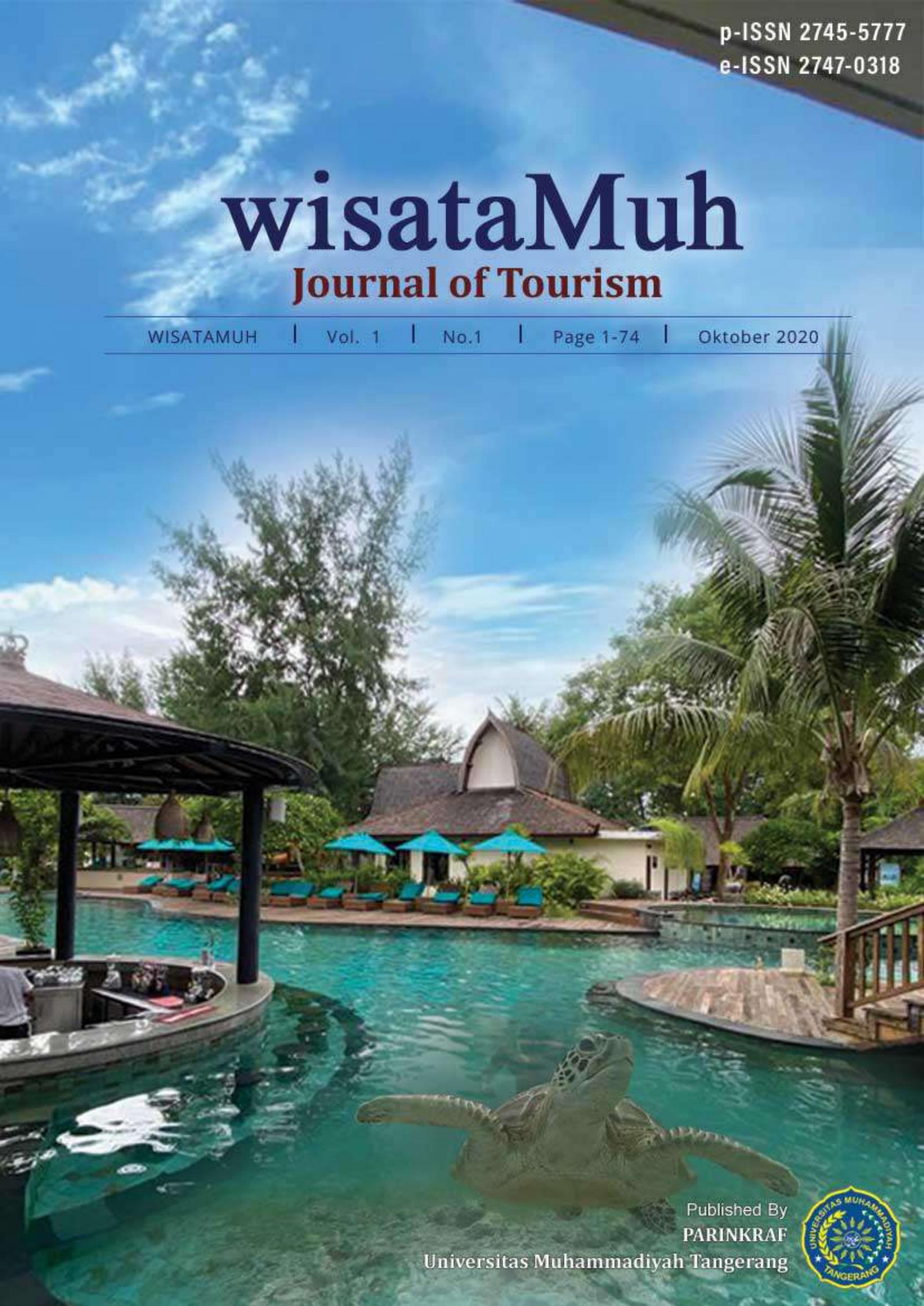


wisataMuh

Journal of Tourism

WISATAMUH | Vol. 1 | No.1 | Page 1-74 | Oktober 2020



Published By
PARINKRAF

Universitas Muhammadiyah Tangerang



wisataMuh

Journal of Tourism

DAFTAR ISI (TABLE OF CONTENT)

- Pengaruh Persepsi Wisatawan Pada Atribut Produk Dan *Brand Image* Terhadap Motivasi Berkunjung Kembali Wisatawan Ke *Theme Park* Citra Raya *World Of Wonders* Cikupa Tangerang 1 - 20
Rella Dwi Respati dan Larasati Arum Dani
- Evaluasi Kinerja Kebijakan Kepariwisataaan Kabupaten Bogor Berdasarkan Metoda *Balance Scorecard* 21 -36
Raden Asri Kartini dan M Rizky Pangestu
- Perlindungan Hukum Terhadap Expresi Budaya Tradisional (EBT) berdasarkan Undang-undang No. 28 Tahun 2014 di Kabupaten Lebak-Profinsi Banten 37 - 50
Adrial, SH., MH., M. Pd dan Larasati Pristi Arumdani
- Analisis Laba Metode Biaya Tradisional Dan Metode *Cost Control* Pada Cv. Prada Katering 51-57
RD.Hera Merdeka Khazinatul Khaeriah dan Pramadhita Kusuma Wardani
- Strategi Peningkatan Kualitas Produk Inflight Entertainment Pada Penerbangan Domestik PT Garuda Indonesia 58-74
Machmud Syahrizal dan Maria Fenin Lampir

EVALUASI KINERJA KEBIJAKAN KEPARIWISATAAN KABUPATEN BOGOR BERDASARKAN METODA *BALANCE SCORECARD*

**Raden Asri Kartini,
M Rizky Pangestu**

¹Fakultas Pariwisata dan Industri Kreatif, Jl. Perintis Kemerdekaan 1/33 Cikokol Kota Tangerang TLP. 55793251,
55772949, 55793802, 55736926

email: radenasrikartini75@gmail.com

Abstrak

Evaluasi kinerja pelaksanaan kebijakan kepariwisataan di Kabupaten Bogor dilaksanakan untuk mengidentifikasi kinerja pelaksanaan kebijakan kepariwisataan dan mengevaluasi pelaksanaan sesuai dengan program dan target yang telah dibuat oleh Dinas kebudayaan dan pariwisata Kabupaten Bogor. Alat analisis yang digunakan adalah *balance scorecard*, untuk melihat dan mengukur pelaksanaan kebijakan secara komprehensif, koheren, seimbang dan terukur pada empat perspektif. Hasil evaluasi menunjukkan kinerja pelaksanaan kebijakan di Kabupaten Bogor pada setiap perspektif *balance scorecard* dilakukan dengan baik. Perspektif finansial menunjukkan peningkatan B/C Ratio YoY sebesar 0,42 (2006-2007), karena terjadi kenaikan PAD dan efisiensi anggaran. Perspektif pelanggan dilakukan dengan baik sesuai program dan target yang telah ditetapkan dengan keterbatasan dana yang ada. Perspektif proses bisnis internal dilakukan dengan baik ditengah keterbatasan dan efisiensi anggaran kepariwisataan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan baik dengan memprogramkan pelatihan kepada pegawai dilingkungan Dinas kebudayaan dan pariwisata dimulai pada tahun 2007. Catatan penting berupa saran yaitu : melakukan pengukuran kepuasan konsumen dengan survey kepuasan konsumen, langkah kongkrit untuk pengenalan *brand* pariwisata secara optimal yang diukur dengan survey *brand awareness* dan kepastian hukum diatur serta ditegakan dengan jelas.

Kata kunci: Kebijakan PEMDA, Pariwisata, *Balance scorecard*.

