

**ADOPSI MODEL VALUE CHAIN UNTUK PENGEMBANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA
INDUSTRI PARIWISATA
(STUDI KASUS: PT TAMAN WISATA CANDI BOROBUDUR PRAMBANAN DAN RATU BOKO)**

Ahmad Ngafif¹, Susatyo Nugroho WP², Purnawan Adi W³

*Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro,
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275*

Abstrak

Industri Pariwisata merupakan salah satu faktor penting dalam pertumbuhan ekonomi nasional maupun global. Pemerintah Indonesia memiliki beberapa target pencapaian kinerja industri pariwisata. Untuk mencapai target kinerja tersebut dilakukan peningkatan terhadap 10 destinasi pariwisata prioritas, salah satunya adalah Taman Wisata Candi Borobudur (TWCB). Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerja industri pariwisata TWCB secara *Mature Manner* sebagai dasar evaluasi untuk pencapaian target-target kinerja. Penelitian ini bersifat deskriptif menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan metode *in-depth interview* dan kuesioner terhadap 3 responden ahli. Metode *Analytic Network Process* (ANP) digunakan untuk menentukan bobot dari masing-masing entitas rantai nilai dan *Key Performance Indicators* (KPI), sedangkan unruk merumuskan dan validasi entitas serta KPI menggunakan metode Delphi. Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan *framework* dan sistem pengukuran kinerja industri pariwisata dengan hasil penelitian sebelumnya dan dengan sistem pengukuran kinerja industri pariwisata TWCB sebelumnya. Perbedaan tersebut terletak pada jumlah entitas dan KPI dari setiap entitas. Terdapat 7 entitas rantai nilai pada TWCB dengan bobot kepentingan yang berbeda-beda, yaitu entitas *Win Order* (8%), *Pre-Delivery* (5%), *Accommodation* (15%), *Transportation* (9%), *Incoming Travel Agent* (10%), *Tourism Destination* (41%), dan *Post-Delivery Support* (12%). Entitas *Tourism Destination* menjadi entitas paling penting karena entitas ini adalah pemain inti industri pariwisata TWCB.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, KPI, Pariwisata, ANP, Delphi

Abstract

[Adoption of Value Chain Model for Performance Measurement System Development in Tourism Industry, Case Study: PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko]. Tourism industry is one important factor in the growth of national and global economy. The Government of Indonesia has several targets to achieve the performance of the tourism industry. To achieve these performance targets are done to increase the 10 priority Tourism Destinations, one of which is Borobudur Temple Tourism Park (TWCB). This study aims to develop a system of measuring the performance of TWCB tourism industry in a mature manner as the basis of evaluation for the achievement of performance targets. This research is descriptive using qualitative and quantitative approach. Data were collected by in-depth interview and questionnaire on 3 expert respondents. Analytic Network Process Method (ANP) is used to determine the weight of each Value Chain entity and Key Performance Indicators (KPI), while formulating and validating entities and KPI using Delphi method. The result of the research shows that there is difference of framework and measurement system of tourism industry performance with previous research result and with measurement system of TWCB tourism industry performance before. The difference lies in the number of entities and KPIs of each entity. There are 7 Value Chain entities on TWCB with different weight of interest, ie Win Order entities (8%), Pre-Delivery (5%), Accommodation (15%), Transportation (9%), Incoming Travel Agent (10%), Tourism Destination (41%), and Post-Delivery Support (12%). Entities Tourism Destination becomes the most important entity because this entity is a core player of TWCB tourism industry.

Keywords: Performance Measurement, KPI, Tourism, ANP, Delphi

1. Pendahuluan

Industri pariwisata merupakan salah satu faktor penting dalam pertumbuhan ekonomi nasional maupun global. Berdasarkan data dari United Nations World Tourism Organization (UNWTO), World Tourism Barometer 2016, kedatangan wisatawan internasional meningkat sebesar 3.9% pada tahun 2015 dan mencapai total 1.235 juta wisatawan. Selain itu berdasarkan data dari World Travel & Tourist Council (WTTC) 2016, sektor travel dan pariwisata juga menyumbang 9.8% dari Produk Domestik Bruto (PDB) secara global dengan nominal USD 7,170.3 triliun pada tahun 2015 dan diperkirakan akan terus terjadi peningkatan 4% setiap tahunnya (USD 10986,5 juta atau 10,8% dari PDB global pada tahun 2026). Selain itu dari segi ketenagakerjaan, sektor pariwisata menyumbang 283.578.000 pekerjaan pada tahun 2015 atau setara dengan 1 dari 11 pekerjaan secara global bersumber dari pariwisata (World Travel & Tourist Council, 2016). Pertumbuhan industri pariwisata internasional merupakan hasil kerja keras dari berbagai negara di dunia tak terkecuali Indonesia dari bagian ASEAN.

Industri pariwisata di Indonesia juga berkembang dengan cepat dan memberikan kontribusi peningkatan ekonomi secara signifikan. Secara makro, kontribusi pariwisata terhadap PDB nasional sebesar 4,23% atau senilai Rp 461,36 triliun, dengan memberikan devisa terhadap negara sebanyak US\$ 11,9 milyar, dan memberikan lapangan pekerjaan kepada 12,16 juta orang (Laporan Akuntabilitas Kinerja Kementerian Pariwisata, 2015). Sedangkan secara mikro, kedatangan wisatawan mancanegara (selanjutnya disebut wisman) mengalami peningkatan sebanyak 10,4 juta wisman dan wisatawan nusantara (selanjutnya disebut wisnus) sebanyak 255,20 juta wisnus (Laporan Akuntabilitas Kinerja Kementerian pariwisata, 2015). Pertumbuhan pariwisata Indonesia didukung oleh program Pemerintahan Joko Widodo – Jusuf Kalla yang tertuang dalam NAWA CITA. Dengan adanya program tersebut, kementerian pariwisata Indonesia membuat rencana strategis yang dijabarkan menjadi 6 target kinerja utama periode 2015-2019 (Kementerian Pariwisata Indonesia, 2016). Adapun ke-enam target tersebut yaitu;

- Kontribusi pariwisata terhadap Pendapatan Domestik Bruto (PDB) meningkat dari 9 persen pada 2014 menjadi 15 persen pada 2019.
- Devisa meningkat dari Rp 140 triliun pada 2014 menjadi Rp 280 triliun pada 2019.
- Kontribusi terhadap kesempatan kerja meningkat dari 11 juta pada 2014 menjadi 13 juta pada 2019.
- Indeks daya saing pariwisata meningkat dari peringkat 70 pada 2014 menjadi 30 pada 2019.

- Jumlah kedatangan wisatawan mancanegara meningkat dari 9,4 juta pada 2014 menjadi 20 juta pada 2019.
- Jumlah perjalanan wisatawan nusantara meningkat dari 250 juta pada 2014 menjadi 275 juta pada 2019.

Dengan adanya keenam target tersebut, berdasarkan paparan kementerian pariwisata RI untuk Konten Informasi Digital (KIDi) ke-6 tahun 2016, kementerian pariwisata telah menetapkan 10 destinasi pariwisata prioritas yang disebut sebagai “10 Bali baru”, salah satunya adalah Candi Borobudur. Candi Borobudur adalah salah satu objek wisata yang dijadikan prioritas dari 10 objek pariwisata unggulan program kabinet kerja Presiden Joko Widodo bersama kementerian Pariwisata RI untuk mencapai 6 target utama pariwisata Indonesia periode 2015-2019 (Kemenpar RI, 2016). Candi Borobudur adalah objek wisata terbesar di Jawa Tengah yang terletak di kota Magelang. Objek Wisata ini dikelola oleh PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko yang tepatnya terletak di Jalan Raya Jogja-Solo km 16 Prambanan Sleman, Yogyakarta. Untuk mencapai target tersebut, Kementerian Pariwisata menetapkan parameter kinerja makro kepada taman Wisata Candi Borobudur seperti Wisata Candi Borobudur sebagai taman wisata berstandar Internasional, Wisata Mancanegara yang berkunjung ke candi Borobudur meningkat menjadi 2 juta pengunjung di tahun 2019 dengan menyumbang devisa Negara sebanyak USD 2 Miliar (Kemenpar RI, 2016).

