

Manajemen Pariwisata Berkualitas

Edisi Kedua

UPAYA MANAJEMEN PARIWISATA AGAR BERKUALITAS

Antrian, Paradoks, Toleransi dan Berkelanjutan

Amiluhur Soeroso, Nur Widiyanto, Tri Suyud Nusanto, Muhammad Zumar
Rahafuna, Isdarmanto, Kiki Rizki Makiya, Meiana Maulida Hikmawati, Agung
Sulistyo, Tri Eko Yudiandri

Penerbit:
STIPRAM PRESS

**UPAYA MANAJEMEN PARIWISATA AGAR BERKUALITAS
Antrian, Paradoks, Toleransi dan Berkelanjutan**

Tim Penulis

Amiluhur Soeroso, Nur Widiyanto, Tri Suyud Nusanto, Muhammad Zumar
Rahafuna, Isdarmanto, Kiki Rizki Makiya, Meiana Maulida Hikmawati, Agung
Sulistyo, Tri Eko Yudiandri

Desain Cover:

Dwi Krismanto

Tata Letak:

Amiluhur Soeroso
Kiki Rizki Makiya
Meiana Maulida Hikmawati

Editor:

Amiluhur Soeroso

ISBN:

9-786239-934422

Cetakan Pertama:

Januari, 2023

Hak Cipta 2023, Pada Penulis

Hak Cipta Di Lindungi Oleh Undang-Undang

Copyright ©2023

By Penerbit Stipram Press Yogyakarta

All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Penerbit:

STIPRAM PRESS

Lantai 2, Gedung Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarrukmo Yogyakarta.
Jl. Ahmad Yani, Ringroad Timur No.52, Pelem Mulong, Banguntapan, Kec.
Banguntapan, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta 55198

Telp: (0274) 485 650

Email: stiprampress@stipram.ac.id

Soeroso, Amiluhur (Ed.)

Upaya manajemen pariwisata agar berkualitas: Antrian, Paradoks,
Toleransi dan Berkelanjutan

Edisi kedua

166 hal.

Termasuk indeks

ISBN 9-786239-934422

Pemesanan buku ke: STIPRAM PRESS

Lantai 2, Gedung LPPM Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarrukmo
Yogyakarta.

Jl. Ahmad Yani, Ringroad Timur No.52, Pelem Mulong,
Banguntapan, Kec. Banguntapan, Kabupaten Bantul, Daerah
Istimewa Yogyakarta 55198

Telp: (0274) 485 650

Email: lppm2@stipram.ac.id



Muhammad Zumar Rahafuna S.Par., M.Sc. lahir di Sleman, 3 Agustus 1994. Mengenyam pendidikan tinggi Sarjana (Pariwisata) dan Pascasarjana (Kajian Pariwisata) di Universitas Gadjah Mada. Ketertarikannya pada bidang pariwisata dan pengajaran tidak jauh dari pengaruh orang tuanya yang merupakan PNS guru yang berasal dari Bali (ayah) dan Tasikmalaya (ibu).

Penulis memiliki ketertarikan pada tema/isu sosial budaya pariwisata dan ekonomi kreatif pariwisata. Selain menjadi pengajar tetap di Sekolah Tinggi Pariwisata Yogyakarta penulis juga merupakan pengusaha yang memiliki usaha dalam bidang ekonomi kreatif. Penulis sejak SMA menulis aktif dalam berbagai acara sosial dan rutin mendonorkan darahnya hingga saat ini. Penulis memiliki hobi olahraga dan bidang radio amatir yang kini bergabung di ORARI dan RAPI.



Dr. Isdarmanto, SE, MM, M.Par, Dipl.Hot, CHE, CGSP., lahir di Yogyakarta, 10 Januari 1951. Menyelesaikan studi S1 Ekonomi Manajemen tahun 2000, Magister Pariwisata tahun 2009 di STIEPARI Semarang, serta Magister Manajemen di Mitra Indonesia tahun 2008 Kemudian mengambil program doktoral pada bidang HRM di FEB-UKSW Salatiga, dan lulus tahun 2020.

Saat ini Dr. Isdarmanto adalah Dosen Tetap di Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarukmo Yogyakarta dan selain itu juga aktif mengajar, meneliti, dan melakukan pengabdian kepada masyarakat di bidang pariwisata. Bapak Isdarmanto juga aktif dalam berbagai penelitian dan pengabdian serta telah menerbitkan beberapa jurnal dan buku.

Daftar Isi

Daftar Isi, xi
Daftar Tabel, xii
Daftar Gambar, xiii
Kata Pengantar, xiv
Abstrak, xv

BAB I

Antrian Sebagai Penjaga Kualitas Lingkungan Ekowisata – Amiluhur Soeroso, 1

BAB II

Paradoks Pengelolaan Desa Wisata Banyubiru Di Kabupaten Magelang Selama Masa Pandemi- Nur Widiyanto, Tri Suyud Nusanto, 17

BAB III

Pengelolaan Pekan Budaya Tionghoa Untuk Mewujudkan Kota Yogyakarta Sebagai Kota Toleransi- Muhammad Zumar Rahafuna, 49

BAB IV

Inovasi Pengelolaan Destinasi Wisata Dengan Konsep Berkelanjutan Di Masa Pandemi- Isdarmanto, Kiki Rizki Makiya, Meiana Maulida Hikmawati, 87

BAB V

Pengelolaan Pariwisata Berkelanjutan Melalui Konsep Kriteria Baldrige- Agung Sulistyoyo, Tri Eko Yudiandri. 121

Indeks. 164

Daftar Tabel

Tabel 2.1 Kunjungan Wisatawan ke Candi Borobudur Tahun 2019	21
Tabel 2.2 Tingkat Kunjungan Wisatawan Mancanegara ke Indonesia 2017-2021	36
Tabel 5.1 Kategori Kriteria Malcolm Baldige Untuk Bidang Bisnis	136

Daftar Gambar

Gambar 1.1 *Trade-off* Kapasitas dan Biaya7

Gambar 1.2 Relasi antara Tingkat Kedatangan (λ) dan Tingkat Pelayanan (μ) dengan Panjang Antrian13