Abstract

The Performance evaluation of implementation of tourism policies in Bogor District is carried out to identify the performance of implementation of tourism policies and evaluate the implementation in accordance with the program and target that have been made by the Bogor District culture and tourism office. The analytical tool used is the balance scorecard, to view and measure policy implementation in a comprehensive, coherent, balance and measurable manner from perspectives. The results of evaluation show that the performance of policy implementation in Bogor District in each perspective of the balance scorecard is done well. The financial perspective shows an increase in YoY B/C Ratio of 0,42 (2006-2007), due to an increase in PAD and budget efficiency. The customers perspective is carried out well according to the programs and targets that have been set with the limited funds available. The internal business process perspective is doing well amidst the limitations and efficiency of the tourism budget. The learning and growth perspective shows well by programming training for employment within the Culture and Tourism Service starting in 2007. Important notes are in the form of suggestion, namely, measuring customer satisfaction with customer satisfaction surveys. Concrete steps for optimal tourism is clearly regulated and enforced.

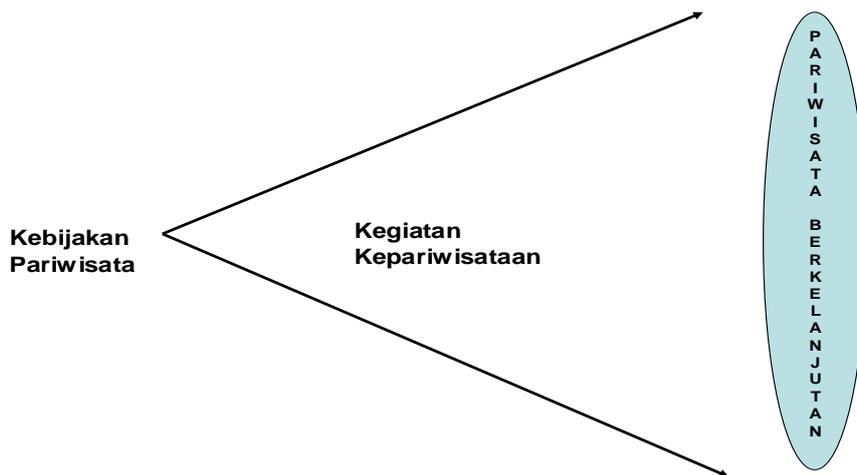
Keywords: Local Government policy, Tourism, *Balance Scorecard*

PENDAHULUAN

Pertumbuhan dan perkembangan pariwisata daerah didasari oleh kebijakan kepariwisataan yang ada di pusat dan daerah. Pemerintah pusat melihat pariwisata meliputi ruang lingkup perencanaan dari organisasi perekonomian negara, sehingga dapat dikatakan wajar bila pemerintah berkepentingan membuat regulasi pariwisata untuk menciptakan keseimbangan perekonomian negara yang bertindak adil untuk kepentingan orang banyak. Implementasi kebijakan dilapangan tidak menghasilkan ouput berupa pendapatan dari sektor pariwisata seperti yang diharapkan, karena di dalam kebijakan yang dikeluarkan melekat sifat-sifat yang tidak mendukung pembangunan berjalan dengan lancar.

Kabupaten Bogor sebagai penyanggah DKI Jakarta untuk pemekaran kota dalam jangka panjang memerlukan kebijakan-kebijakan yang diimplementasikan secara maksimal untuk seluruh sektor pembagunan, salah satunya adalah pembangunan sektor pariwisata. Koordinasi antar pemerintah daerah dan kota untuk pelaksanaan kebijakan pariwisata di lapangan mengambil peranan peran yang kuat dalam kesuksesan pembangunan kepariwisataan yang berkelanjutan.

Sesuai dengan Visi Dinas Pariwisata Kabupaten Bogor dalam melaksanakan kebijakan pariwisata Pemerintah Kabupaten Bogor, adalah: "Terwujudnya Kabupaten Bogor sebagai daerah tujuan wisata yang berwawasan lingkungan", maka dengan bantuan kebijakan kepariwisataan visi tersebut dapat terwujud. Kebijakan Kepariwisataan yang dilaksanakan dengan tepat diharapkan menghasilkan outcome Pariwisata berkelanjutan.



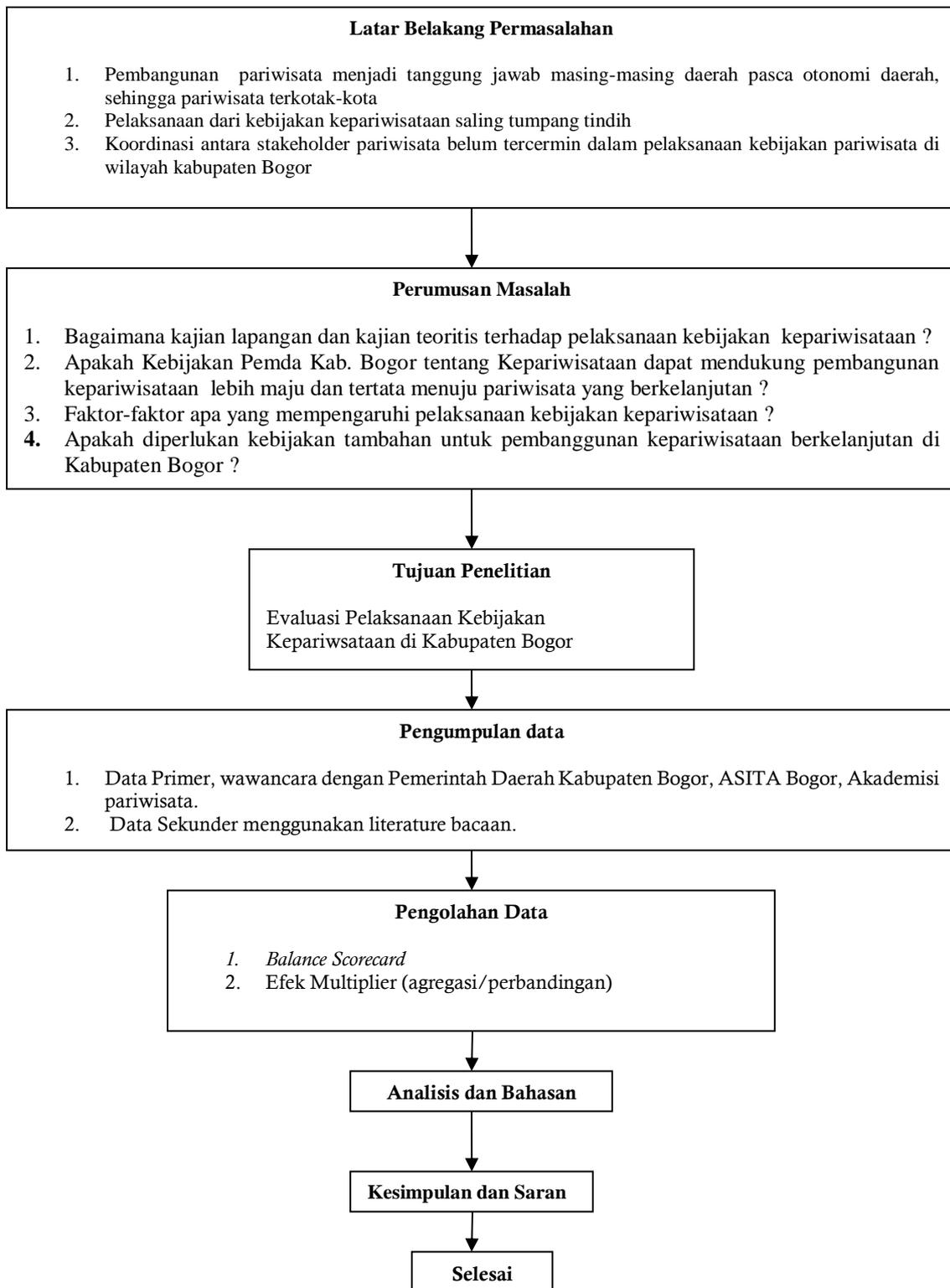
Gambar 1. Ilustrasi *Outcome* dari kebijakan Kepariwisataan

Polemik yang terjadi dilapangan dari pelaksanaan kebijakan kepariwisataan adalah banyak kebijakan yang saling tumpang tindih dan tidak tepat sasaran, karena kurangnya koordinasi antar instansi pemerintah dan pemerintah daerah yang saling berbatasan. Kondisi tersebut menyebabkan kurang efektif dan efisiennya kebijakan kepariwisataan dalam memberikan arahan pembangunan pariwisata di Kabupaten Bogor.