Untuk mencapai kinerja secara makro tersebut, perlu capaian-capaian kinerja mikro sehingga dilakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui indikator kinerja secara mikro PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko khususnya unit Taman Wisata Candi Borobudur (selanjutnya disebut TWCB). Indikator-indikator tersebut dikembangkan dari identifikasi Key Performance Indicator (KPI). KPI tersebut didapatkan dari proses atau rantai nilai yang terlibat di dalam operasional Taman Wisata Candi Borobudur. Namun saat ini KPI tersebut belum secara detail diketahui sehingga perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui indikator yang berpengaruh dan mempunyai korelasi terhadap kinerja yang ditetapkan oleh PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu boko maupun oleh pemerintah. Oleh karena itu perlu dilakukan pengembangan sistem pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja pada pariwisata ini, dilakukan dengan pendekatan rantai nilai dengan mengadopsi model dari Yildirim Yilmaz dan Umit S. Bititci tahun 2006.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Pariwisata

Pariwisata adalah aktivitas sebagai suatu system kompleks dengan berbagai komponen seperti ekonomi, ekologi, politik, social, budaya, dan lain sebagainya. Pariwisata memiliki tiga pilar utama, yaitu masyarakat, swasta, dan pemerintah (Sudana, 2013). Selain itu menurut Sholik dan Sujali (2012), pariwisata adalah berbagai kegiatan mengunjungi tempat tertentu dengan adanya dukungan berbagai fasilitas serta layanan dari masyarakat, pengusaha dan pemerintah.

2.2 Key Performance Indicators (KPI)

KPI merupakan matriks baik finansial maupun non finansial yang digunakan oleh perusahaan untuk mengukur performa kinerjanya. *Key Performance Indicator* biasanya digunakan untuk menilai kondisi suatu bisnis serta tindakan apa yang diperlukan untuk menyikapi kondisi tersebut.

KPI atau disebut juga Key Success Indicator (KSI) adalah alat ukur kuantitatif untuk peningkatan dari performa atau aktifitas yang menjadi faktor kunci kesuksesan suatu organisasi (Cranced School of Management, 2007). Menurut Reh, F. John (2007), KPI membantu organisasi untuk mendefinisikan dan mengukur progress dari tujuan organisasi setelah isi, stakeholder, dan tujuannya telah diidentifikasi dan dianalisis

2.3 Sistem Pengukuran Kinerja Industri Pariwisata

Pengukuran kinerja dalam industri pariwisata dapat dilakukan dengan adopsi model *Value Chain* untuk mengetahui proses-proses yang terjadi dalam rantai pasok pariwisata tersebut (Yilmaz & Bititci, 2006). Proses dalam industri pariwisata diawali dari *Win Order* sampai dengan *Post-Delivery Support* seperti tertera dalam model pada gambar 1.

Model *Value Chain* industri pariwisata yang dibuat oleh Yilmaz & Bititci (2006), merupakan adopsi dari model-model sebelum-sebelumnya. Dari gambar 2.2, terdapat 4 tahap (stage) yang terjadi dalam rantai nilai industri pariwisata. Ke-empat proses tersebut merupakan proses berkelanjutan yang dilakukan oleh semua pihak baik wisatawan maupun pihak penyedia jasa industri pariwisata yang bersangkutan.

Win Order merupakan tahap awal dalam yang terjadi pada industri pariwisata dengan melakukan pembelian produk pariwisata sebelum wisatawan mengunjungi objek pariwisata yang akan dikunjungi. Dalam tahap ini, wisatawan dapat memilih satu atau seluruh paket yang ditawarkan oleh pihak travel organizer. Yang bertanggung jawab dalam tahap ini yaitu agen perjalanan atau outbound agent.

Pre-Delivery merupakan aktivitas yang dilakukan oleh wisatawan maupun agen perjalanan dalam memenuhi kebutuhan sebelum melakukan perjalanan

wisata. Aktivitas yang dimaksud dalam tahap ini yaitu aktivitas seperti kebutuhan visa, pemberian informasi terperinci tentang objek yang akan dikunjungi dan segala informasi lain yang mungkin dibutuhkan oleh wisatawan sebelum keberangkatan.

Delivery merupakan tahapan yang dilakukan wisatawan menikmati produk pariwisata yang dikunjungi. Proses yang terjadi dalam tahap ini yaitu pemasok industri pariwisata menyajikan produknya kepada wisatawan.

Post-Delivery Support merupakan pengukuran terhadap kepuasan wisatawan dalam menikmati produk yang ditawarkan pada objek pariwisata yang telah dikunjungi dan membutuhkan tindakan perbaikan untuk memastikan bahwa rantai nilai pariwisata terkelola secara berkelanjutan

2.4 Metode Delphi

Metode *Delphi* adalah modifikasi dari teknik brain writing dan survei. Dalam metode ini, panel digunakan dalam pergerakan komunikasi melalui beberapa kuesioner yang tertuang dalam tulisan (Powell, 2003). Teknik *Delphi* dikembangkan pada awal tahun 1950 untuk memperoleh opini dari ahli. Objek dari metode ini adalah memperoleh konsensus yang paling reliabel dari sebuah grup ahli. Teknik ini diterapkan diberbagai bidang, misalnya untuk teknologi peramalan, analisis kebijakan publik, inovasi pendidikan, program perencanaan dan lain – lain. Tujuan dari metode ini adalah untuk mengkombinasikan para pakar/ahli terhadap suatu masalah/kejadian. Metode *Delphi* ini dilakukan untuk penyempurnaan terhadap pendapat yang ada dari responden (Powell, 2003)

2.5 Analytic Network Process (ANP)

Analytic Network Process (ANP) merupakan pengembangan dari metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Tabel 2. Menunjukkan perbandingan antara metode ANP dengan AHP. Metode ANP adalah metode pengukuran relatif yang digunakan untuk menurunkan rasio prioritas komposit dari skala rasio individu yang mencerminkan pengukuran relative dari pengaruh elemen-elemen yang saling berinteraksi berkenaan dengan kriteria kontrol (Figueira et. Al, 2005). Metode ANP mampu memperbaiki kelemahan ANP berupa kemampuan mengakomodasi keterkaitan antar kriteria atau alternatif (Saaty, 1999). Keterkaitan pada metode ANP ada 2 jenis yaitu keterkaitan dalam satu set elemen (*inner dependence*) dan keterkaitan antar elemen yang berbeda (*Outer dependence*). Dalam ANP, perbandingan juga bersifat resiprokal, yaitu jika A memiliki pengaruh 3 kali lebih besar dari pada B terhadap C, maka B memiliki pengaruh 1/3 kali daripada A terhadap C. Skala yang dipergunakan untuk perbandingan adalah skala verbal yang dinyatakan dalam skala numerik 1-9 seperti pada tabel 1. Konsep mengenai sintesis dari prioritas

menjelaskan bahwa dalam ANP akan dihasilkan satu sintesis mengenai prioritas global.

Tabel 1 Skala Penilaian Saaty

Nilai	Definisi	Keterangan
1	Sama penting	Dua aktivitas berpengaruh sama teradap tujuan
3	Sedikit lebih penting	Satu aktivitas dinilai sedikit lebih berpengaruh dibandingkan aktivitas lainnya
5	Lebih penting	Satu aktivitas dinilai lebih berpengaruh dibandingkan aktivitas lainnya
7	Sangat lebih penting	Satu aktivitas dinilai sangat lebih berpengaruh dibandingkan aktivitas lainnya
9	Mutlak lebih penting	Satu aktivitas dinilai mutlak lebih berpengaruh dibandingkan aktivitas lainnya
2, 4, 6, 8	Nilai tengah	Nilai yang berada diantara skala-skala di atas

3. Metode Penelitian

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko yang terletak di Jalan Raya Jogja-Solo km 16 Prambanan Sleman, Yogyakarta. Namun yang menjadi objek

utama penelitian ini yaitu hanya di kawasan Candi Borobudur. Candi Borobudur terletak sekitar 40 km dari Yogyakarta, tepatnya di Desa Borobudur, Kecamatan Borobudur, Kabupaten, Magelang, Jawa Tengah. Selain itu, objek penelitian ini juga dilakukan pada semua pengelola yang berkaitan dengan candi Borobudur

3.2 Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu berdasarkan model *Value Chain* yang telah di adopsi dari Yilmaz dan Bititci, (2006). Dalam penelitian ini model yang digunakan merupakan hasil pengembangan dari beberapa model penentuan KPI dan pengukuran kinerja yang telah dibuat oleh akademisi sebelumnya. Pemilihan model *Value Chain* dalam penelitian ini dikarenakan model ini telah menguraikan secara detail proses bisnis yang ada di pariwisata secara umum. Dengan demikian, adopsi model ini diharapkan mampu menggambarkan dan merefleksikan proses bisnis yang ada di Borobudur dan mampu dijadikan sebagai sistem pengukuran kinerja. terdapat 7 entitas *Value Chain* dan 39 KPI yang akan dijadikan acuan dalam mengembangkan sistem pengukuran kinerja industri pariwisata unit Taman Wisata Candi Borobudur. Penentuan Entitas *Value Chain* dan KPI penelitian ini berdasarkan Model Yilmaz and Bititci (2006) dan juga hasil diskusi dengan Pakar yang ada di Candi Borobudur. Tabel 3 menunjukkan ke-tujuh Entitas *Value Chain* yang ada di Industri Taman Pariwisata Candi Borobudur beserta *Person in Charge* (PIC) dari setiap entitas. Sedangkan *Key Performance Indicators* dari setiap entitas tersebut dapat dilihat pada tabel 4.



