dari perencanaan, sampai dengan pengerjaan, kemudian perawatan dan juga kegiatan pemasaran

produk untuk mengenalkan produk kepada masyarakat.

- *Service* : akitivitas service ini dilakukan oleh pengelola obyek wisata yang ditujukan kepada pengunjung.

### Nilai Tambah Rantai Nilai Puri Maerakaca

Nilai tambah yang dihasilkan untuk tiap pelaku yang berada di rantai nilai tentunya menghasilkan nilai yang berbeda. Berikut ini nilai tambah yang dihasilkan pada Puri Maerakaca :



Gambar 3 Grafik Nilai Tambah Pada Rantai Nilai Puri Maerakaca

## **Faktor Internal dan Eksternal**

Kekuatan utama dari Puri Maerakaca adalah dengan menawarkan konsep yang berbeda dibandingkan dengan obyek wisata lainnya atau diferensiasi produk, yaitu sebagai *windows display* Jawa Tengah. Kelemahan yang dimiliki Maerakaca adalah karena tidak adanya investor sehingga modal yang dimiliki untuk melakukan pengembangan inovasi ataupun kegiatan promosi dan lainnya yang membutuhkan dana akan terhambat.

Sementara peluang yang dimiliki yakni dengan semakin banyaknya jumlah wisatawan yang berkunjung ke Semarang dan minat masyarakat akan kebutuhan wisata yang semakin pula. Namun ancaman yang harus dihadapi adalah juga berupa sedikitnya masyarakat yang mengetahui keberadaan Puri Maerakaca serta banyaknya bermunculan obyek wisata yang lebih dapat menarik pengunjung.

## **Strategi Berdasarkan CSF**

Dari *spiderweb* yang dimunculkan, dapat dilihat *gap* antara perspektif pengunjung dengan perspektif pengelola usaha. Dari faktor yang dirasa memperlihatkan keinginan konsumen akan obyek wisata yakni faktor kualitas, fasilitas, dan juga harga yang ditawarkan.

Kesenjangan persepsi atau *gap* yang dihasilkan pada kuesioner CSF ini nantinya

diselesaikan dengan menggunakan analisis internal dan eksternal faktor yang sudah dianalisis sebelumnya yakni dengan memadukan kekuatan ( S ), untuk menutupi kelemahan ( W ), serta memanfaatkan peluang ( O ) dan juga mengantisipasi ancaman ( T ) yang ada ( SWOT ).

## **Rekomendasi Strategi**

Berikut ini merupakan tabel rekomendasi yang dapat diberikan :

- Strategi untuk meningkatkan nilai untuk pelanggan :
  - Konsultasi dengan pemerintah selaku pemilik usaha untuk menambahkan produk baru dan mencari investor untuk seperti membuat wahana baru atau mengadakan atraksi di tiap anjungan.
  - Membuat *social media* khusus untuk Puri Maerakaca
  - Melakukan survey kepuasan pelanggan dan apa yang diinginkan untuk selanjutnya.
  - Melakukan *brainstorming* kepada SDM
- Strategi untuk menurunkan biaya :
- Mengecek kembali kebutuhan akan jumlah tenaga kerja yang ditugaskan untuk tiap anjungannya
- Strategi untuk membuat Puri Maerakaca lebih dapat bersaing :

- Mengembangkan obyek wisata Puri Maerakaca sebagai *rural tourism*, yakni sebuah konsep wisata yang menawarkan bentuk integrasi antara atraksi, akomodasi, dan fasilitas sesuai tradisi yang berlaku.
- Strategi untuk *supplier* / penyedia jasa pendukung wisata :
  - Memilih lagi beberapa penyedia jasa pendukung wisata seperti

makanan, fotografi, atau souvenir yang dirasa dapat meningkatkan keuntungan penjualan para penjual itu sendiri yang nantinya saat penjualan juga ramai maka pihak pengelola dapat memberikan biaya / pajak khusus yang dikenakan untuk para pelaku jual beli didalam Puri Maerakaca itu sendiri.

## KESIMPULAN

Dari penelitian yang telah dilakukan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Puri Maerakaca didalamnya terdapat 4 pelaku usaha, yakni pemerintah, pengelola obyek wisata, pendukung jasa wisata, dan pengunjung. Aliran informasi dari tiap tiap pelaku usaha juga dirinci lebih detail sesuai dengan kebutuhan tiap pelakunya.
2. Puri Maerakaca dipengaruhi oleh kondisi internal yang terdiri dari kekuatan utama yaitu konsep diferensiasi produk, sebagai *windows display* Jateng. Kelemahan yang dimiliki, tidak adanya investor. Pada faktor eksternal, peluang yang dimiliki, semakin banyaknya jumlah wisatawan dan

minat masyarakat akan kebutuhan wisata. Ancaman yang harus dihadapi adalah sedikitnya masyarakat yang mengetahui keberadaan Puri Maerakaca serta bermunculan obyek wisata lain.

3. Dari analisis kuesioner CSF, faktor yang memiliki nilai *gap* tertinggi adalah pada faktor pelayanan, sementara ranking terakhir untuk faktor promosi dikarenakan tidak menghasilkan *gap* antara perspektif pengunjung dan pengelola.
4. Strategi yang dihasilkan dikelompokkan sesuai rantai nilainya :
  - Strategi untuk meningkatkan nilai untuk pelanggan : Melakukan survey pengunjung untuk mengetahui kepuasan pelanggan dan apa yang diinginkan dan

menambahkan produk baru serta mencari investor untuk seperti membuat wahana baru atau mengadakan atraksi di tiap anjungan. Pembuatan social media juga diperlukan sehingga pengunjung dapat dengan mudah mengakses dan lebih mudah mengetahui informasi terkait Puri Maerakaca yang memiliki diferensiasi produk ini.

- Strategi untuk menurunkan biaya : meninjau kembali kebutuhan akan jumlah tenaga kerja yang ditugaskan untuk tiap anjungannya, hal ini bisa disesuaikan dengan berapa jumlah pengunjung yang datang ke Puri Maerakaca.
- Strategi untuk membuat Puri Maerakaca lebih dapat bersaing : mengembangkan Puri Maerakaca sebagai *rural tourism*, yakni dapat dibuat pertunjukkan atau atraksi yang berbau daerah, penjualan produk – produk tradisional, dan lain – lain yang berbau tradisional pula.
- Strategi untuk supplier / penyedia jasa pendukung wisata : memberikan biaya / pajak khusus yang dikenakan untuk para pelaku jual beli didalam Puri Maerakaca itu sendiri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Jawa Tengah. 2014. Kota *Semarang Tahun 2009 – 2014 diolah*.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 19*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Naipinit, A., Maneenetr T., Sakolnakom, T., P., N. 2013. *SWOT Analysis of Religious Tourism in the Roi Kaen Sarn Sin Cluster of Northeastern Thailand*. Asian Social Science Vol. 9:262-269
- Sherly, Fransisca. 2015. *Perbandingan Critical Succes Factor Terkait Dengan Kualitas Layanan Pada Full Service Hotel Dan Budget Hotel*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol 4 No 1 2015