METODOLOGI PENELITIAN

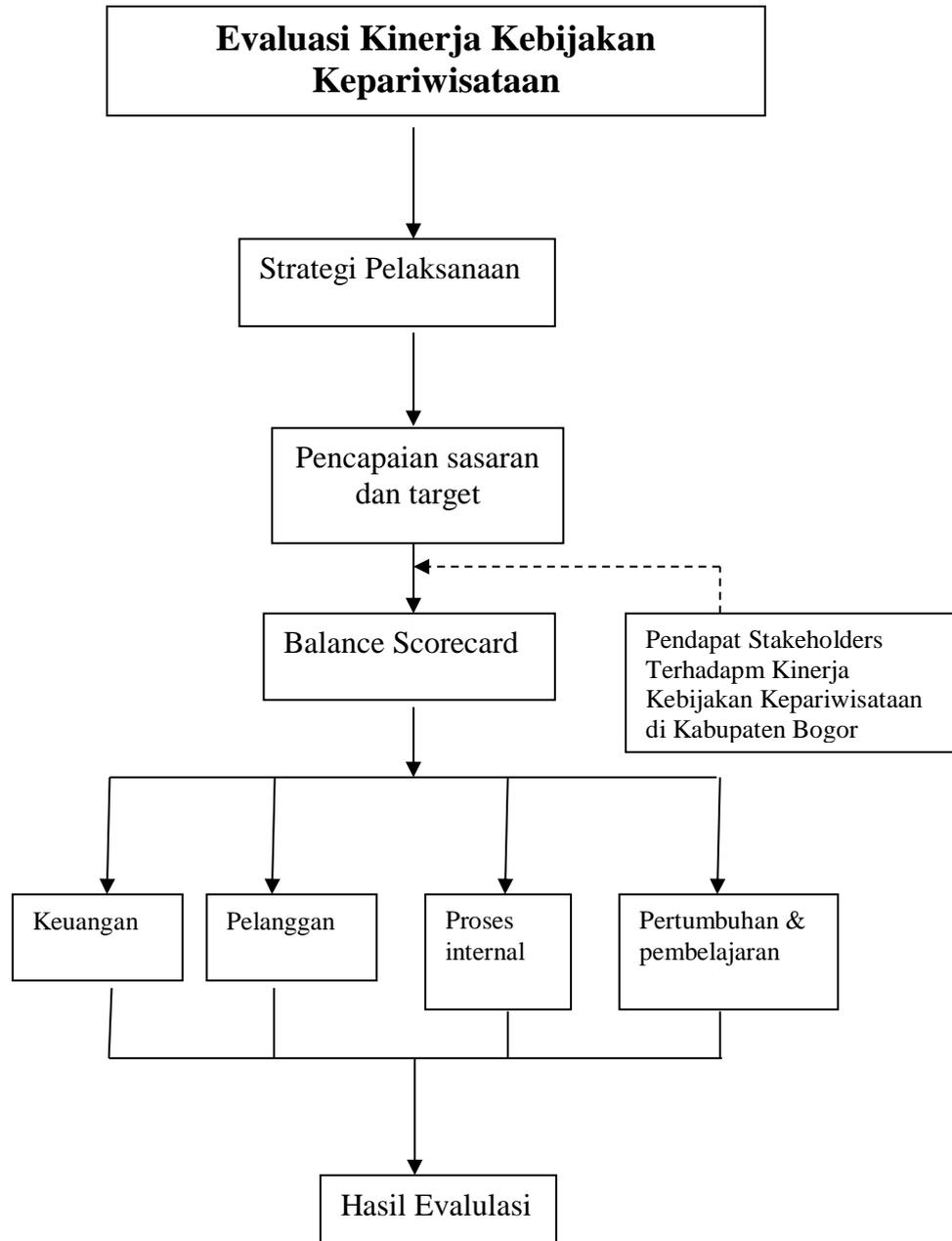
Metode penelitian yang dilakukan adalah diskriptif kualitatif dalam mengevaluasi pelaksanaan kebijakan yang nilai dengan *balance scorecard* untuk melihat kinerja pelaksanaan kebijakan apakah sudah sesuai dengan arah kebijakan dan tujuan yang ingin dicapai atau tidak. Evaluasi kebijakan pariwisata Kabupaten Bogor akan mengkaji pelaksanaan dari kebijakan dan juga manfaat yang ditimbulkan pada pembangunan pariwisata di Kabupaten Bogor.

Penerapan *balance scorecard* dalam evaluasi kebijakan kepariwisataan di kabupaten Bogor akan melibatkan Dinas kebudayaan dan pariwisata Kabupaten Bogor sebagai pihak yang melaksanakan kebijakan. Hasil dari analisis *balance scorecard* akan memberikan arahan strategis yang dapat dilakukan dalam pelaksanaan kebijakan kepariwisataan berkelanjutan di Kabupaten Bogor. Tempat penelitian dilakukan di Kabupaten Bogor pada beberapa tempat yang dikunjungi seperti : Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bogor, BPS Kabupaten Bogor, ASITA Kabupaten Bogor, Tempat wisata, LSM, IPB . Penelitian untuk mengevaluasi pelaksanaan kebijakan pariwisata pemerintah daerah Kabupaten Bogor dengan tehnik pengumpulan data observasi (pengamatan), interview (wawancara), dokumentasi dan gabungan keempatnya (triangulasi).



Gambar 2. Alur Penelitian

Sumber: Hasil olahan



Gambar 3. *Frame work* Evaluasi Kinerja Kebijakan Kepariwisataaan Kabupaten Bogor