Gambar 1 Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Pariwisata Model Value Chain (Yilmaz dan Bititci, 2006)

Tabel 2 Perbedaan AHP dengan ANP

<i>Analytic Hierarchy Process (AHP)</i>	<i>Analytic Network Process (ANP)</i>
Mengikuti aturan hirarki	Berhubungan dengan jaringan
Berasumsi bahwa bagian atas dari hirarki dengan bagian bawahnya saling bebas	Mengambil nilai saling ketergantungan dan non-linieritas antar variabel
Sulit digunakan dalam permasalahan nyata yang kompleks	Bermanfaat dalam permasalahan nyata yang non-linier
Kemampuan menengan dalam menangkap kompleksitas dinamis	Kemampuan rendah dalam menangkap kompleksitas dinamis

Tabel 3 Entitas Value Chain Industri Pariwisata

Entitas Value Chain	Kode	PIC
Win Order	A	Tour agent
Pre-Delivery	B	Tour agent
Accommodation	C	Penginapan
Transportation	D	Jasa Transportasi
Transportation	E	Tour Guide
Tourism Destination	F	TWCB
Post-Delivery Support	G	TWCB

3.3 Materi Penelitian

Materi Penelitian dalam penelitian ini adalah dokumen kuesioner yang digunakan untuk pengolahan data untuk pembuatan sistem pengukuran kinerja industri pariwisata. Kuesioner digunakan untuk memperoleh data-data sebagai berikut:

1. KPI yang telah divalidasi
2. Matriks Hubungan/Pengaruh antar KPI
3. Perbandingan berpasangan antar KPI

3.4 Pembobotan KPI dengan ANP

Pengolahan data menggunakan *software Super Decision*. Tahapan ini berisi langkah-langkah dari metode yang digunakan dalam penelitian, adapun langkah-langkah dalam penentuan bobot dari KPI dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- **Konstruksi Model**

Tahapan awal dalam model ANP yaitu membuat konstruksi model untuk mengidentifikasi entitas maupun KPI yang berpengaruh satu sama lain. Entitas

dan KPI yang akan di olah pada tahap ini merupakan entitas dan KPI yang sudah valid. Untuk mengidentifikasi “ada/tidaknya” hubungan/pengaruh dari tiap variabel dan KPI, disebarakan kuesioner II dengan responden yang sama dengan Kuesioner I.

- **Membuat Matriks Perbandingan Berpasangan**

Matriks perbandingan berpasangan didapatkan dengan menyebarkan kuesioner III dengan responden yang sama dengan Kuesioner I dan Kuesioner II. Hasil dari kuesioner ini selanjutnya dimasukkan ke dalam *software Super Decision* dan dilihat nilai konsistensi dari pengisian kuesioner responden. Matriks perbandingan berpasangan ini merupakan nilai kepentingan dari masing-masing KPI atau entitas yang dibandingkan. Adapun nilai kepentingan dari perbandingan berpasangan ini berupa skala numerik dari 1-9 yang memiliki arti seperti pada tabel 1.

- **Mengukur Rasio Konsistensi**

Untuk setiap matriks perbandingan, harus dicek konsistensi dari data yang dimasukkan. Jika konsistensi lebih dari 0.1, maka verifikasi data yang dimasukkan harus dilakukan.

- **Membuat super matrix**

Setelah seluruh data nilai perbandingan dimasukkan, maka diperoleh *Unweighted matrix*, *Weighted matrix*, dan *Limit matrix*. Nilai pada *Limit matrix* merupakan nilai prioritas yang menunjukkan bobot setiap KPI.

- **Penarikan Kesimpulan Bobot setiap KPI**

Penarikan kesimpulan untuk bobot KPI menggunakan bobot global dari ANP ini.

Tabel 4 Key Performance Indicators (KPI)

Entitas	No	Kode	KPI	Definisi Operasional
Win Order	1	A1	waktu siklus pemesanan tiket (untuk pengguna biro perjalanan)	waktu siklus wisatawan dalam melakukan pemesanan/booking paket pariwisata
	2	A2	jumlah komplain wisatawan terhadap pelayanan <i>tour agent</i> per tahun	jumlah keluhan wisatawan terhadap layanan <i>tour agent</i> yang tercatat di <i>Customer service</i> setiap tahun
	3	A3	Peningkatan rencana penjualan (<i>Planned sales</i>) per bulan	Peningkatan persentase jumlah tour yang direncanakan biro perjalanan

Lanjutan Tabel 4 Key Performance Incicators (KPI)

Entitas	No	Kode	KPI	Definisi Operasional
				terhadap peluang yang ada untuk dijual setiap bulan.
	4	A4	jumlah penjualan tiket pada biro perjalanan (<i>volume of sales</i>) per tahun	jumlah tiket terjual melalui jasa biro perjalanan per tahun
	5	A5	Peningkatan <i>Business Conversion Rate</i> per tahun	Peningkatan tingkat pelanggan yang melakukan transaksi terhadap biro perjalanan per tahun
	6	A6	<i>speed and accuracy of information</i>	Kecepatan dan ketepatan informasi yang diberikan kepada wisatawan
	7	B2	jumlah pembatalan booking oleh wisatawan pada biro perjalanan per tahun	jumlah pembatalan booking per tahun
Post-Delivery	8	B3	Tingkat kepuasan wisatawan terhadap pelayanan biro perjalanan (<i>customer satisfaction</i>)	Tingkat kepuasan wisatawan dalam menggunakan jasa <i>tour</i> yang ditawarkan oleh <i>tour Agent</i>
	9	B4	Peningkatan Persentase Pelanggan Berulang (<i>Repeat Customers</i>) per tahun	Tingkat Persentase Pelanggan yang menggunakan jasa biro perjalanan lebih dari satu kali setiap tahun
	10	C1	Peningkatan <i>Service Quality</i> per tahun	Peningkatan tingkat pelayanan hotel terhadap wisatawan (pengunjung) per tahun
Accommodation	11	C2	Peningkatan <i>Occupancy</i> per tahun	Peningkatan persentase jumlah kamar terjual dibanding dengan kamar yang tersedia per tahun
	12	C3	Peningkatan <i>Average Room Rate (ARR)</i> per tahun	Peningkatan rata-rata harga per kamar yang ter huni dalam kurun waktu tertentu setiap tahun
	13	C4	Peningkatan rata-rata pendapatan kamar hotel (<i>RevPAR</i>) per tahun	Peningkatan rata-rata pendapatan per kamar yang tersedia per tahun
	14	D1	Ketersediaan kendaraan (<i>availability</i>) pada tahun 2017	ketersediaan sarana transportasi yang digunakan untuk menikmati produk pariwisata sesuai dengan waktu yang dibutuhkan pada tahun 2017
Transportation	15	D2	Peningkatan Utilitas transportasi di TWCB per tahun	Tingkat penggunaan kendaraan di TWCB per tahun
	16	D3	Tingkat Kemudahan Akses	tingkat kemudahan wisatawan dalam mengakses produk pariwisata seperti jalan raya, petunjuk jalan, dll
Incoming Travel Agent (Tour Guide)	17	E1	Tingkat Keramahan <i>Tour Guide</i>	Tingkat keramahan atau sikap <i>tour guide</i> dalam menyampaikan informasi dan mengarahkan wisatawan
	18	E2	Tingkat Pengetahuan dan komunikasi <i>Tour Guide</i>	Pengetahuan tentang taman wisata dan Pengetahuan tentang bahasa dalam berkomunikasi terhadap wisatawan
Tourism Destination (TWCB)	19	F1	Terpasang nya fasilitas aplikasi guiding di TWCB pada tahun 2017	diresmikan nya dan dioperasikan nya aplikasi guiding di TWCB tahun 2017
	20	F2	Terbangunnya fasilitas museum samudra raksa pada tahun 2017	diresmikan nya dan dioperasikan fasilitas pendukung museum samudra Raksa di kawasan Candi Borobudur tahun 2017

Lanjutan Tabel 4 Key Performance Incicators (KPI)