Gambar 2.1 Wilayah Kabupaten Magelang dan Desa Banyubiru31

Gambar 2.2 Lingga Yoni di Gununggono dan homestay berlatar Merapi32

Gambar 2.2 Lingga Yoni di Gununggono dan homestay berlatar Merapi32

Gambar 2.3. Pasar Tradisi Lembah Merapi dan menu makanan tradisional34

Gambar 2.4 Struktur kepengurusan Bumdes Nirmala Biru Tahun 202239

Gambar 3.1 Bagan Proses Perencanaan Strategis Event53

Gambar 4.1 He-ha Ocean Beach dan Little Tokyo Yogyakarta ..96

Gambar 5.1 Determinan Tujuan organisasi129

Gambar 5.2 Komponen Pokok Manajemen Strategi 131

Gambar 5.3 Kerangka Pikir (*Frameworks*) Kriteria Baldrige134

Kata Pengantar

Puji Syukur Kepada Allah yang Maha Kuasa, penguasa alam, atas berkah dan rahmat yang diberikan kepada semua umatnya, sehingga buku berjudul “Upaya Manajemen Pariwisata Agar Berkualitas: Antrian, Paradoks, Toleransi dan Berkelanjutan” selesai pada waktunya. Buku ini disusun oleh banyak penulis yang membahas tentang mewujudkan pengelolaan pariwisata yang berkualitas dengan penekanan pada sisi humanitarian.

Kualitas pariwisata dapat dilihat dari sisi praktis dan akademis, bagaimana mengelola paradoks agar komunitas bertoleransi sehingga kehidupan di bumi berkelanjutan. Di buku ini juga dibahas cara mengeliminasi kerumunan, atau kehadiran sejumlah besar pelanggan secara bersamaan. Teknik ini, merupakan salah satu alat untuk membantu menjaga kelestarian ruang wilayah. Dengan begitu, pengelolaan wisata yang baik, harus menemukan kesesuaian antara apa yang dikehendaki pelanggan dengan fakta aktual yang dihadirkan di destinasi sesuai standar yang terukur. Kualitas akan memberikan kepastian destinasi wisata dapat dinikmati antar generasi.

Akhirulcalam, dengan kerendahan hati perkenankanlah editor dan para penulis buku memberikan apresiasi yang tinggi kepada:

1. Ketua dan Wakil Ketua Bidang Akademik Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarukmo Yogyakarta;
2. Direktur Pascasarjana beserta jajarannya;
3. Ketua LPPM beserta jajarannya;
4. Rekan sejawat yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Yogyakarta, Januari 2023

Amiluhur Soeroso

Editor

ABSTRAK

ABSTRACT

**PENGELOLAAN PARIWISATA BERKELANJUTAN
MELALUI KONSEP KRITERIA BALDRIGE**
(Panduan Untuk Organisasi Dalam Menciptakan Pariwisata
Berkelas Dunia)

Agung Sulistyio
agungsulistyio@stipram.ac.id

Tri Eko Yudiandri
triekoyudiandri@stipram.ac.id

Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarukmo Yogyakarta

Abstrak

Pengelolaan organisasi yang baik akan mampu menjaga kualitas eksistensi. Sejalan dengan hal tersebut, pengelolaan pariwisata juga perlu dilakukan dengan baik dan matang. Melihat berbagai fenomena, mulai dari munculnya berbagai objek wisata baru, serta menurunnya jumlah kunjungan wisatawan yang memicu munculnya persaingan ketat, perlu dilakukan sebuah analisa untuk mengetahui keunggulan sebuah organisasi (pengelolaan). Salah satu analisa yang dapat digunakan adalah 7 Pilar *Kriteria Baldrige*.

Konsep tersebut dapat digunakan sebagai sebuah alat dalam mengkaji pengelolaan organisasi yang unggul dan berkelanjutan. *Kriteria Baldrige* merupakan sebuah cakupan yang lebih luas dalam mengarahkan organisasi untuk membentuk budaya organisasi yang efektif dan berkinerja ekselen. Kriteria ini diilhami dari lahirnya konsep High Quality Measurement System, dan selanjutnya dikenal sebagai *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellen*. Keunggulan dari konsep ini adalah, Kriteria Baldrige mengarahkan organisasi pada proses secara menyeluruh dan membentuk suatu kerangka kerja yang utuh, selaras dan terintegrasi melalui pendekatan dan penerapan yang efektif. Kelebihan lain dari *Kriteria Baldrige* adalah bahwa konsep ini juga diadaptasi oleh banyak organisasi dan perusahaan besar di dunia.

Kata kunci: Organisasi, Pariwisata Berkelanjutan, *Kriteria Baldrige*

**SUSTAINABLE TOURISM MANAGEMENT THROUGH THE
CONCEPT OF BALDRIGE CRITERIA**

Agung Sulistyo

agungsulistyo@stipram.ac.id

Tri Eko Yudiandri

triekoyudiandri@stipram.ac.id

Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarukmo Yogyakarta

Abstract

Good organizational management will be able to maintain the quality of existence quality. In line with this, tourism management also needs to be carried out properly and maturely. Seeing various phenomena, ranging from the emergence of various new tourist objects, as well as the decreasing number of tourist visits that trigger the emergence of intense competition, it is necessary to conduct an analysis to determine the advantages of an organization (management). One analysis that can be used is the 7 pillars of the Baldrige Criteria. This concept can be used as a tool in assessing superior and sustainable organizational management. The Baldrige Criteria has a broader scope in terms of directing the organization to create an effective organizational culture and perform exceptionally well. This criterion was inspired by the birth of the High Quality Measurement System concept and is hereinafter known as the Malcolm Baldrige Criteria for Excellent Performance. The advantage of this concept is that the Baldrige Criteria direct the organization to the overall process and form a unified, aligned, and integrated framework through an effective approach and implementation. Another good thing about the Baldrige Criteria is that this idea is being used by a lot of big companies and organizations around the world.

Keywords: Organization, Sustainability Tourism, Baldrige Criteria.