Sumber: Olahan

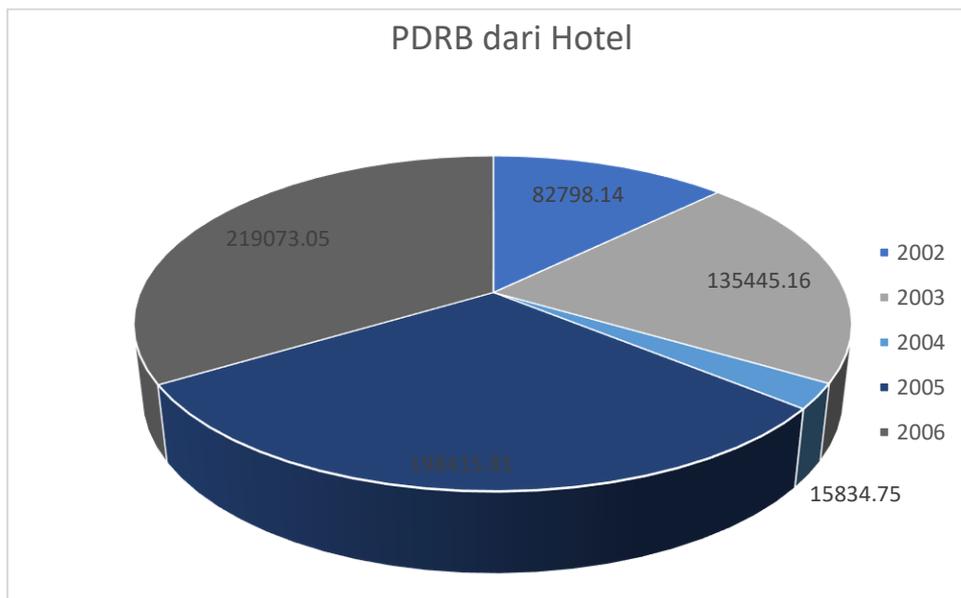
HASIL DAN PEMBAHASAN

Kabupaten Bogor memiliki iklim sejuk yang menjadi andalan pariwisata di *hinterland* Jakarta, meskipun hanya 23% dari daerah Kabupaten Bogor yang merupakan dataran tinggi tetapi sebagai daerah penyanggah banjir DKI Jakarta, Kabupaten Bogor masih memiliki hutan yang cukup untuk menyumbangkan oksigen keseluruh pelosok Kabupaten sehingga kualitas udara yang dihasilkan masih sejuk. Kondisi seperti inilah yang dicari oleh wisatawan domestik maupun mancanegara.

Potensi wisata lain semakin diuntungkan dengan kontur tanah pertanian dan perkebunan, pegunungan dan banyaknya situs situs purbakala, sehingga banyak objek wisata unggulan dan beberapa objek wisata andalan Pemda Kabupaten Bogor, yaitu: Telaga Warna, Prasasti Ciaruteun, Goa Gundawang, Kawasan Gunung Salak, Taman Safari, PT Perkebunan XII Gunung Mas, Puncak Pass, Taman rekreasi Lido, Kawasan wisata berbasis masyarakat (*community base tourism/ CBT*) di Kampung Ciseeng. Arus wisatawan yang terkonsentrasi di beberapa daerah unggulan tersebut membuat sebagian besar pengusaha penginapan membuka usahanya terkonsentrasi 90% di sekitar objek unggulan

Objek andalan dan potensi wisata yang dimiliki oleh Kabupaten Bogor belum menjadi sektor penyumbang utama dari kegiatan ekonomi di Kabupaten Bogor. Data statistik PDRB Kabupaten Bogor tahun 2002-2006 atas dasar harga berlaku menunjukkan laju pertumbuhan PDRB yang berfluktuatif

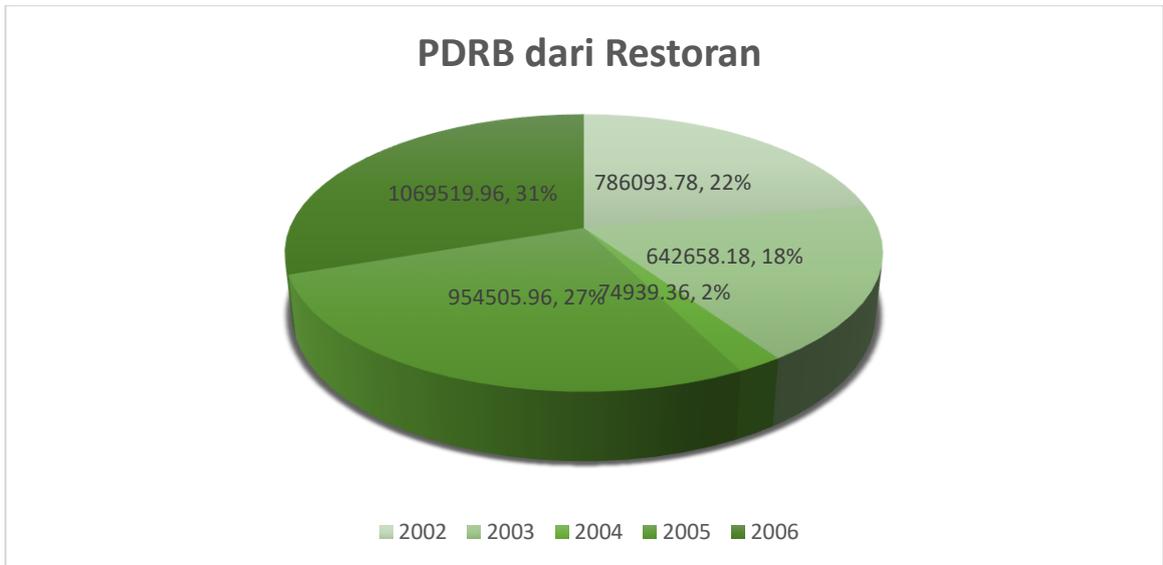
Pemasukan yang berasal hotel, restoran dan hiburan & rekreasi dilihat dari laju pertumbuhan PDRB atas dasar harga berlaku melonjak sangat tajam dari 2002-2005, dan laju pertumbuhan kembali menurun pada tahun 2006.



Gambar 4. PDRB dari Hotel tahun 2002 -2006

Sumber: BPS Kabupaten Bogor, diolah

Gambar. 4 memperlihatkan besarnya PDRB yang berasal dari Hotel, tahun 2006 adalah tahun yang cukup baik karena hotel menyumbang pada PDRB Kabupaten Bogor sebesar Rp 219.073.050.00,-. Trend dari PDRB yang berasal dari Hotel adalah meningkat setiap tahunnya.



Gambar: 5 PDRB dari Restoran

Sumber: BPS Kabupaten Bogor, diolah

PDRB yang berasal dari restoran dapat dilihat pada Gambar. 5 tahun 2003 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya sebesar Rp 143.435.600.000,- kemudian tahun 2004, 2005 dan 2006 mengalami kenaikan.



Gambar 6. PDRB dari Hiburan dan Rekreasi 2002-2006

Sumber: BPS Kabupaten Bogor, diolah

PDRB yang berasal dari Hiburan dan Rekreasi di Kabupaten Bogor dari tahun 2002-2006, pada gambar 6 PDRB dari hiburan dan rekreasi mengalami tren peningkatan dari tahun ke tahun.

Pembangunan pariwisata yang dilakukan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bogor sesuai dengan Rencana Induk Pembangunan Pariwisata 2005 dibagi ke dalam 4 zona wisata, yang didalamnya terdapat objek unggulan dan bukan unggulan, yaitu: Zona Wisata/Kawasan Pariwisata Puncak, Zona Wisata Bogor Barat, Zona Wisata Bogor Timur dan Zona Wisata Bogor Utara. Pembagian zona untuk pengelompokan objek wisata guna mempercepat pertumbuhan perekonomian masyarakat dari efek multiplier kegiatan pariwisata pada zona dimaksud. Hingga saat ini efek multiplier belum berdampak besar pada perekonomian masyarakat setempat, sehingga menjadi isu strategis dari perekonomian Kabupaten Bogor yang kaya akan objek wisata alam yang terjenal sejak jaman Belanda.

Keterbatasan kemampuan keuangan yang dimiliki oleh Kabupaten Bogor turut mewarnai strategi pembangunan di Kabupaten Bogor yang bersifat jangka pendek dengan berorientasi pada PAD, isu-isu strategi pembangunan perekonomian di Kabupaten Bogor dapat dilihat lebih jelas pada Tabel 20, salah satunya adalah isu mengenai pembangunan kepariwisataan di Kabupaten Bogor selama periode 2005 - 2007 yang lebih berorientasi pada pembangunan jangka pendek seperti isu no.6 "Kemampuan keuangan Pemerintah Daerah kabupaten bogor yang terbatas sehingga menyulitkan penanganan masalah secara keseluruhan", sehingga mendorong pemerintah daerah untuk gencar meningkatkan PAD yang berasal dari Pariwisata.