Entitas	No	Kode	KPI	Definisi Operasional
	21	F3	Terlaksana kajian dan peningkatan implementasi area parkir dan tempat berdagang pada tahun 2017	terlaksananya perancangan dan implementasi area parkir dan tempat berdagang di TWCB pada tahun 2017
	22	F4	terbangunnya tambahan ruang sebanyak 35 kamar pada tahun 2017	dioperasikannya 35 kamar baru hotel Manohara pada tahun 2017
	23	F5	Event Hari Raya Kebudayaan Borobudur per tahun	terlaksananya event hari raya kebudayaan Borobudur setiap tahun
	24	F6	Peningkatan Utilitas Balkondes per tahun	Peningkatan tingkat Utilitas Balkondes di lingkungan TWCB setiap tahun
	25	F7	Jumlah Wisatawan per bulan	jumlah pengunjung TWCB setiap bulan
	26	F8	Peningkatan implementasi KPI individu per tahun	Peningkatan kinerja serta tanggung jawab karyawan TWCB sesuai dengan target kinerja karyawan yang telah ditentukan pada KPI individu TWCB setiap tahun
	27	F9	Peningkatan Skor <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) per tahun	Peningkatan skor tata kelola perusahaan per tahun
	28	F10	Peningkatan Skor Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) per tahun	Peningkatan Skor Kriteria penilaian yang diberikan oleh BUMN di TWCB per tahun berdasarkan KPKU
	29	F11	Peningkatan EBITDA (<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization</i>) Margin per tahun	Peningkatan persentase keuntungan operasional perusahaan dari total pendapatan
	30	F12	Terbangunnya sistem pengelolaan Balkondes & <i>Homestay</i> pada tahun 2017	Tingkat penyelesaian sistem pengelolaan Balkondes & <i>Homestay</i> pada tahun 2017
	31	F13	Pembangunan Tahap III Balkondes Tahun 2017	Terselesaikannya 4 Balkondes pada tahun 2017
	32	F14	<i>Market Share</i> Pengunjung Wisatawan Nusantara per tahun	Tingkat Wisatawan Nusantara berkunjung ke Borobudur dibanding dengan keseluruhan wisatawan di seluruh objek Wisata di Indonesia per tahun
	33	F15	Pertumbuhan Aset per tahun	tingkat pertumbuhan aset TWCB
	34	F16	Peningkatan Rasio <i>Sales to Average aset</i> per tahun	Tingkat Penjualan terhadap rata-rata aset
	35	F17	Peningkatan Rasio Operasi per tahun	Tingkat Biaya Operasi Per Rupiah Penjualan
	36	F18	<i>Number of product and services innovated per year</i>	Jumlah produk Wisata yang ditambahkan setiap Tahun
Post-Delivery	37	G1	Index Kepuasan wisatawan TWCB	Tingkat Kepuasan Wisatawan yang berkunjung ke TWCB
	38	G2	Index Kepuasan Pelanggan TWCB	Tingkat Kepuasan Pelanggan TWCB

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Validasi KPI

Penelitian ini memiliki 7 entitas *Value Chain* yang telah divalidasi oleh ketiga pakar yaitu *Win Order*, *Pre-Delivery*, *Accommodation*, *Transportation*,

Transportation, *Tourism Destination* (TWCB), dan *Post-Delivery Support*. Sedangkan KPI yang telah divalidasi oleh ketiga pakar berjumlah 38 KPI yang awalnya berjumlah 39, karena terjadi penolakan oleh ketiga responden terhadap KPI waktu siklus

penanganan visa (visa handling cycle time). Keputusan tersebut diambil dari hasil kuesioner Delphi (Kuesioner 1) yang selanjutnya dilakukan proses in-depth interview terhadap ketiga pakar agar keputusan yang telah diambil lebih valid. Ketujuh entitas *Value Chain* dan 38 KPI yang telah valid ini selanjutnya digunakan sebagai acuan dalam pembuatan sistem pengukuran kinerja industri pariwisata khususnya Unit Taman Wisata Candi Borobudur.

4.2 Pembobotan KPI

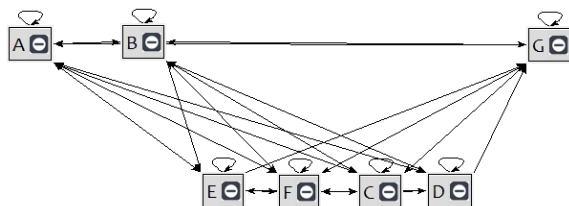
Pembobotan Indikator dalam penelitian ini menggunakan metode *Analytic Network Process* (ANP). ANP mampu menggambarkan ada atau tidaknya hubungan antar entitas atau KPI dari setiap entitas yang ada dalam penelitian ini. Pengolahan data dengan ANP ini menggunakan *software Super Decision*.

- **Konstruksi Model**

Konstruksi model bertujuan untuk mengetahui hubungan pengaruh antar entitas *Value Chain* dan KPI. Proses ini dilakukan dengan cara mengidentifikasi hubungan/pengaruh antar Entitas dan KPI. Pengaruh atau hubungan antar Entitas atau KPI tersebut didapatkan dari hasil penyebaran kuesioner yang ditujukan pada para ahli menggunakan Kuesioner II. Gambar 2 menunjukkan model ANP yang telah dikonstruksi.

- **Membuat Matriks Perbandingan Berpasangan**

Matriks perbandingan berpasangan didapatkan dengan mengolah data kuesioner III yang disebarkan kepada responden. Responden untuk kuesioner ini sama dengan responden pada kuesioner sebelumnya. Pada kuesioner ini, responden diminta untuk menilai tingkat pengaruh antar satu entitas satu dengan entitas lainnya dan juga satu KPI dengan KPI lainnya yang dinilai memiliki hubungan pengaruh pada hasil kuesioner sebelumnya. Setelah seluruh responden memberi penilaian, langkah selanjutnya adalah mencari nilai rata-rata atas setiap penilaian. Hal ini diperlukan karena hanya ada satu nilai yang dapat dimasukkan ke dalam model. Rata-rata yang digunakan adalah geometric mean menggunakan Microsoft Excel



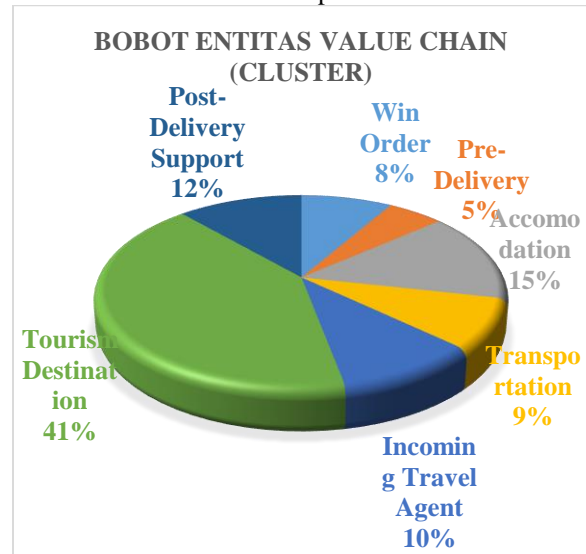
Gambar 2 Main Network ANP Pengukuran Kinerja Industri Pariwisata Unit Candi Borobudur

- **Menghitung Rasio Konsistensi**

Untuk setiap matriks perbandingan, harus dicek konsistensi dari data yang dimasukkan. Jika nilai konsistensi lebih dari 0.1, maka verifikasi data yang dimasukkan harus dilakukan. Pada penelitian ini, semua nilai rasio konsistensi dari setiap perbandingan berpasangan kurang dari 0.1. artinya tidak perlu dilakukan verifikasi ulang.

- **Membentuk Super Matriks**

Pada tahapan ini diperoleh bobot Cluster, Limit, UnWeighted Supermatrix dan Weighted Supermatrix dengan melakukan export data dari software Super Decision. Bobot cluster adalah bobot dari setiap entitas *Value Chain* industri pariwisata.



Gambar 3 Bobot Entitas Value Chain

- **Penarikan Kesimpulan Bobot setiap KPI**

Software Superdecision membantu mengurutkan prioritas dari seluruh indikator yang diusulkan. Pengolahan mempertimbangkan feedback dari responden ahli dan menilai tingkat kepentingan dalam skala 0 s/d 1. Untuk mendapatkannya dilakukan pengolahan prioritas yang terdapat dalam menu computations. Hasil dari Computations ini dapat diketahui Bobot dari setiap entitas dan KPI yang selanjutnya akan dimasukkan ke dalam sistem pengukuran kinerja. Gambar 3 menunjukkan bobot dari setiap entitas *Value Chain* industri pariwisata TWCB. Tabel 5 Menunjukkan bobot dari setiap KPI pengukuran Kinerja Industri Pariwisata Candi Borobudur.