BAB V
PENGELOLAAN PARIWISATA
BERKELANJUTAN MELALUI KONSEP
KRITERIA BALDRIGE

PENGELOLAAN PARIWISATA BERKELANJUTAN MELALUI KONSEP KRITERIA BALDRIGE

Agung Sulistyono¹

agungsulistyono@stipram.ac.id

Tri Eko Yudiandri²

triekoyudiandri@stipram.ac.id

Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarrukmo Yogyakarta

PENDAHULUAN

Persaingan antar objek wisata dalam memikat wisatawan semakin ketat (Mehta et al., 2021; Purnomo et al., 2021; Sumaryadi et al., 2021). Situasi tersebut dapat dilihat dari munculnya objek wisata baru yang menawarkan berbagai daya tarik wisata. Beberapa hal yang menjadi pemicu munculnya berbagai objek wisata tersebut diantaranya: potensi wilayah yang mendukung (Saad & Aboelkhair, 2021), kebutuhan manusia akan kegiatan pariwisata (Al-Msallam, 2020), hingga dampak positif yang ditimbulkan dari sektor pariwisata (Ramaano, 2021; Wang et al., 2021). Berdasarkan data yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik Republik Indonesia, terdapat peningkatan kunjungan wisatawan di era kebiasaan baru pasca pandemi (BPS, 2020). Meskipun belum

signifikan, pengelola objek wisata optimis jika keadaan tersebut akan berangsur membaik. Informasi tersebut dapat dijadikan sebuah sinyal positif pada sektor pariwisata. situasi tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang menegaskan jika kegiatan pariwisata dianggap sebagai sebuah cara dalam memperbaiki emosi negatif yang ada dalam setiap individu (Al-Msallam, 2020; Micevski et al., 2020). Seperti kita ketahui jika kebijakan pemerintah membatasi aktivitas masyarakat berdampak pada sisi psikologis masyarakat.

Sektor pariwisata akan terus tumbuh sejalan dengan berbagai peluang yang bisa diraih. Menciptakan lapangan kerja (Chen et al., 2020; Pérez-García & Torres-Valdés, 2019), peningkatan kesejahteraan masyarakat (Chen et al., 2020), optimalisasi potensi wilayah (Pazhuan & Shiri, 2020; Rizki, 2021; Vahidzadeh et al., 2021) hingga sumber pemasukan untuk daerah (Turisno & Dewi, 2021; Utami et al., 2020), adalah beberapa dampak kehadiran pariwisata. Industri pendukung pariwisata juga mendapat peluang dari menggeliatnya sektor pariwisata (Sulistyo, 2020; Sulistyo & Salindri, 2018). Beberapa industri seperti: kuliner (Hernández-Mogollón et al., 2020), kerajinan (Koumara-Tsitsou & Karachalis, 2021), biro perjalanan (Sharma et al., 2020), akomodasi (S. Almeida & Campos, 2021) dan beberapa industri lainya turut hidup seiring mulai menggeliatnya sektor pariwisata (Aburumman, 2020; Darabi et al., 2020). Namun demikian, berkembangnya sektor pariwisata tidak diimbangi dengan pengelolaan yang maksimal (Adams et al., 2019;

Babolian Hendijani & Sanny, 2021). Keadaan tersebut dapat dilihat dari beberapa objek wisata yang mengalami penurunan jumlah kunjungan. Sebagai contoh adalah penurunan kunjungan beberapa objek wisata di Daerah istimewa Yogyakarta seperti: pantai samas, goa selarong dan beberapa objek wisata lainnya. Munculnya objek wisata baru yang lebih atraktif dan menarik serta pengelolaan yang kurang profesional menjadi salah satu penyebab menurunnya jumlah kunjungan wisatawan (Sulistyo, 2021; Sulistyo, Agung, 2020).

Wisatawan merupakan pemaksimal nilai dari layanan yang diberikan, Sehingga kepuasan wisatawan dihadirkan sebagai upaya menciptakan pariwisata berkelanjutan (Al-Msallam, 2020; Bam & Kunwar, 2020). Meskipun terdapat beberapa objek wisata yang mengalami penurunan, terdapat pula objek wisata yang masih eksis bertahan bertahan (Prawira Bima et al., 2020; Priatmoko et al., 2021; Turisno & Dewi, 2021). Banyak daerah yang memiliki objek wisata favorit dan terus dikunjungi wisatawan seperti Taman Mini Indonesia Indah (DKI Jakarta), Borobudur (Jawa Tengah), Tebing Breksi (DI. Yogyakarta), Kepulauan Derawan (Kalimantan Timur), Danau Toba (Sumatera Utara) hingga desa wisata yang muncul diberbagai provinsi di Indonesia (Muhammad et al., 2020). Berbagai objek wisata dengan daya tarik yang dimiliki mampu menarik kunjungan wisatawan hingga menciptakan kunjungan ulang (Jang et al., 2021). Keunikan yang dimiliki bukanlah faktor utama, namun pengelolaan yang baik juga menjadi salah satu

instrumen penting dalam menciptakan pariwisata berkelanjutan (Baum, 2018; Cook & Zhang, 2019).

Pengelolaan organisasi yang baik akan mampu menjaga eksistensi sebuah organisasi. Berbagai instrument penting dalam pengelolaan organisasi perlu menjadi fokus utama seperti: kepemimpinan, strategi yang baik dan mampu diterapkan, respon yang baik terhadap wisatawan, memiliki sumber data dan informasi yang baik serta memiliki sumber daya manusia yang kompeten (Bufquin, 2020; Rahman et al., 2019). Kepemimpinan dapat digambarkan sebagai pengaruh antar pribadi yang mampu menyampaikan nilai organisasi serta tujuan organisasi yang ingin dicapai (Pellegrini et al., 2020). Tujuan organisasi tersebut perlu didukung oleh strategi yang tepat dan dapat diterapkan. Rencana strategi dimaknai sebagai sebuah kumpulan formula yang dirancang dan diimplementasikan melalui layanan dan aksi yang tepat (Toke & Kalpande, 2022).

Wisatawan sebagai pemaksimal layanan, perlu mendapat perhatian serta respon cepat dari manajemen. Layanan yang dianggap berkualitas oleh wisatawan adalah layanan yang mampu memenuhi serta melampaui keinginan dan harapan wisatawan (Bam & Kunwar, 2020). Pengelolaan pariwisata berkelanjutan perlu didukung sumber data dan informasi berkualitas. Sumber tersebut akan diubah menjadi sebuah strategi kebijakan dalam menghadirkan layanan produk serta menciptakan kinerja pengelolaan yang berkualitas (Arabadjis & Sullivan, 2021).

Instrument penting lainnya dari pengelolaan pariwisata berkelanjutan adalah keberadaan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi (*skill, knowledge, attitude*). Sumber daya manusia yang kompeten akan memiliki daya guna serta upaya dalam mencapai tujuan-tujuan pengelolaan baik jangka pendek, menengah ataupun jangka Panjang (Wickramasinghe & Chathurani, 2021).