Pelaksanaan Pembangunan Pariwisata di Kabupaten Bogor diarahkan dengan kebijakan RIPP (Rencana Induk Pengembangan Pariwisata) Kabupaten Bogor dan PERDA (Peraturan Daerah) berikut: Perda No 4 Tahun 2002 Tentang pengelolaan usaha Pariwisata, Perda No. 9 Tahun 2002 Tentang Retribusi Izi Usaha Jasa Pariwisata, Perda No. 10 Tahun 2002 Tentang Retribusi Sarana Usaha Pariwisata, Perda No. 10 tahun 2002 Retribusi Sarana Usaha Pariwisata, dan Perda No.11 Tahun 2002 tentang Retribusi izin Pengusahaan Objek dan Daya tarik Wisata. Ke empat Perda yang mengatur kepariwisataan di Kabupaten Bogor masih berorientasi pada peningkatan PAD dari pariwisata, sedangkan hal-hal lain yang mengarah pada pembangunan kepariwisataan berkelanjutan (seperti pembangunan perekonomian masyarakat dari kegiatan pariwisata, pendidikan baik formal dan non formal untuk mengerti pariwisata / sadar pariwisata, penegakan hukum dalam wilayah kepariwisataan, dan pengaturan pada keterkaitan kepentingan dan kerjasama antar stakeholders pariwisata) belum diatur lebih rinci dan dilaksanakan sesuai dengan arah kebijakan.

Evaluasi pelaksanaan kebijakan yang dilakukan secara deskriptif kualitatif ini akan menggambarkan kajian lapangan dan teoritis terhadap pelaksanaan kebijakan kepariwisataan, menelusuri strategik manajemen Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bogor dalam pelaksanaan kebijakan kepariwisataan, dan mengukur kinerja pelaksanaan kebijakan kepariwisataan dengan *balance scorecard*.

Pengukuran kinerja organisasi dilakukan menggunakan *balance scorecard* dengan 4 prespektif, yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam implementasi/pelaksanaan *balance scorecard* dimulai dengan penjabaran visi dan misi organisasi menjadi beberapa tujuan dalam empat perspektif. Selanjutnya pencapaian tujuan diukur untuk melihat keberhasilan dan inisiatif strategi yang digunan untuk mencapai tujuan.

Pelaksanaan kebijakan kepariwisataan Kabupaten Bogor selama kurun waktu 2005-2007 dievaluasi dengan *balance scorecard* dan diterapkan pada organisasi pemerintah yang melaksanakan kebijakan tersebut, yaitu Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bogor.

Tujuan Utama perspektif finansial Dinas kebudayaan dan pariwisata dalam melaksanakan kebijakan kepariwisataan adalah memuaskan pemegang saham/*shareholders* Dinas kebudayaan dan pariwisata yaitu Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor dengan cara *financial returns* yang berlipat ganda dalam jangka pendek, yaitu: peningkatan PAD dan efisiensi penggunaan anggaran.

Dinas kebudayaan dan pariwisata sebagai pihak yang melaksanakan kebijakan kepariwisataan Kabupaten Bogor, apakah dapat menyediakan pelayanan yang diinginkan oleh *stakeholders* pariwisata dengan biaya yang rendah, sehingga manajer / kepala dinas mengambil langkah untuk fokus pada efisiensi penggunaan anggaran pembangunan tanpa mengurangi kualitas layanan kepada *stakeholders* pariwisata.

Pada perspektif pelanggan, tujuan utama Dinas kebudayaan dan pariwisata dalam melaksanakan kebijakan kepariwisataan adalah mengemas produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* terbaik bagi *consumer* (*Stakeholders*). Keseluruhan inisiatif strategik Dinas kebudayaan dan pariwisata akan diarahkan untuk mendorong peningkatan kepuasan pelanggan dan proses akuisisi pelanggan. Manajer / kepala Dinas harus mengetahui apakah program dan tindakan-tindakan yang diambil betul-betul memenuhi kebutuhan pembangunan kepariwisataan dan sesuai dengan ekspektasi dari *stakeholders* pariwisata.

Dalam perspektif bisnis proses internal, tujuan utama Dinas kebudayaan dan pariwisata dalam melaksanakan kebijakan kepariwisataan adalah Proses yang produktif dengan *cost effective*. Keseluruhan inisiatif strategik yang dilakukan dalam perspektif diarahkan untuk membantu peningkatan kepuasan pelanggan dan proses akuisisi (membantu terlaksananya tujuan utama perspektif pelanggan). Dalam hal ini manajer / kepala Dinas fokus pada tugas-tugas penting yang memungkinkan Dinas untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders* pariwisata. Salah satu cara meningkatkan pelayanan dengan mengubah cara pelayanan disampaikan.

Pembangunan pariwisata memerlukan sumberdaya manusia handal dan sadar pariwisata, diperlukan bagi Dinas kebudayaan dan pariwisata dalam melaksanakan kebijakan kepariwisataan, karena kemampuan dinas untuk meningkatkan dan memenuhi permintaan *stakeholders* terkait secara langsung dengan kemampuan pegawai untuk memenuhi permintaan itu. SDM yang handal dan sadar pariwisata merupakan dasar bagi keseluruhan inisiatif strategik pada tiga perspektif lainnya. Tujuan utama dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Dinas kebudayaan dan pariwisata adalah sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen.

Evaluasi Pelaksanaan Kebijakan Kepariwisataan Dengan *Balance Scorecard*

1. Perspektif Finansial

Upaya peningkatan anggaran pembangunan dilakukan dengan dua strategi utama, yaitu: pertumbuhan pendapatan asli daerah (PAD) dan peningkatan produktifitas. Inisiatif dan langkah untuk pertumbuhan PAD pariwisata dilakukan dengan harapan Pemerintah Daerah dapat lebih memperhatikan sektor pariwisata dan mengembangkannya menjadi sektor utama penyumbang PDRB di Kabupaten Bogor.

Sesuai dengan aspek strategis organisasi Dinas kebudayaan dan pariwisata Kab. Bogor sebagai pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah Kabupaten Bogor, mendukung pertumbuhan PAD dengan cara memberikan pelayanan yang prima kepada wisatawan lokal, nusantara maupun mancanegara sehingga kunjungan wisatawan yang datang ke Kabupaten Bogor dapat meningkat. Sehingga retribusi dan pajak dari aktivitas pariwisata bertambah dengan signifikan.

Akuisisi pelanggan (wisatawan yang datang) baru dari munculnya objek-objek wisata baru dengan kreatifitas yang semakin meningkat diharapkan dapat mendatangkan wisatawan baru dari tempat lain/daerah lain, hal ini akan terjadi peningkatan pada PAD. Ketika PAD dalam bentuk retribusi dikurangi karena akan berada dalam satu atap dalam pengurusan perijinan, maka dinas mencari peluang baru dengan meningkatkan pariwisata berbasis masyarakat, yang mana diharapkan pemberdayaan masyarakat pada semua aktivitas pariwisata meningkatkan pendapatan dari sektor pajak usaha mauapaun aktifitas pendukung pariwisata lainnya. PAD bidang pariwisata di Kabupaten Bogor hingga tahun 2007 berasal dari retribusi (retribusi masuk

ke objek wisata, retribusi ijin usaha jasa wisata, retribusi surat ijin sarana pariwisata retribusi pengembangan objek dan daya tarik wisata) dan pajak (pajak hotel, pajak restoran/ rumah makan, pajak hiburan).