4.3 Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja Industri Pariwisata

Produk dan/atau jasa yang ditawarkan dalam industri pariwisata sangatlah berbeda dengan produk dan/atau jasa yang ada di industri manufaktur atau industri jasa lainnya. Sehingga dalam pengembangan

sistem pengukuran kinerja harus mempertimbangkan sifat-sifat yang terdapat dalam industri pariwisata. Sifat yang pertama adalah produk pariwisata adalah intangible (tidak terlihat dan tidak bisa dipegang secara fisik ketika wisatawan membelinya). Produk yang bersifat seperti ini susah untuk dibeli tapi mudah untuk didistribusikan (Evans et al, 2003). Sehingga informasi adalah alat vital yang digunakan oleh pelaku industri biro perjalanan (entitas A dan B) (Ujma, 2001).

Sifat lain dari produk pariwisata adalah perishability. Perishability adalah sifat produk yang tidak memungkinkan produk tersebut dijual/dikonsumsi untuk penjualan di masa yang akan datang. Seperti contohnya kamar hotel, kursi pesawat terbang, dll. Ketika pada saat ini produk tersebut tidak

ada yang menggunakan, maka hilang sudah pendapatan yang ditargetkan pada saat itu. Hal ini yang sangat membedakan antara produk pariwisata dengan produk manufaktur. Karakteristik produk pariwisata sangat berhubungan dengan seberapa besar usaha yang dilakukan pelaku bisnis dalam memasarkan produknya. Tantangan pemasaran untuk industri pariwisata adalah bagaimana agar kapasitas yang tersedia dapat dioperasikan secara penuh sebanyak mungkin waktu yang tersedia dan perusahaan harus mendesain strategi pemasaran untuk menstimulasi permintaan (Callaghan et al, 1994).

Sebagai produk jasa, produksi dan konsumsi produk pariwisata bersifat inseparable. Artinya konsumen (wisatawan) secara langsung merasakan

Tabel 5 Bobot Entitas dan Bobot KPI

BOBOT LOKAL (CLUSTER)	KPI	BOBOT KPI	BOBOT GLOBAL (Cluster X KPI)	%
Win Order 0.083831	A1	0.02937	0.002462	0.2462
	A2	0.07998	0.006705	0.6705
	A3	0.40577	0.034016	3.4016
	A4	0.12548	0.010519	1.0519
	A5	0.18684	0.015663	1.5663
	A6	0.17256	0.014466	1.4466
Pre-Delivery 0.052531	B2	0.40843	0.021455	2.1455
	B3	0.30466	0.016004	1.6004
	B4	0.28692	0.015072	1.5072
Accommodation 0.147917	C1	0.52953	0.078326	7.8326
	C2	0.40102	0.059317	5.9317
	C3	0.04655	0.006886	0.6886
	C4	0.0229	0.003388	0.3388
Transportation 0.085282	D1	0.38425	0.03277	3.277
	D2	0.40707	0.034716	3.4716
	D3	0.20867	0.017796	1.7796
Transportation 0.100584	E1	0.48066	0.048347	4.8347
	E2	0.51934	0.052237	5.2237
Tourism Destination 0.414718	F1	0.05656	0.023457	2.3457
	F2	0.01696	0.007034	0.7034
	F3	0.04222	0.017511	1.7511
	F4	0.00344	0.001425	0.1425
	F5	0.05661	0.023478	2.3478
	F6	0.05346	0.022171	2.2171
	F7	0.13488	0.055939	5.5939
	F8	0.00382	0.001586	0.1586
	F9	0.00216	0.000894	0.0894
	F10	0.00269	0.001115	0.1115

Lanjutan Tabel 5 Bobot Entitas dan Bobot KPI

BOBOT LOKAL (CLUSTER)	KPI	BOBOT KPI	BOBOT GLOBAL (Cluster X KPI)	%
	F11	0.0918	0.03807	3.807
	F12	0.02864	0.011877	1.1877
	F13	0.01622	0.006727	0.6727
	F14	0.02068	0.008578	0.8578
	F15	0.10885	0.045141	4.5141
	F16	0.0665	0.027577	2.7577
	F17	0.07402	0.030697	3.0697
	F18	0.22049	0.091441	9.1441
Post-Delivery Support	G1	0.53232	0.061291	6.1291
0.06252	G2	0.46768	0.053849	5.3849
JUMLAH	1	1		100

pengalaman produksi jasa secara langsung dan wisatawan adalah bagian integral dari proses layanan tersebut (Baker dan Crompton, 2000). Seperti contoh, untuk membuat satu penerbangan pesawat, konsumen dan pesawat harus membuat perjalanan pada waktu yang sama (Evans et al, 2003).

Karakteristik produk pariwisata diatas membuat industri pariwisata sangat bersifat interdependent (hubungan antara beberapa pemain industri pariwisata sangat tinggi). Seperti yang terdapat dalam penelitian ini yaitu biro perjalanan, pemasok (transportasi, hotel, dll), tempat wisata yang dikunjungi, dan juga wisatawan. Seluruh entitas (pemain) yang ada di industri pariwisata saling terhubung dan bergantung satu sama lain (Yilmaz dan Bititci, 2006). Seperti misal, dalam pelaksanaannya wisatawan baik wisnus maupun wisman yang berkunjung ke Borobudur dan menginap di hotel, hampir semua wisatawan menggunakan transportasi baik pribadi maupun menggunakan jasa biro perjalanan (dalam hal ini yang berhubungan adalah entitas *Accommodation* dan entitas *Transportation*). Ketika salah satu dari kedua entitas tersebut gagal dalam melaksanakan jasanya, maka akan berpengaruh terhadap entitas lain.

Sehingga dalam hubungan ketergantungan yang tinggi ini, penelitian ini memberikan usulan pengembangan sistem pengukuran kinerja secara lebih luas terhadap seluruh pemain/entitas yang ada di dalam industri pariwisata unit TWCB sebagai proses *Value Chain*. Dimana di setiap proses yang ada di setiap entitas akan memberikan nilai yang lebih bagi wisatawan. Dibandingkan dengan sistem sebelumnya yang hanya mengukur kinerja dari satu entitas saja, sistem pengukuran yang telah di usulkan ini memberikan gambaran evaluasi kinerja yang lebih lengkap bagi unit TWCB.

Namun ada beberapa kelemahan yang ada di dalam sistem pengukuran kinerja ini, adapun kelemahan dari sistem pengukuran kinerja industri pariwisata unit

TWCB dengan model *Value Chain* adalah para ahli yang tergabung dalam penyusunan sistem ini belum secara lengkap dari keseluruhan entitas yang ada. Tabel 6 menunjukkan sistem pengukuran kinerja industri pariwisata TWCB.

4.4 Framework Pengukuran Kinerja Industri Pariwisata Borobudur Model Value Chain

Framework sistem pengukuran kinerja industri pariwisata unit TWCB terdiri dari 7 entitas yang terbagi ke dalam 4 proses utama *Value Chain* industri pariwisata unit TWCB. Proses utama itu adalah win-order, *Pre-Delivery*, *Delivery*, dan *Post-Delivery Support*. Proses *Delivery* terdiri dari *Accommodation*, *Transportation*, *Incoming Travel Agent*, dan *Tourism Destination*. Sehingga ketujuh entitas tersebut dijadikan sebuah jaringan hubungan *inner dependence* dan *Outer dependence*, sehingga sistem pengukuran kinerja industri pariwisata bisa diartikan sebagai sistem yang *mature manner*. Gambar 4 menunjukkan framework pengukuran kinerja industri pariwisata TWCB berdasarkan model *Value Chain*.

Industri pariwisata memiliki sifat interdependent yang berarti bahwa entitas (pemain) dalam industri pariwisata memiliki hubungan ketergantungan yang tinggi. Hubungan ketergantungan tersebut dapat dilihat dalam penelitian ini, penelitian ini memiliki 7 entitas (pemain) pada industri pariwisata unit TWCB, yaitu entitas *Win Order*, *Pre-Delivery*, *Accommodation*, *Transportation*, *Incoming Travel Agent*, *Tourism Destination*, *Pre Delivery Support*. Sedangkan sistem pengukuran kinerja industri pariwisata unit TWCB yang sudah ada hanya menilai dan mengevaluasi satu entitas saja yaitu entitas *Tourism Destination*. Penambahan entitas dalam sistem pengukuran kinerja ini dilakukan agar proses bisnis yang terjadi di industri pariwisata unit TWCB berjalan dengan baik dan dapat memberikan kepuasan bagi wisatawan.