Pengelolaan pariwisata yang baik, perlu memperhatikan hal berikut seperti: inovasi berkelanjutan, memahami wisatawan, memberikan layanan berkualitas, serta penerapan strategi organisasi yang tepat (Lesar & Weaver, 2021; Rogers, 1983). Melihat berbagai fenomena diatas, mulai dari munculnya berbagai objek wisata baru, serta menurunnya jumlah kunjungan wisatawan yang memicu munculnya persaingan ketat, perlu dilakukan sebuah analisa untuk mengetahui keunggulan sebuah organisasi (pengelolaan). Salah satu analisa yang dapat digunakan adalah 7 Pilar Kriteria Baldrige. Konsep tersebut dapat digunakan sebagai sebuah alat dalam mengkaji pengelolaan organisasi yang unggul dan berkelanjutan (Brown, 2014; Cook & Zhang, 2019; Vinyard, 2015). Kriteria Baldrige merupakan sebuah cakupan yang lebih luas dalam mengarahkan organisasi untuk membentuk budaya organisasi yang efektif dan berkinerja ekselen. Kriteria ini diilhami dari lahirnya konsep *High Quality Measurement System*, dan selanjutnya dikenal sebagai *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent*. Keunggulan dari konsep ini adalah,

Kriteria Baldrige mengarahkan organisasi pada proses secara menyeluruh dan membentuk suatu kerangka kerja yang utuh, selaras dan terintegrasi melalui pendekatan dan penerapan yang efektif (Brown, 2014; Vinyard, 2015). Kelebihan lain dari Kriteria Baldrige adalah bahwa konsep ini juga diadaptasi oleh banyak organisasi dan perusahaan besar di dunia seperti: Boeing, Caterpillar, Motorola Commeria (Patyal et al., 2021)l, serta organisasi pengelola sektor pariwisata (Bufquin, 2020; Rahman et al., 2019).

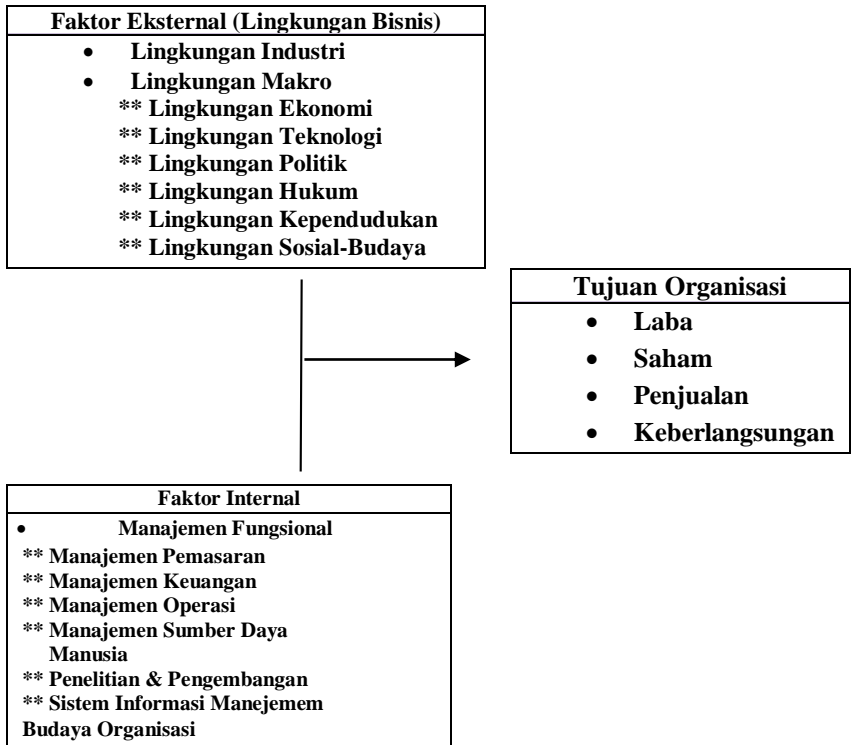
KAJIAN PUSTAKA

Determinan Tujuan Organisasi

Pendirian Organisasi khususnya organisasi profit memiliki beberapa tujuan, diantaranya: memperoleh laba, meningkatkan nilai dan volume penjualan, serta mempertahankan keberlanjutan (Bezerra et al., 2020; Isensee et al., 2020). Seringkali dianggap bahwa tujuan yang disebut pertama merupakan tujuan yang terpenting untuk pengelola, setidaknya untuk organisasi yang belum menjadi milik publik. Jenis tujuan yang disebut kedua biasanya berlaku untuk organisasi yang sudah memiliki tempat dalam presepsi publik Galvão et al., 2020).

Pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan pihak manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok, yakni faktor eksternal yang tidak terkontrol dan faktor internal yang

sepenuhnya berada didalam kendali organisasi (Keszey, 2020; Navarrete et al., 2020). Faktor eksternal merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) bisnis. Faktor ini mencakup lingkungan industri (*industry environment*) dan lingkungan bisnis makro (*macro environment*) seperti: ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya (Sulistyo, 2017). Faktor internal meliputi berbagai macam manajemen fungsional seperti: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya organisasi. Melalui penguasaan faktor internal, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan (*strength*), dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki (Sulistyo, 2017).



Gambar 5.1 Determinan Tujuan organisasi

Pengertian dan Komponen Manajemen Strategi

Memperhatikan keterkaitan antara tujuan organisasi dan faktor-faktor yang memengaruhinya, maka komponen pokok manajemen strategi dapat dirumuskan dengan lebih transparan. Manajemen strategi dapat diartikan sebagai usaha manajerial dalam menumbuhkembangkan kekuatan organisasi dalam mengeksplorasi peluang bisnis guna mencapai tujuan organisasi

(Rentes et al., 2019; Teece et al., 1997; Toke & Kalpande, 2022). Sedangkan menurut (Saxena et al., 2022; Yazdani, 2022), manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, evaluasi dan pengendalian.