PAD yang di dapat dalam kurun waktu 2005-2007 melebihi dari target tetapi pada tahun 2007 pencapaian dari target menurun dari 106,3 pada tahun 2006 menjadi 102,32%, penghitungan secara menyeluruh tertera pada tabel berikut.

Tabel 1. Target dan Realisasi Pendapatan Asli Daerah Bidang Pariwisata di Kabupaten Bogor

| Tahun | Target (Rp) | Peningkatan Target (%) | Realisasi (Rp) | Peningkatan Realisasi (%) | Pencapaian Target (%) |
|-------|----------------|------------------------|----------------|---------------------------|-----------------------|
| 2005 | 17.873.667.000 | 13,18 | 18.795.480.755 | 14,38% | 105,16% |
| 2006 | 20.224.350.000 | 20,02 | 21.498.851.579 | 15,74% | 106,3% |
| 2007 | 24.319.704.000 | - | 24.883.834.749 | - | 102,32% |

Sumber: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bogor

Strategi peningkatan produktifitas Dinas kebudayaan dan pariwisata Kabupaten Bogor diarahkan pada inisiatif efisiensi penggunaan anggaran pembangunan kepariwisataan. Efisiensi penggunaan anggaran dilakukan dalam upaya pemanfaatan dana yang terbatas untuk pembangunan kepariwisataan di Kabupaten Bogor sesuai dengan tujuan. Pada tahun 2005 dalam laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (Lakip) tidak disebutkan apakah Dinas melakukan efisiensi penggunaan anggaran pembangunan pariwisata. Tahun 2006 Dinas melakukan efisiensi penggunaan anggaran pembangunan kepariwisataan sebesar Rp 6.571.126.574,-, Tahun 2007 Dinas melakukan efisiensi penggunaan anggaran pembangunan kepariwisataan sebesar Rp 709.247.934,-

Tabel 2. B/ C Ratio Kinerja Kebijakan Kepariwisataan Kabupaten Bogor (2006-2007)

| Tahun | Capital | Cost | Benefit | B/C Ratio |
|-------|----------------|----------------|----------------|-----------|
| 2006 | 13.340.399.000 | 6.769.272.426 | 21.498.851.579 | 1,53 |
| 2007 | 12.273.767.000 | 11.564.519.066 | 24.883.834.749 | 1,95 |

Sumber: Dinas kebudayaan dan pariwisata Kab. Bogor, diolah

Indikator *B/C Ratio* menunjukkan kinerja kebijakan kepariwisaataan dihitung dengan tujuan untuk memberi rekomendasi dan mengevaluasi kinerja kebijakan yang dilaksanakan oleh Dinas kebudayaan dan pariwisata Kab. Bogor. Dari tabel diatas di terjemahkan dalam perhitungan sebagai berikut:

$$B/C Ratio = \frac{Benefit}{Cost + Capital} = \frac{B}{C + K}$$

$$B/C Ratio 2006 = \frac{21.498.851.579}{6.769.272.426 + 13.340.399.000}$$

$$= \frac{21.498.851.579}{14.017.326.426} = 1,53$$

$$\begin{aligned}
 B/C \text{ Ratio } 2007 &= \frac{24.883.834.749}{11,564,519,066 + \text{Rp}12,273,767,000} \\
 &= \frac{24.883.834.749}{12.791.895.766} \\
 &= 1,95
 \end{aligned}$$

Data dan hasil penghitungan pada Tabel 2 menunjukkan *B/C Ratio* pada tahun 2006-2007 mengalami peningkatan sebesar 0,42 , berarti kinerja kebijakan kepariwisataan di Kabupaten Bogor memberikan manfaat yang meningkat pada tahun 2007 dibandingkan tahun 2006. *B/C Ratio* 2006 sebesar 1,53 dan *B/C Ratio* 2007 sebesar 1,95 berdasarkan teori benefit cost analysis merekomendasikan kebijakan ini dapat diambil dan diteruskan karena manfaat yang didapat lebih besar dari biaya ditambah modal, atau *B/C Ratio* > 1.

Untuk menaikkan *B/C Ratio* pada tahun 2006 dan 2007, sebelumnya dinas berhasil meningkatkan PAD dari target yang ingin capai pada tahun 2006 sebesar 106,3% dan tahun 2007 sebesar 102,32% (tabel 29).

Peningkatan ROI juga di dukung oleh efisiensi yang dilakukan oleh dinas dalam pelaksanaan kebijakan kepariwisataan cukup signifikan pada tahun 2006 sebesar 3,14% dibandingkan anggaran pembangunan kepariwisataan pada tahun 2006 dan efisiensi pada tahun 2007 sebesar 5,78% (tabel 30).

2. Perspektif Pelanggan

Proses *Customer aquisition* yang dilakukan oleh Dinas bila *branding* yang dipunyai cukup dipandang. Langkah yang ditempuh dengan *brand awareness*, pengenalan *branding* Kabupaten Bogor sebagai daerah tujuan wisata berwawasan lingkungan kepada wisatawan dan investor. Dinas Kabupaten Bogor selama kurun waktu 2005-2007 setelah Rencana Induk Pengembangan Pariwisata Kabupaten Bogor dikeluarkan menyusun program – program untuk menghasilkan layanan yang lebih baik.

Peningkatan kepuasan pelanggan terhadap layanan yang disediakan oleh dinas belum terukur dengan baik, karena selama kurun waktu 2005-2007 survey yang dilakukan pada tahun 2006 berupa survei kunjungan wisatawan, studi pasar Jepang dan travel dialog dan pada tahun 2007 melakukan *updating* data pariwisata, belum survey kepuasan pelanggan. Isi survei yang dilakukan untuk menghasilkan gambaran mengenai karakteristik wisatawan yang berhubungan dengan persepsi dan ekspektasi terhadap kunjungan wisata di Kabupaten Bogor, tetapi survei belum menyentuh *feed back* atas layanan yang dibeikan oleh dinas.

Jumlah peningkatan kunjungan wisatawan pada 2006 menurun, maka langkah yang diambil oleh Dinas adalah menambah layanan pada tahun 2007 berupa langkah: penyusunan paket dan produk ekowisata dan terlaksananya fasilitasi kemitraan pengrajin dengan pengusaha hotel dan restoran/rumah makan.

Upaya pengembangan layanan diberikan berupa pelatihan pada pelaku pariwisata, diharapkan pelayanan yang diberikan pelaku pariwisata kepada konsumen meningkat dan pada akhirnya kepuasan pelanggan juga meningkat

3. Perspektif Bisnis Proses Internal

Secara berkala dari tahun 2005-2007 peningkatan realisasi inisiatif strategik pada perspektif proses bisnis internal dapat di lihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Realisasi Perspektif Bisnis Proses Internal

| Inisiatif Strategik | 2005 | 2006 | 2007 |
|--|---|---|--|
| Peningkatan kualitas SDM pelaku pariwisata | <ul style="list-style-type: none"> • Terlatih 100 orang | <ul style="list-style-type: none"> • Terlatih 292 orang | <ul style="list-style-type: none"> • Terlatih 445 orang |
| Peningkatan kualitas objek wisata | <ul style="list-style-type: none"> • 3 objek wisata | <ul style="list-style-type: none"> • 2 objek wisata | <ul style="list-style-type: none"> • 2 objek wisata |
| Peningkatan promosi dan pemasaran pariwisata | <ul style="list-style-type: none"> • 5 kali pameran dalam negeri • 1 kali promosi dan penyebaran informasi melalui media cetak dan elektronik | <ul style="list-style-type: none"> • 5 kali pameran • 2 kali promosi media cetak dan elektronik | <ul style="list-style-type: none"> • 5 kali pameran dalam negeri • 5 kali promosi media cetak dan elektronik |
| Peningkatan pengembangan dan pelestarian budaya daerah | <ul style="list-style-type: none"> • Pembinaan 5 lingkungan seni • 10 kali pagelaran seni | <ul style="list-style-type: none"> • 13 kali pagelaran seni • Pembinaan 5 lingkungan seni | <ul style="list-style-type: none"> • 6 kali pagelaran seni • Pembangunan gedung kesenian |