Tabel 6 Sistem Pengukuran Kinerja Industri Pariwisata Unit TWCB dengan model Value Chain

<i>Entitas</i>	Kode	KPI	Satuan	Bobot (%)	Rentang Skala
<i>Win Order</i>	A1	waktu siklus pemesanan tiket (untuk pengguna biro perjalanan)	Jam	0.2462	(1) <1 jam (2) 1-2 jam (3) 2-3 jam (4) 3-4 jam (5) >4 jam
	A2	jumlah komplain wisatawan terhadap pelayanan <i>tour agent</i> per tahun	Skor	0.6705	(1) <0 per tahun (2) 1-50 per tahun (3) 51-100 per tahun (4) 101-150 per tahun (5) >150 per tahun
	A3	Peningkatan rencana penjualan (<i>planned sales</i>) per bulan	%	3.4016	(1) <0% per bulan (2) 0.01-5% per bulan (3) 5.01%-10% per bulan (4) 10.01%-15% per bulan (5) >15% per bulan
	A4	jumlah penjualan tiket pada biro perjalanan (<i>volume of sales</i>) per tahun	Skor	1.0519	(1) <151 per tahun (2) 151-300 per tahun (3) 301-450 per tahun (4) 451-600 per tahun (5) >600 per tahun
	A5	Peningkatan <i>Business Conversion Rate</i> per tahun	%	1.5663	(1) <0% per tahun (2) 0.01%-10% per tahun (3) 10.01%-20% per tahun (4) 20.01%-30% per tahun (5) >30% per tahun
	A6	<i>speed and accuracy of information</i>	Jam	1.4466	(1) <1 jam (2) 1-2 jam

Lanjutan Tabel 6 Sistem Pengukuran Kinerja Industri Pariwisata Unit TWCB dengan model Value Chain

Entitas	Kode	KPI	Satuan	Bobot (%)	Rentang Skala
					(3) 2-3 jam (4) 3-4 jam (5) >4 jam
	B2	jumlah pembatalan booking oleh wisatawan pada biro perjalanan per tahun	Skor	2.1455	(1) <0 per tahun (2) 1-10 per tahun (3) 11-20 per tahun (4) 21-30 per tahun (5) >30 per tahun
Pre-Delivery	B3	Tingkat kepuasan wisatawan terhadap pelayanan biro perjalanan (<i>customer satisfaction</i>)	%	1.6004	(1) Sangat Tidak Puas (2) Tidak Puas (3) Cukup Puas (4) Puas (5) Sangat Puas
	B4	Peningkatan Persentase Pelanggan Berulang (<i>Repeat Customers</i>) per tahun	%	1.5072	(1) <0% dari seluruh pelanggan (2) 0.01%-10% dari seluruh pelanggan (3) 10.01%-20% dari seluruh pelanggan (4) 20.01%-30% dari seluruh pelanggan (5) >30% dari seluruh pelanggan
	C1	Peningkatan <i>Service Quality</i> per tahun	%	7.8326	(1) <0% dari tahun sebelumnya (2) 0.01%-10% dari tahun sebelumnya (3) 10.01%-20% dari tahun sebelumnya (4) 20.01%-30% dari tahun sebelumnya (5) >30% dari tahun sebelumnya
Accommodation	C2	Peningkatan <i>Occupancy</i> per tahun	%	5.9317	(1) <0% dari tahun sebelumnya (2) 0.01%-10% dari tahun sebelumnya (3) 10.01%-20% dari tahun sebelumnya (4) 20.01%-30% dari tahun sebelumnya (5) >30% dari tahun sebelumnya

Lanjutan Tabel 6 Sistem Pengukuran Kinerja Industri Pariwisata Unit TWCB dengan model Value Chain

Entitas	Kode	KPI	Satuan	Bobot (%)	Rentang Skala
	C3	Peningkatan <i>Average Room Rate</i> (ARR) per tahun	%	0.6886	(1) <0% dari tahun sebelumnya
					(2) 0.01%-10% dari tahun sebelumnya
					(3) 10.01%-20% dari tahun sebelumnya
					(4) 20.01%-30% dari tahun sebelumnya
	C4	Peningkatan rata-rata pendapatan kamar hotel (RevPAR) per tahun	%	0.3388	(5) >30% dari tahun sebelumnya
					(1) <0% dari tahun sebelumnya
					(2) 0.01%-10% dari tahun sebelumnya
					(3) 10.01%-20% dari tahun sebelumnya
	D1	Ketersediaan kendaraan (<i>availability</i>) pada tahun 2017	skor	3.277	(4) 20.01%-30% dari tahun sebelumnya
					(5) >30% dari tahun sebelumnya
					(1) <3 unit
					(2) 4-6 unit
Transportation	D2	Peningkatan Utilitas transportasi di TWCB per tahun	%	3.4716	(3) 7-8 unit
					(4) 9-10 unit
					(5) >10 unit
					(1) <0% per tahun
	D3	Tingkat Kemudahan Akses	%	1.7796	(2) 0.01%-40% per tahun
					(3) 40.01%-60% per tahun
					(4) 60,01%-99,99% per tahun
					(5) 100% per tahun
Incoming Travel Agent (Tour Guide)	E1	Tingkat Keramahan <i>Tour Guide</i>	%	4.8347	(1) Sangat Tidak mudah
					(2) Tidak mudah
					(3) Cukup mudah
					(4) Mudah
					(5) Sangat mudah
					(1) Sangat Tidak Ramah
					(2) Tidak ramah
					(3) Cukup ramah

Lanjutan Tabel 6 Sistem Pengukuran Kinerja Industri Pariwisata Unit TWCB dengan model Value Chain

Entitas	Kode	KPI	Satuan	Bobot (%)	Rentang Skala
Tourism Destination (TWCB)	E2	Tingkat Pengetahuan dan komunikasi <i>Tour Guide</i>	%	5.2237	(4) Ramah
					(5) Sangat ramah
					(1) Sangat Tidak komunikatif
					(2) Tidak komunikatif
					(3) Cukup komunikatif
F1	Terpasang nya fasilitas aplikasi guiding di TWCB pada tahun 2017	%	2.3457	(4) Komunikatif	
				(5) Sangat komunikatif	
				(1) <0% terealisasi	
				(2) 0.01%-40% terealisasi	
				(3) 40.01%-60% terealisasi	
F2	Terbangunnya fasilitas museum samudra raksa pada tahun 2017	%	0.7034	(4) 60,01%-99,99% terealisasi	
				(5) 100% terealisasi	
				(1) <0% terealisasi	
				(2) 0.01%-40% terealisasi	
				(3) 40.01%-60% terealisasi	
F3	Terlaksana kajian dan peningkatan implementasi area parkir dan tempat berdagang pada tahun 2017	%	1.7511	(4) 60,01%-99,99% terealisasi	
				(5) 100% terealisasi	
				(1) <0% terealisasi	
				(2) 0.01%-40% terealisasi	
				(3) 40.01%-60% terealisasi	
F4	terbangunnya tambahan ruang sebanyak 35 kamar pada tahun 2017	%	0.1425	(4) 60,01%-99,99% terealisasi	
				(5) 100% terealisasi	
				(1) <0% terealisasi	
				(2) 0.01%-40% terealisasi	
				(3) 40.01%-60% terealisasi	

Lanjutan Tabel 6 Sistem Pengukuran Kinerja Industri Pariwisata Unit TWCB dengan model Value Chain