Manajemen strategi memiliki beberapa komponen pokok diantaranya: (1) analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis; (2) analisis profil untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi; (3) strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi; (4) misi organisasi (Sulistyo, 2017). Hubungan antara lingkungan bisnis dan profil organisasi memberikan indikasi berbagai hal yang dapat dikerjakan (*what is possible*). Sedangkan keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis, profil organisasi, dan misi organisasi menunjuk pada apa yang diinginkan (*what is desired*) oleh manajemen (Aboramadan & Dahleez, 2020; van Zeeland-van der Holst & Henseler, 2018). Secara lebih detail gambar berikut menjelaskan tentang komponen pokok manajemen strategi:



Gambar 5.2 Komponen Pokok Manajemen Strategi

Analisis Kriteria Baldrige

Kriteria Baldrige merupakan sebuah tuntunan dalam mengarahkan organisasi pada pembentukan budaya yang efektif dan kinerja yang ekselen. Kriteria ini diilhami dari lahirnya konsep High Quality Measurement System oleh Malcolm Baldrige, dan selanjutnya dikenal sebagai Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent (Brown, 2014; Cook & Zhang, 2019; Vinyard, 2015). Kriteria Baldrige mengarahkan organisasi pada proses menyeluruh dan membentuk suatu kerangka kerja yang selaras dan terintegrasi melalui penerapan yang efektif. Banyak organisasi ataupun perusahaan di Amerika yang unggul karena menerapkan konsep Kriteria Baldrige seperti Boeing, Caterpillar, Motorola Commercial, dll (Brown, 2014; Vinyard, 2015). Beberapa

pengelolaan pariwisata juga mulai menggunakan konsep ini untuk menciptakan organisasi yang unggul (Bufquin, 2020; Rahman et al., 2019).

Tujuan dari penggunaan Kriteria Baldrige, di antaranya adalah:

- a. Membantu meningkatkan praktek – praktek kinerja organisasi ataupun perusahaan.
- b. Memudahkan komunikasi dan sharing informasi tentang praktek terbaik.
- c. Berfungsi sebagai alat manajemen untuk memahami dan mengelola kinerja serta untuk pedoman perencanaan dan kesempatan untuk pembelajaran.

Alasan pemilihan Kriteria Baldrige, di antaranya adalah:

- a. Konsep ini mampu mengidentifikasi kekuatan dan kesempatan untuk perbaikan dari berbagai area dalam organisasi melalui 7 pilar.
- b. Konsep ini mampu memberikan kerangka kerja untuk peningkatan menuju keunggulan kinerja.
- c. Konsep ini merupakan kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefinisikan organisasi, proses operasional, dan hasil – hasil kinerja yang jelas dan terukur.

- d. Konsep ini berfokus pada persyaratan – persyaratan untuk menunjukkan keunggulan kinerja, bukan sekedar aplikasi.
- e. Konsep ini mudah beradaptasi dengan lingkungan bisnis, dapat diterapkan pada organisasi besar ataupun kecil.
- f. Konsep ini telah terbukti merupakan praktek – praktek manajemen global yang valid untuk meningkatkan keunggulan kinerja organisasi.



Gambar 5.3 Kerangka Pikir (Frameworks) Kriteria Baldrige

Kriteria Baldrige ini mengarahkan proses pada pencapaian kinerja ekselen melalui pendekatan dan penerapan yang efektif utuh, menyeluruh, selaras, dan terintegrasi. Kriteria Baldrige ini terdiri atas 7 pilar yaitu :

1. Kepemimpinan (*Leadership*), mensyaratkan tentang kepemimpinan organisasi dan tanggung jawab kepada masyarakat. Kategori ini mengukur bagaimana para pemimpin senior menciptakan dan mengkomunikasikan nilai – nilai organisasi.
2. Perencanaan Strategis, berfokus pada strategi perencanaan dan penerapannya. Kategori ini membahas tentang tujuan

Manajemen Pariwisata Berkualitas

organisasi kedepan dan penyusunan rencana aksi jangka pendek maupun panjang untuk pencapaian hasil tersebut.

3. Fokus pada Pelanggan dan Pasar, bagaimana menciptakan peluang dan pengelolaan pasar, serta kemampuannya untuk menghasilkan nilai yang bermanfaat.
4. Pengukuran, analisis, dan pengelolaan pengetahuan, mengukur dan menganalisis data untuk diolah menjadi informasi dan digunakan untuk berbagai kebutuhan penerapan strategi.
5. Berfokus pada Sumber Daya Manusia, mengelola sistem kerja, pengelolaan pendidikan dan pelatihan serta karier karyawan, juga bagaimana mensejahterakan karyawan sehingga tingkat kepuasan mereka semakin baik.
6. Pengelolaan Proses, proses penciptaan nilai untuk pelanggan dan stakeholder serta proses pendukung seperti keuangan, sumber daya manusia dan organisasi.
7. Hasil – hasil Bisnis, Kriteria Baldrige berfokus pada hasil – hasil bisnis yaitu hasil berkaitan dengan pelanggan, produk dan layanan, keuangan dan pasar, sumber daya manusia, efektivitas organisasi serta tata kelola dan tanggung jawab terhadap masyarakat.

Kriteria ini juga membuat klasifikasi untuk suatu organisasi berdasarkan pencapaian nilainya, yaitu Early Development / organisasi dengan Perkembangan lambat (0-250),

Early Result / organisasi dengan hasil yang lambat (251-350),
 Early Improvement / organisasi dengan kemajuan yang lambat,
 Good Performance / organisasi dengan penyelenggaraan atau prestasi yang baik (451-550),
 Emerging Industry Leader / organisasi yang baru menjadi pemimpin industri (551-650),
 Industry Leader/ organisasi sebagai pemimpin pasar (651-750),
 Benchmark Leader / organisasi yang mapan sebagai pemimpin (751-875), dan
 World Leader / organisasi kelas dunia (867-1000)

Tabel 5.1 Kategori Kriteria Malcolm Baldige Untuk Bidang Bisnis

Kategori	Nilai Max	Presentasi
Kepemimpinan	120	12%
Kepemimpinan Senior	70	
Tanggung Jawab Sosial	50	
Perencanaan Strategis	85	8.5%
Pengembangan Strategis	40	
Penyebarluasan Strategi	45	
Fokus Pada Pasar dan Pelanggan	85	8.5%
Pengetahuan Pasar & Pelanggan	40	
Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	45	
Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan	90	9%
Peningkatan Kinerja Organisasi	45	
Manajemen Informasi	45	
Fokus SDM	85	8.5%
Perjanjian / Tanggung Jawab Kerja	35	
Lingkungan Kerja	45	
Manajemen Proses	85	8.5%
Desain Sistem Kerja	35	
Manajemen Proses Kerja	50	

Hasil – Hasil	450	45%
Hasil Produk - Pelayanan	100	
Hasil Fokus Pelanggan	70	
Hasil Pasar - Finansial	70	
Hasil SDM	70	
Hasil Efektifitas Proses	70	
Hasil Kepemimpinan	70	
Nilai Total Maksimum	1000	100%

Sumber: Brown, (2014); Sulistyو & Arwandi (2020)