Sumber : Dinas kebudayaan dan pariwisata Kabupaten Bogor

Peningkatan kualitas SDM pelaku pariwisata yang berhasil dibina meningkat signifikan, pada peningkatan pada tahun 2006 sebesar 192% dibandingkan tahun 2005 dan tahun 2007 peningkatan SDM yang terlatih sebesar 52,4%, tertera pada Tabel 39. Hal ini mengimbangi peningkatan jumlah kunjungan wisatawan ke Kabupaten Bogor pada Tabel 36.

Peningkatan kualitas objek yang dilakukan oleh Dinas kebudayaan dan pariwisata dengan menata objek wisata unggulan untuk menjadi fokus kunjungan wisatawan, dari tahun 2005-2007 objek wisata yang di tata hanya dapat dilakukan secara bertahap tidak dapat keseluruhan objek unggulan di tata karena keterbatasan dana anggaran dengan melakukan penataan objek wisata pada tahun 2005 sebanyak 3 objek wisata, tahun 2006 dan 2007 sebanyak 2 objek wisata setiap tahunnya.

Peningkatan promosi dan pemasaran pariwisata dilakukan oleh Dinas kebudayaan dan pariwisata Kabupaten Bogor dengan 5 kali pameran dan 1 kali promosi dan penyebaran informasi melalui media cetak & elektronik pada tahun 2005. Tahun 2006 dilakukan langkah dengan melakukan 5 kali pameran dan 2 kali promosi media cetak dan elektronik, dan langkah promosi digencarkan pada tahun 2007 dengan 5 kali pameran dan 5 kali promosi media cetak dan elektronik.

Peningkatan pengembangan dan pelestarian budaya daerah dilaksanakan dengan melakukan 10 kali pagelaran seni dan pembinaan 5 lingkungan seni pada tahun 2005, tahun 2006 dilaksanakan 13 pagelaran seni dan pembinaan 5 lingkungan seni, sedangkan tahun 2007 hanya melaksanakan 6 kali pagelaran seni karena sedang dalam pelaksanaan pembangunan gedung kesenian yang menggunakan biaya dan tenaga banyak.

Peningkatan promosi dilakukan pada tahun 2006 dengan menekankan pada pengenalan *brand* pariwisata Kab. Bogor pada pasar potensial yaitu Jepang, tetapi langkah tersebut terhambat dana anggaran pada tahun selanjutnya dan tidak belum diantisipasi dengan langkah kongkrit lainnya untuk pengenalan *brand* pariwisata Kab. Bogor pada pangsa pasar potensial, seperti

melihat peluang global melalui media website yang interaktif, *up to date* dan dengan cepat dapat diakses langsung seluruh dunia.

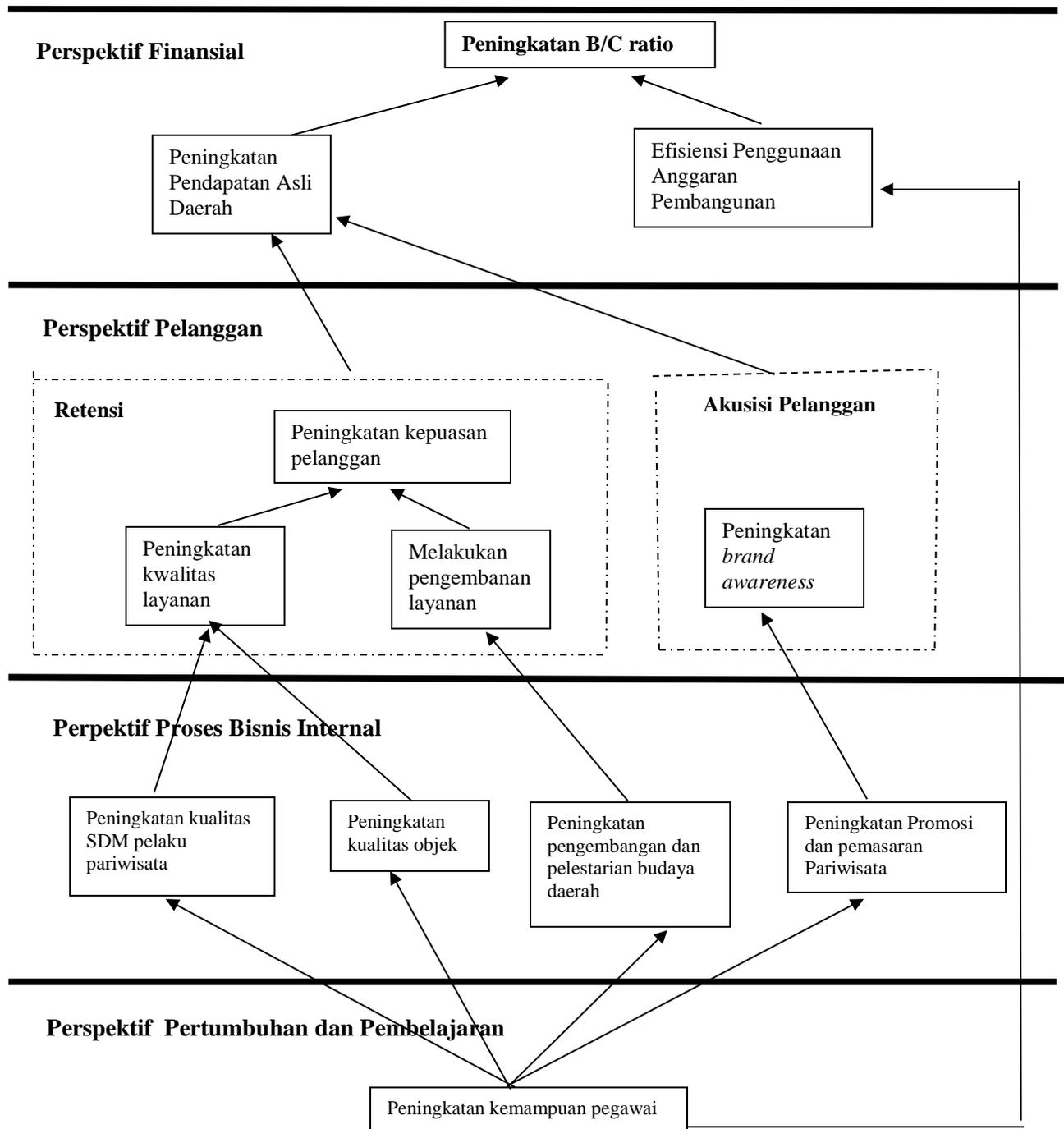
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Peningkatan kemampuan pegawai bertujuan untuk mendukung inisiatif strategik yang ada dalam perspektif proses bisnis internal dan inisiatif ini dilakukan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada pegawai di lingkungan Dinas kebudayaan dan pariwisata. Peningkatan kemampuan karyawan diukur melalui penilaian kinerja pegawai yang dilakukan setiap tahun dan diikuti dengan pelaporan kinerja pegawai kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor.