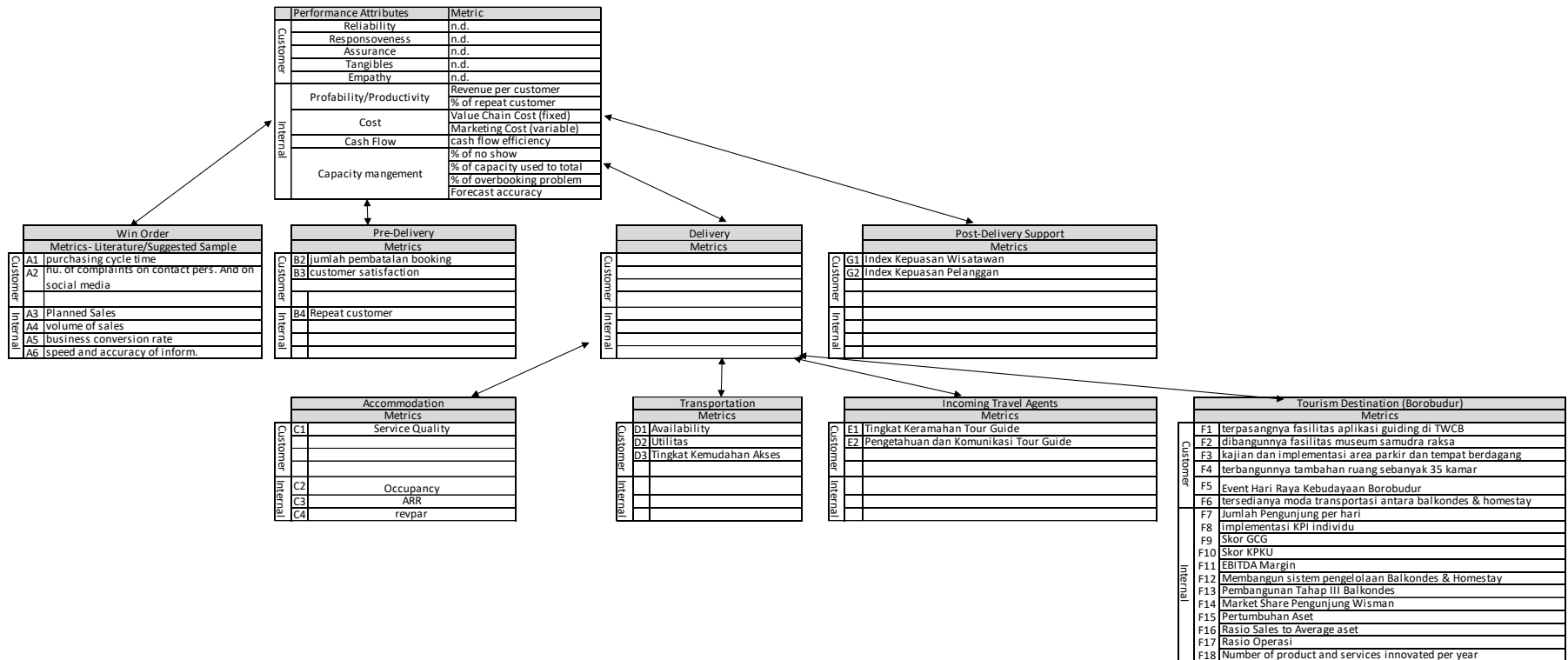
Entitas	Kode	KPI	Satuan	Bobot (%)	Rentang Skala
					(1) <0% terealisasi (2) 0.01%-40% terealisasi (3) 40.01%-60% terealisasi (4) 60,01%-99,99% terealisasi (5) 100% terealisasi
	F5	Event Hari Raya Kebudayaan Borobudur per tahun	%	2.3478	(1) <0% per tahun (2) 0.01%-40% per tahun (3) 40.01%-60% per tahun (4) 60,01%-99,99% per tahun (5) 100% per tahun
	F6	Peningkatan Utilitas Balkondes per tahun	%	2.2171	(1) <100rb wisatawan (2) 101rb-200rb wisatawan (3) 301rb-500rb wisatawan (4) 501rb-749rb wisatawan (5) >750rb wisatawan
	F7	Jumlah Wisatawan per bulan	Skor	5.5939	(1) <0% dari tahun sebelumnya (2) 0.01%-10% dari tahun sebelumnya (3) 10.01%-20% dari tahun sebelumnya (4) 20.01%-30% dari tahun sebelumnya (5) >30% dari tahun sebelumnya
	F8	Peningkatan implementasi KPI individu per tahun	%	0.1586	(1) <0% dari tahun sebelumnya (2) 0.01%-10% dari tahun sebelumnya (3) 10.01%-20% dari tahun sebelumnya (4) 20.01%-30% dari tahun sebelumnya (5) >30% dari tahun sebelumnya
	F9	Peningkatan Skor <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) per tahun	%	0.0894	(1) <0% dari tahun sebelumnya (2) 0.01%-10% dari tahun sebelumnya (3) 10.01%-20% dari tahun sebelumnya (4) 20.01%-30% dari tahun sebelumnya (5) >30% dari tahun sebelumnya
	F10	Peningkatan Skor Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) per tahun	%	0.1115	(1) <0% dari tahun sebelumnya (2) 0.01%-10% dari tahun sebelumnya (3) 10.01%-20% dari tahun sebelumnya

Lanjutan Tabel 6 Sistem Pengukuran Kinerja Industri Pariwisata Unit TWCB dengan model Value Chain

Entitas	Kode	KPI	Satuan	Bobot (%)	Rentang Skala
					(4) 20.01%-30% dari tahun sebelumnya (5) >30% dari tahun sebelumnya
	F11	Peningkatan EBITDA (<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization</i>) Margin per tahun	%	3.807	(1) <0% per tahun (2) 0.01%-15% per tahun (3) 15.01%-30% per tahun (4) 30.01%-40% per tahun (5) >40% per tahun
	F12	Terbangunnya sistem pengelolaan Balkondes & Homestay pada tahun 2017	%	1.1877	(1) <0% terealisasi (2) 0.01%-40% terealisasi (3) 40.01%-60% terealisasi (4) 60,01%-99,99% terealisasi (5) 100% terealisasi
	F13	Pembangunan Tahap III Balkondes Tahun 2017	Unit	0.6727	(1) 0 unit (2) 1 unit (3) 2 unit (4) 3 unit (5) 4 unit
	F14	Market Share Pengunjung Wisatawan Nusantara per tahun	%	0.8578	(1) <0% per tahun (2) 0.01%-2% per tahun (3) 2.01%-4% per tahun (4) 4.01%-5% per tahun (5) >5% per tahun
	F15	Pertumbuhan Aset per tahun	%	4.5141	(1) <0% per tahun (2) 0.01%-10% per tahun (3) 10.01%-20% per tahun (4) 20.01%-30% per tahun (5) >30% per tahun

Lanjutan Tabel 6 Sistem Pengukuran Kinerja Industri Pariwisata Unit TWCB dengan model Value Chain

<i>Entitas</i>	Kode	KPI	Satuan	Bobot (%)	Rentang Skala
	F16	Peningkatan Rasio <i>Sales to Average aset</i> per tahun	%	2.7577	(1) <0% per tahun (2) 0.01%-30% per tahun (3) 30.01%-55% per tahun (4) 55.01%-85% per tahun (5) >85% per tahun
	F17	Peningkatan Rasio Operasi per tahun	%	3.0697	(1) <0% per tahun (2) 0.01%-20% per tahun (3) 20.01%-45% per tahun (4) 45.01%-70% per tahun (5) >70% per tahun
	F18	<i>Number of product and services innovated per year</i>	Skor	9.1441	(1) <0 per tahun (2) 1-2 per tahun (3) 3-4 per tahun (4) 5-6 per tahun (5) >6 per tahun
<i>Post-Delivery</i>	G1	Index Kepuasan wisatawan TWCB	%	6.1291	(1) Sangat Tidak Puas (2) Tidak Puas (3) Cukup Puas (4) Puas (5) Sangat Puas
	G2	Index Kepuasan Pelanggan TWCB	%	5.3849	(1) Sangat Tidak Puas (2) Tidak Puas (3) Cukup Puas (4) Puas (5) Sangat Puas



Gambar 4 Framework Pengukuran Kinerja Industri Pariwisata Candi Borobudur Model Value Chain

Hal tersebut dilakukan karena entitas (pemain) yang terdapat pada industri pariwisata berjalan secara *Value Chain*. Artinya setiap entitas yang ada di industri pariwisata akan memberikan nilai tambah baik-baik wisatawan maupun pengelola dari setiap entitas.

Dari segi KPI, terdapat perbedaan jumlah pada sistem pengukuran kinerja lama dengan sistem pengukuran kinerja yang diusulkan pada penelitian ini. Pada awalnya KPI yang digunakan sebagai tolok ukur pencapaian kinerja pada industri pariwisata unit TWCB hanya berjumlah 19 KPI. Namun setelah dilakukan penelitian ini, KPI yang digunakan untuk melakukan pengukuran menjadi 38 KPI. Menurut hasil wawancara yang dilakukan kepada salah satu pakar SDM yang ada di unit TWCB, semakin banyak jumlah KPI yang digunakan untuk pengukuran, maka akan semakin banyak pertimbangan dan bahan evaluasi kinerja. Sehingga pencapaian kinerja akan semakin mudah didapatkan. Ke-19 KPI yang terdapat dalam sistem pengukuran kinerja yang lama hanya terdapat pada entitas *Tourism Destination* (unit TWCB) saja. Artinya perusahaan tersebut hanya melakukan pengukuran dan evaluasi terhadap kinerja perusahaan tanpa mempertimbangkan faktor lain yang memberikan nilai tambah bagi industri pariwisata unit TWCB, yaitu entitas-entitas yang sudah disebutkan sebelumnya. Pada sistem pengukuran kinerja yang diusulkan, ke-38 KPI terbagi ke dalam 7 entitas utama yaitu, 6 KPI pada entitas *Win Order*, 3 KPI terdapat pada entitas *Pre-Delivery*, 4 KPI terdapat pada entitas *Accommodation*, 3 KPI terdapat pada entitas *Transportation*, 2 KPI terdapat pada entitas *Incoming Travel Agent*, 18 KPI terdapat pada entitas *Tourism Destination*, dan 2 KPI terdapat pada entitas *Post-Delivery Support*.