PEMBAHASAN

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence menjelaskan bahwa kriteria pemimpin terdiri dari dua item yaitu: Kepemimpinan senior dan tanggung jawab sosial (Brown, 2014; Sulistyو & Arwandi, 2020; Yang et al., 2021). Seorang pemimpin harus memenuhi beberapa item kepemimpinan senior seperti: mampu menetapkan misi, menyebarluaskan misi, visi serta nilai – nilai organisasi, serta menciptakan komunikasi yang baik. Seorang pemimpin juga harus memenuhi beberapa hal agar memenuhi persyaratan item pengelolaan dan tanggung jawab sosial, diantaranya menjamin praktik-praktik bisnis yang beretika serta memperkuat pengembangan masyarakat dalam bentuk tanggung jawab sosial

organisasi (Brown, 2014; Khurshid et al., 2022). Seorang pemimpin perlu menyelipkan harapan, memberikan arahan, memandu para karyawannya, menyampaikan kembali tujuan, target, rencana serta segala hal yang berkaitan dengan kelangsungan organisasi. Pemimpin juga harus selalu melakukan pengawasan dan kontrol terhadap kinerja para karyawannya, serta bersikap open untuk menerima saran bawahan (Lasrado & Kassem, 2021).

Pengelolaan organisasi sektor pariwisata perlu dilakukan dengan pola-pola kepemimpinan yang baik. Pemimpin dalam organisasi harus mampu mengakomodir berbagai hal, mulai dari tujuan yang ingin dicapai serta menggerakkan berbagai sumber daya yang dimiliki. Pemimpin dalam pengelolaan objek wisata tidak hanya fokus pada internal organisasi saja, namun juga mampu menghadirkan nilai positif untuk lingkungan eksternal organisasi. Kegiatan sosial yang dilakukan diluar organisasi menjadi cerminan jika organisasi tidak hanya berorientasi pada profit semata, namun juga bermanfaat untuk kehidupan masyarakat (Cato, 2009; Misso et al., 2018). Organisasi perlu mempertimbangkan dampak sosial yang dihasilkan terhadap perkembangan organisasi. Tanggung jawab sosial yang baik terhadap publik dapat dilihat dari sedikit keluhan yang muncul terhadap layanan yang diberikan (Guo, 2019).

Perencanaan Strategi

Menurut Pearce dan Robinson (1994), perencanaan strategi dimaknai sebagai kumpulan keputusan yang menghasilkan formulasi dan implementasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kesuksesan organisasi sangat ditentukan oleh rencana strategis yang dibuat. Jika organisasi salah menentukan sasaran dalam rencana strategisnya maka rencana tersebut tidak akan mampu mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Dalam Kriteria Baldrige dijabarkan bagaimana sebuah organisasi harus mampu mengembangkan dan menyebarluaskan strategi. Persyaratan yang terdapat didalam Kriteria Baldrige ini bukan untuk memformalkan perencanaan, sistem perencanaan, ataupun siklus perencanaan yang spesifik, namun mensyaratkan perencanaan dan keselarasan tindakan diseluruh tingkatan didalam organisasi.

Kriteria Baldrige juga menjelaskan bagaimana pentingnya organisasi mendesain strategi serta menyampaikan kepada setiap lini organisasi. Pedoman perencanaan strategi dimaknai sebagai sebuah landasan dalam menyamakan persepsi terhadap rencana yang telah disusun agar tidak saling berbenturan (Toke & Kalpande, 2022). Dampak yang diakibatkan jika terjadi perbedaan persepsi adalah efektifitas organisasi dalam menciptakan daya saing organisasi akan menurun (Cook & Zhang, 2019). Mengawal penerapan rencana yang telah disusun pada akhirnya akan membutuhkan tolak ukur pencapaian sumber daya dan kinerja

dalam menjaga keselarasan rencana kerja (Toke & Kalpande, 2022).

Dalam pengelolaan organisasi pariwisata, diperlukan kemampuan menterjemahkan berbagai rencana yang telah disusun. Manajemen perlu memberikan pemahaman serta arahan tentang berbagai langkah yang akan digunakan kepada seluruh lini organisasi. Langkah berikutnya, pengelola pariwisata perlu melakukan pengawasan serta evaluasi dalam menjaga serta mempertahankan standar kualitas. Penyampaian berbagai kebijakan serta strategi yang berjenjang, menjadikan alur rantai komando dalam organisasi tetap terjaga. Kebijakan disusun melalui pejabat yang telah ditunjuk dan diteruskan kepada koordinator lapangan untuk diimplementasikan (Borthakur, 2020).

Fokus Pada Pelanggan dan Pasar

Organisasi memperhatikan pelanggan lewat respon cepat yang harus terus dijaga. Layanan berkualitas adalah layanan yang memenuhi atau melebihi keinginan dan harapan pelanggan. Kategori Fokus Pasar dan Pelanggan menurut Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence menguji bagaimana sebuah organisasi menentukan syarat – syarat serta ekspektasi dari pelanggan. Kategori ini juga mensyaratkan tentang bagaimana membangun hubungan, loyalitas, serta mempertahankan hubungan dengan pelanggan (Brown, 2014; Cook & Zhang, 2019).

Lingkungan persaingan yang berubah dengan cepat menghadirkan banyak faktor yang mempengaruhi pilihan dan tingkat loyalitas pelanggan, sehingga proses mendengar dan mempelajari pelanggan menjadi hal yang penting. Menjaga efektivitas strategi melalui respon cepat, mendengar dan mempelajari harus berkaitan erat dengan strategi bisnis organisasi secara menyeluruh. Keinginan pelanggan harus diidentifikasi atau dikelompokkan berdasarkan segmentasi pelanggan. Segmentasi ini secara konsisten digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan perencanaan, analisis data, perencanaan produksi serta laporan pemantauan.

Organisasi tidak dapat berdiri sendiri tanpa adanya dukungan dari pihak internal maupun eksternal (Dambiski Gomes de Carvalho et al., 2020). Menciptakan kepuasan wisatawan sebagai penerima layanan perlu mendapat perhatian dari pengelola objek wisata. Sebaik apapun layanan yang diberikan, wisatawan adalah pemaksimal nilai yang dapat memberikan persepsi berbeda. Pengelola pariwisata perlu menjalin komunikasi dengan wisatawan baik secara langsung ataupun tidak langsung. Melalui operator dilapangan, wisatawan diberikan akses untuk menyampaikan berbagai hal yang berkaitan dengan layanan yang dirasakan. Saran dan kritikan serta hal lain yang sifatnya membangun dapat disampaikan dengan mudah. Perkembangan teknologi informasi juga semakin memudahkan komunikasi dengan wisatawan.