Peningkatan kemampuan pegawai dilakukan pelaksanaan program Peningkatan kapasitas SDM aparatur dengan membuat pendidikan dan pelatihan formal, langkah ini baru diprogramkan pada tahun 2007 sedangkan 2005 dan 2006 belum diprogramkan karena hal tersebut masih dibawah wewenang Badan Diklat Kabupaten. Program peningkatan kapasitas sumber daya dan aparatur dengan melakukan pendidikan dan pelatihan formal yang dimulai pada tahun 2007 di anggarkan untuk 10 orang dengan target pencapaian 90% untuk keberhasilan pendidikan dan pelatihan formal dan terealisasi 100%. Selanjutnya akan meningkatkan kompetensi pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, sehingga fungsi pelayanan sebagai pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bogor kepada masyarakat menjadi meningkat.

Pencapaian dari program ini dengan melakukan pelatihan diluar dan didalam, misalnya seperti diikutsertakan satu orang pegawai dalam Diklat Kepariwisata di Yogyakarta, pengiriman satu orang pegawai dalam Diklat Perpajakan di Bandung, pengiriman satu orang pegawai dalam *Workshop* Strategi Menarik Investor di Bandung, pengiriman satu orang pegawai dalam *Workshop* Seni Pertunjukan di Bandung, dan pengiriman 1 orang pegawai dalam *Workshop* Kampanye Nasional Sadar Wisata dan Pembentukan Polisi Pariwisata di Bandung.

Peta Strategi Kepariwisataan Kabupaten Bogor



Gambar . 7 Peta Strategi Kabupaten Bogor

Sumber: Dinas Kebudayaan dan pariwisata, diolah

DAFTAR PUSTAKA

- B. Bramwell, Meyer, Dorothea (2007). Power and Tourism policy Relations in Transition, Sheffield Hallam University, UK; *Annals of Tourism Research*, Vol 34, No. 3, PP. 766-788.
- Bowo F. (2006). Otonomi Khusus Provinsi DKI Jakarta, Masyarakat Ilmu Pemerintahan Indonesia (MIPI), *Jurnal Ilmu Pemerintahan* Edisi 22.
- Bramwell B., Lane B.(2000). Aspect of Tourism – Tourism Collaboration and Partnerships Politics, Practise and Sustainability, Channel View Publications.
- Bungin B., (2008). Penelitian Kualitatif, Kencana, Jakarta.
- David F.R. (2004). Manajemen Strategis konsep-konsep, Edisi kesembilan, Indeks, Klaten.
- Doswell, Roger (1997). Tourism How Effective Management Makes The Difference, Butterworth Heinemann.
- Dunn W. N. (2003). Ali bahasa ” Pengantar Analisis Kebijakan Publik ” Edisi Kedua, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Elliott J. (1997). Tourism Politics and Public Sector Management, Routledge, London.
- Gaspersz V. (2006). Sistem Kinerja Terintegrasi Balance Scorecard Dengan SIX Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Goeldner C. R, Ritchie, Brent J.R (2003). Tourism Principle Practices Philosophies, John Willey & Sons, Inc.
- Guun C. A. (1994). Tourism Planning Basics Concepts Cases, Tylor & Francis. Washington.
- Hadi S. (2007). Jakarta *Incorporation* Paradigma Baru BUMD, ACC Grfika Raya, Jakarta.
- Haya. L. O. M. Y, H. Zubair, dan D. Salman (2004). Analisis Kebijakan Pengelolaan Sumberdaya Terumbu Karang, *Jurnal Analisis Kebijakan* Volume 1, Nomor 2 , Hal 75 -87.
- Hall C. M., Jenkins J. (1995). Tourism and Public Policy, Routledge, London.
- Handoko R., Patriadi P. (2005). Evaluasi Kebijakan Subsidi Non BBM, Vol 9, No. 4, www.depkeu.go.id.
- Hartanto F. M. (1997). Menjelang Pembangunan Pariwisata Yang Berkelanjutan Persentif Perencanaan Kebijaksanaan, Presiding pelatihan dan Lokakarya Perencanaan Pariwisata Berkelanjutan, Penerbit ITB, Bandung.
- [Http://www.hupelita.com](http://www.hupelita.com)
- Informasi Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (ILPPD) Kabupaten Bogor Tahun Anggaran 2007, www.bogorkab.go.id
- Inskeep E. (1991). Tourism Planning An Integrated and Sustainable Development Approach, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Kaplan & Norton (2000) Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Erlangga, Jakarta.
- Lickorish L. J., C. L. Jenkins (1997). An Introduction To Tourism, Butterworth Heinemann.
- Pearce P.L., Marrison A.M, Rutledge Jl (1998). Tourism Bridges Across Continents, McGraw-Hill Australia.
- Mulyadi (2001) Balance Scorecard Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan, Salemba Empat, Jakarta.
- Pudjosumarto M. (1995). Evaluasi Proyek Uraian Singkat dan Soal Jawab, Liberty, Yogyakarta.
- Mangiri K. (2000). Perencanaan Terpadu Pembangunan Daerah Otonom (Pendekatan Model Input-Output), *Center For Statistical services – BPS*, Jakarta.
- _____ (2003). Keterkaitan Pariwisata Dengan Ekonomi, Sosial-Budaya dan Lingkungan (Kerangka Teori, Analisis dan sistem), *Center For Statistical services – BPS*, Jakarta.
- Niven P. R. (2007). Balanced Scorecard Diagnostics Mempertahankan Kerja Maksimal, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Nugroho D. R (2006). Kebijakan Publik Untuk Negara-Negara Berkembang Model-model Perumusan, Implementasi dan Evaluasi, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- _____ (2007). Analisis Kebijakan, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- _____ (2008). Publik Policy, Elex Media Komputindo, Jakarta.

- Pendit N. S. (2006). Ilmu Pariwisata Sebuah Pengantar Perdana, PT Pradnya Paramita, Jakarta
- Bappeda Kabupaten Bogor (2005). Rencana Induk Pengembangan Pariwisata Kabupaten Bogor, Alas Consultants, Bogor
- Routledge (2000) Kebijakan Penerbangan dan Kepariwisataaan menyeimbangkan Keuntungan, Edisi Terjemahan Departemen Pariwisata Seni dan Budaya, Jakarta
- Sahid G. S. (1995). Pariwisata Dalam Perspektif Pembangunan Ekonomi Indonesia, PT Jurnalindo Aksara Grafika, Jakarta.
- Setia T.H. (1999). Peraturan Perundang-undangan Kepariwisataaan di Indonesia, Harvarindo, Jakarta.
- Siregar D. D. (2004) Manajemen Aset Strategi Penataan Konsep Pembangunan Berkelanjutan Secara Nasional Dalam Konteks Kepala Daerah Sebagai CEO's Pada Era Globalisasi dan otonomi Daerah, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sugiarti, Dietrich.G. B, Rokhmin D. (2000). Analisis Kebijakan Pemanfaatan Ruang Wilayah Pesisir Di Kota Pasuruan JawaTimur, Jurnal Pesisir & Lautan Volume 3, No. 2, 2000.
- Sugionno (2007) Memahami Penelitian Kualitatif, CV Alfabeta Bandung
- Suharto, Edi (2006). Modal Sosial dan kebijakan Publik.
- Undang-Undang Republik Indonesia No.32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah (2004). Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia, Jakarta.
- Veal, A. J. (2006). *Research Methods for Leisure and Tourism A Practical Guide*. Prentice Hall, London.
- Winarno B. (2007). Kebijakan Publik Teori & Proses, Media Pressindo, Yogyakarta.