Dari segi kepentingan dan urgensi dari setiap entitas dan KPI, berdasarkan gambar 5,2, entitas *Tourism Destination* memiliki tingkat kepentingan tertinggi (41%) dibandingkan dengan entitas lain. Entitas kedua yang memberikan pengaruh terbesar untuk pencapaian target kinerja adalah entitas *Accommodation* yaitu sebesar 15%. Menurut responden, *Accommodation* adalah entitas yang penting dan berpengaruh bagi unit TWCB, karena entitas ini berhubungan dengan kenyamanan wisatawan saat berkunjung ke unit TWCB. Entitas yang berpengaruh di urutan ketiga yang memberikan kontribusi sebesar 12% terhadap pencapaian target kinerja unit TWCB adalah entitas *Post-Delivery Support*, entitas ini menjadi dasar evaluasi bagi unit TWCB karena berhubungan dengan index kepuasan wisatawan terhadap layanan unit TWCB. Entitas ini dikelola secara langsung oleh unit TWCB. Urutan entitas yang berpengaruh selanjutnya adalah entitas *Transportation* sebesar 10%, entitas *Transportation*

sebesar 9%, entitas *Win Order* sebesar 8%, dan yang terakhir adalah entitas *Pre-Delivery* sebesar 5%.

5. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerja industri pariwisata unit Taman Wisata Candi Borobudur (TWCB), dapat disimpulkan bahwa:

1. *Key Performance Indicators* (KPI) yang diusulkan untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerja industri pariwisata menggunakan model *Value Chain* berjumlah 38 yang terbagi ke dalam 7 entitas *Value Chain*. Entitas *Win Order* terdiri dari 6 KPI, entitas *Pre-Delivery* terdiri dari 3 KPI, entitas *Accommodation* terdiri dari 4 KPI, entitas *Transportation* terdiri dari 3 KPI, entitas *Incoming Travel Agent* terdiri dari 2 KPI, *Tourism Destination* (TWCB) terdiri dari 18 KPI, dan *Post-Delivery Support* yang terdiri dari 2 KPI. Entitas dan KPI ini telah di validasi oleh 3 pakar dari unit Taman Wisata Candi Borobudur (TWCB).
2. Industri Pariwisata adalah industri jasa yang menawarkan produk berbeda dengan industri lain seperti manufaktur ataupun industri lain yang bukan pariwisata. Perbedaan jenis produk yang ditawarkan industri pariwisata membuat industri pariwisata memiliki karakteristik produk yang bersifat intangible (tidak terlihat seperti produk fisik lainnya), bersifat *perishability* (tidak memungkinkan produk tersebut dijual/dikonsumsi untuk penjualan di masa yang akan datang), bersifat inseparability (konsumen (wisatawan) secara langsung merasakan pengalaman produksi jasa secara langsung dan wisatawan adalah bagian integral dari proses layanan tersebut), dan bersifat *interdependent* (terdapat hubungan ketergantungan yang tinggi antar pemain industri pariwisata dalam hal ini disebut sebagai entitas). Dengan sifat-sifat tersebut membuat industri pariwisata tidak bisa dipisahkan satu sama lain dalam proses bisnisnya, yang berarti bahwa di industri pariwisata terdapat hubungan yang terintegrasi dan dijadikan sebagai suatu sistem yang diartikan sebagai *mature manner system*. Untuk menjalankan proses bisnis sebagai sistem yang mature dan terintegrasi satu sama lain, unit Taman Wisata Candi Borobudur (TWCB) dalam penelitian ini telah dikembangkan sebuah sistem pengukuran kinerja industri pariwisata dengan mengadopsi model *Value Chain* milik Yilmaz dan Bititci, 2006. Sistem yang pada awalnya hanya mengukur satu pemain (entitas) industri yaitu kinerja perusahaan, sekarang telah dikembangkan menjadi sebuah sistem yang mengukur keseluruhan entitas kinerja industri pariwisata secara *Value Chain*. Setelah melakukan penelitian

dan pengolahan data menggunakan metode ANP dan dengan bantuan software Super Decision 3.0, terdapat 7 entitas yang diukur dalam sistem pengukuran kinerja ini, yaitu: Entitas *Win Order* (A) dengan bobot 8% , Entitas *Pre-Delivery* (B) dengan bobot 5%, Entitas *Accommodation* (C) dengan bobot 15%, Entitas *Transportation* (D) dengan bobot 9%, Entitas *Incoming Travel Agent* (E) dengan bobot 10%, Entitas *Tourism Destination* atau TWCB (F) dengan bobot 41%, dan entitas *Post-Delivery Support* (G) dengan bobot 12%. Sistem pengukuran kinerja ini dapat diadopsi untuk semua industri pariwisata, hanya saja perlu mengidentifikasi ulang entitas yang relevan dengan industri pariwisata tersebut.

3. Terdapat kelemahan dalam sistem yang dikembangkan yaitu kurangnya responden yang relevan dengan setiap entitas yang ada di sistem ini. Sehingga terdapat beberapa hubungan antar entitas atau KPI yang tidak relevan dan sesuai dengan yang diharapkan. Responden hanya dari unit TWCB, sehingga kurang merepresentasikan semua sistem yang ada.

Adapun saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Responden dalam penelitian ini hanya dari 1 entitas saja, sedangkan terdapat 7 entitas dalam penelitian ini, hal ini dilakukan karena keterbatasan sumberdaya. Oleh karena itu, pada penelitian selanjutnya diharapkan memperbanyak responden, minimal 1 responden untuk 1 entitas.
2. Hasil dari penelitian ini hanya pengembangan sistem pengukuran kinerja industri pariwisata, belum sampai tahap mengukur kinerja. Akan lebih baik apabila penelitian selanjutnya melakukan pengukuran kinerja industri pariwisata.
3. Ketika melibatkan banyak entitas dalam industri pariwisata, sudah pasti terdapat KPI yang banyak. Disarankan dalam penyusunan KPI cari KPI yang mewakili secara keseluruhan sehingga responden tidak kebingungan karena terlalu banyak KPI.

6. Daftar Pustaka

- Greco, S., Figueira, J., & Ehrgott, M. (2005). Multiple criteria decision analysis. Springer's International series.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from *performance* measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.
- Powell, C. (2003). The Delphi technique: myths and realities. *Journal of advanced nursing*, 41(4), 376-382.
- Reh, F. J. (2007). *Key Performance Indicators (KPI): How an organization defines and measures progress toward its goals*. About. com,

<http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>.

- Saaty, T. L. (1988). What is the analytic hierarchy process?. In *Mathematical models for decision Support* (pp. 109-121). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Santoso, J. (2009). Potensi dan pengembangan obyek wisata pantai klayar di Kabupaten Pacitan. Laporan Tugas Akhir (D III).
- Sholik, A., & Sujali, S. (2013). Pengaruh keberadaan obyek wisata makam dan perpustakaan Bung Karno terhadap kondisi ekonomi masyarakat pelaku usaha perdagangan di sekitarnya. *Jurnal Bumi Indonesia*, 2(3).
- Sigala, M. (2008). A supply chain management approach for investigating the role of tour operators on sustainable tourism: the case of TUI. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1589-1599.
- Sudana, I. P. (2013). Strategi Pengembangan Desa Wisata Ekologis di Desa Belimbing, Kecamatan Pupuan, Kabupaten Tabanan. *Jurnal Analisis Pariwisata*, 13, 11-31.
- Sudjana, N., & Ibrahim, R. (1989). Penelitian dan penilaian pendidikan. Sinar Baru, Bandung.
- Sugiyono, D. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Pusat Bahasa Depdiknas.
- Suryadi, K., & Ramdhani, M. A. (1998). *Sistem Pendukung Keputusan*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Tapper, R., & Font, X. (2004). *Tourism Supply Chains: Report of a Desk Research Project for The Travel Foundation*. Leeds: Leeds Metropolitan University.
- Vanany, I. (2009). *Performance Measurement Model Dan Aplikasi*.
- Yilmaz, Y., & Bititci, U. S. (2006). *Performance measurement in tourism: a Value Chain model*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 341-349. <https://doi.org/10.1108/09596110610665348>