Konsep Kriteria Baldrige menegaskan jika organisasi perlu menyediakan saluran komunikasi yang baik dengan mitra ataupun penerima layanan (Ruben & Gigliotti, 2021). Melalui saluran tersebut, pengelola objek wisata akan cepat mengetahui berbagai hal yang menjadi ekspektasi wisatawan. Mengetahui mitra serta memahami keinginan wisatawan akan memberikan tambahan informasi untuk pengelola dalam menciptakan strategi berikutnya (Abu Salim et al., 2019; Sciarelli et al., 2020). Menciptakan organisasi berkelanjutan tidak dapat dilakukan sendiri, namun juga membutuhkan peranan mitra. Melalui kriteria Baldrige, menemukan mitra yang tepat perlu dilakukan organisasi dalam upaya pengembangan organisasi serta ekspansi yang lebih luas (Saeed et al., 2022).

Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan

Organisasi harus mampu mengumpulkan semua data menjadi sebuah informasi yang dapat diubah menjadi sebuah strategi. Pengukuran kinerja merupakan proses pencatatan dan mengukur pencapaian misi melalui produk yang dihasilkan. Dalam pembahasan ini, Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence mensyaratkan bahwa dalam menjalankan organisasi dibutuhkan berbagai macam indikator diantaranya pemilihan data serta informasi, mengumpulkan data, menganalisis data serta mengolah data. Organisasi harus mampu memilih, mengumpulkan, menyelaraskan untuk penelusuran informasi keseluruhan terhadap tujuan serta tindakan. Kriteria ini juga menjelaskan jika organisasi

harus mampu menganalisa, meninjau ulang guna mendapatkan peningkatan hasil yang terus menerus. Disamping itu, organisasi juga harus mampu menjamin kehandalan hardware dan software yang dimiliki, serta aman dan mudah digunakan.

Konsep Kriteria Baldrige memberikan panduan pentingnya pengelolaan data serta pengetahuan dalam upaya pengembangan organisasi. Bertambahnya data yang dimiliki menjadikan organisasi semakin kaya akan pilihan strategi yang digunakan (Mohd Fuzi et al., 2019). Perkembangan teknologi informasi mengarah pada ketersediaan data yang dikelola secara elektronik (Tasleem et al., 2019). Situasi ini memungkinkan efektivitas analisa secara luas berupa prioritas penggunaan data dan informasi yang dimiliki. Ketersediaan data harus mampu diuji integritas dan kualitasnya. Organisasi harus mampu menjamin data yang dimiliki untuk mendukung pengambilan kebijakan serta memantau kinerja organisasi secara keseluruhan (Dagilienė & Klovienė, 2019).

Fokus Pada Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia harus memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam pencapaian tujuan jangka menengah dan panjang. Fokus pada sumber daya manusia menekankan pada praktik – praktik yang diarahkan untuk menciptakan tempat kerja yang mendukung pencapaian kinerja ekselen. Kategori Fokus pada Sumber Daya Manusia dalam Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence menguji

tentang bagaimana organisasi melibatkan, mengelola dan mengembangkan karyawan untuk mencapai keberhasilan organisasi serta membangun lingkungan tenaga kerja yang efektif. Upaya membantu organisasi meraih sasaran kinerja yang ekselen, pendidikan dan pelatihan harus dirancang dan dilaksanakan secara efektif dan sistematis. Optimalisasi efektifitas organisasi, pendidikan dan pelatihan harus memberikan penekanan khusus pada pemenuhan peningkatan karier individu dan kebutuhan organisasi. Kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan mungkin akan sangat beragam bentuknya tergantung pada sifat organisasi, pola kerja dan tanggung jawab karyawan. Kebutuhan ini termasuk kemampuan pertukaran pengetahuan (Knowledge Sharing), komunikasi kerja sama tim, pemecahan masalah, interpretasi dan penggunaan data.

Fokus pada sumber daya manusia haruslah diarahkan untuk dapat menciptakan kinerja yang ekselen serta mampu mengembangkan kemampuan karyawan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Kondisi kerja yang ketat memiliki dampak yang kurang menguntungkan untuk organisasi, dalam hal ini penyederhanaan klasifikasi pekerjaan sangat diperlukan. Mengembangkan dan menjaga sistem kerja agar berkinerja ekselen membutuhkan pengembangan pengetahuan, pelatihan dan sistem informasi yang menjamin ketersediaan informasi.

Penerapan dalam sektor pariwisata dapat dilihat dari peranan sumber daya manusia dalam memberikan layanan kepada wisatawan. Sumber daya manusia yang ada menjalankan deskripsi pekerjaan dengan baik sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Situasi tersebut juga menekankan adanya saling sinergi diantara lini organisasi. Operator di lapangan menjadikan kepuasan wisatawan sebagai tujuan yang harus dihadirkan. Memberikan pelayanan terbaik untuk wisatawan juga ditunjang dengan kemampuan individu serta pengetahuan yang memadai. Secara berkala, operator yang ada dibekali dengan pengetahuan serta keterampilan yang dapat dipraktikkan di lapangan.

Konsep Kriteria Baldrige tidak hanya berfokus pada hasil kualitas sumber daya manusia saja, namun juga pada proses pembentukannya. Berbagai perhatian diberikan mulai dari penghargaan (gaji, dll) hingga kebijakan lain (pengembangan karir) (Caniëls et al., 2018; Shokri, 2019). Kebijakan tersebut perlu dilakukan untuk menciptakan hubungan baik antara manajemen dan para petugas di lapangan. Suasana kerja yang baik akan menciptakan hubungan positif di Internal organisasi (Pellegrini et al., 2020). Organisasi berkinerja ekselen menerapkan berbagai faktor yang bervariasi serta berdampak signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja, kesejahteraan, serta kepuasan karyawan. Organisasi juga perlu memperhatikan faktor – faktor yang dapat menurunkan motivasi kerja. Kegagalan dalam memperhatikan faktor tersebut akan berdampak pada kualitas

sumber daya manusia, layanan yang diberikan serta tanggung jawab sosial (C. M. Almeida et al., 2021).

Manajemen Proses

Proses atau pembelajaran adalah suatu usaha menyeluruh untuk mengetahui lingkungan dengan sengaja agar mampu membentuk kompetensi secara positif dalam kegiatan tertentu. Salah satu aspek utama organisasi adalah pengelolaan proses (process management). Kategori manajemen proses dalam Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence menguji bagaimana organisasi menetapkan kompetensi inti tentang mendesain, mengelola dan meningkatkan kinerja menuju organisasi yang ekselen. Terdapat dua item dalam kategori ini yaitu desain sistem kerja dan manajemen peningkatan proses kerja. Mencapai organisasi yang ekselen, pengelolaan pariwisata haruslah meminimalkan kebutuhan inspeksi, pengujian dan audit yang dimaksudkan untuk menghindarkan kerja ulang. Sebaiknya organisasi perlu mengendalikan proses secara efektif untuk mencegah terjadinya masalah ditahap awal. Sistem evaluasi dan peningkatan kualitas proses produksi untuk mencapai tingkat efisiensi yang tinggi haruslah diimplementasikan dengan baik, karena organisasi yang tidak sistematis melakukan perbaikan akan kalah dalam lingkungan persaingan yang ketat.

Kriteria Baldrige menekankan strategi serta rancangan yang dilakukan perlu mempertimbangkan waktu kehadiran, serta efektifitas yang dihasilkan (Cook & Zhang, 2019). Proses inovasi

ataupun rekayasa ulang terhadap layanan produk yang dihadirkan perlu dilakukan. Rekayasa ulang dimaknai sebagai sebuah proses yang dilakukan organisasi dalam memenuhi kebutuhan wisatawan secara berkelanjutan (Jeon & Choi, 2021). Organisasi berkelanjutan akan belajar dari pengalaman sebelumnya, khususnya dalam penggunaan strategi yang digunakan. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan dalam menciptakan proses yang berkualitas diantaranya: inovasi, penelitian dan pengembangan, pemberdayaan teknologi, serta pengelolaan informasi dan pengetahuan. Perkembangan berikutnya mengharuskan organisasi melakukan berbagai evaluasi dalam upaya perbaikan (Gupta & Vrat, 2020). Kegiatan ini dilakukan secara sistematis sebagai upaya peningkatan kinerja dan menciptakan organisasi berkelanjutan (Jabnoun, 2020)

Hasil-hasil Bisnis

Segala strategi yang dijalankan pada akhirnya akan membawa dampak yang baik terhadap segala kebijakan organisasi. Hasil – hasil bisnis menunjukkan kinerja organisasi secara menyeluruh. Pada umumnya, bisnis sering diukur hanya dari kinerja finansialnya saja, sehingga hasil bisnis terlihat tidak seimbang. Kategori ini menurut Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence mengharuskan organisasi melaporkan kinerja produk terhadap pelayanan, kinerja terhadap pelanggan, dan kinerja terhadap sumber daya manusia (Brown, 2014; Cook & Zhang, 2019; Vinyard, 2015). Pengelolaan pariwisata berdasarkan

kriteria ini menegaskan berbagai hasil yang perlu dicapai. Hasil – hasil tersebut diantaranya: produk yang baik dan disukai, pelanggan yang bertambah, kesejahteraan karyawan yang meningkat sampai kerjasama antar organisasi. Hal tersebut mutlak harus diraih guna menjaga kelangsungan hidup organisasi. Keadaan tersebut menegaskan jika hasil akhir merupakan point penting yang berkaitan langsung dengan keberlangsungan organisasi. Lewat hasil akhir yang baik dan sesuai target akan membawa dampak, diantaranya kesejahteraan karyawan yang meningkat dan semakin besarnya profit yang didapat. Hasilhasil bisnis menunjukkan kinerja organisasi secara menyeluruh. Hasil finansial memang merupakan satu indikator akhir keberhasilan sebuah bisnis, namun bukan satu-satunya. Perlu diingat, bahwa pelanggan memiliki pengalaman tentang sebuah produk dan layanan. Sedangkan kepuasan pelanggan itu sendiri diakibatkan oleh banyak variable seperti kinerja organisasi, proses, motivasi, serta moral sumber daya manusia didalam organisasi itu sendiri. Seiring dengan kelonggaran serta kebijakan yang diberikan Pemerintah, aktivitas pariwisata dan industri pendukung pariwisata mulai membaik. Pertumbuhan kunjungan wisatawan memang belum menunjukkan hasil maksimal, namun semua pihak optimis jumlah kunjungan akan pulih. Berbagai persiapan pasca pandemi perlu terus diupayakan oleh pengelola organisasi. Kelengkapan sarana dan prasaran serta mendesasin kegiatan yang merangsang kunjungan wisatawan dilakukan sepanjang waktu.

Kriteria Baldrige menekankan pentingnya organisasi mencapai hasil bisnis yang terus berkembang. Diperlukan analisa terhadap data pembandingan tentang capaian organisasi sebelumnya (Kong et al., 2020). Peningkatan hasil bisnis disegala aspek akan memberikan panduan untuk organisasi untuk pencapaian lebih besar dimasa yang akan datang. Hasil – hasil bisnis tidak dihasilkan dalam jangka pendek namun upaya berkelanjutan terus dilakukan dalam mencapai hasil terbaik disetiap periodenya (C. M. Almeida et al., 2021). Pentingnya instrument hasil bisnis dalam Kriteria Baldrige, menjadikan pengelola organisasi perlu mendesain dengan lebih teliti dan cermat berbagai kebijakan serta strategi yang dihasilkan (Al Jardali et al., 2021; Toke & Kalpande, 2022).

PENUTUP

Menciptakan organisasi berkelanjutan tidak hanya berorientasi pada profit semata, namun lebih kompleks. Kinerja organisasi yang ekselen akan membawa organisasi pada level tertinggi sebuah layanan. Kriteria Baldrige merupakan sebuah panduan untuk organisasi untuk menciptakan kualitas yang unggul dan berkelanjutan. Instrumen yang ada pada Kriteria ini, menjadi sebuah langkah yang perlu dicapai oleh manajemen secara komprehensif. Komitmen organisasi untuk menghasilkan kinerja unggul dan berkelanjutan perlu diimbangi dengan implementasi nyata berbagai pihak. Dengan demikian, upaya menciptakan organisasi yang unggul dan berkelas dunia akan terwujud dengan sendirinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: The role of work engagement. *Journal of Management Development*, 39(7/8), 869–893. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2019-0499>
- Abu Salim, T., Sundarakani, B., & Lasrado, F. (2019). The relationship between TQM practices and organisational innovation outcomes. *The TQM Journal*, 31(6), 874–907. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2018-0160>
- Aburumman, A. A. (2020). COVID-19 impact and survival strategy in business tourism market: The example of the UAE MICE industry. *Humanities & Social Sciences Communications*, 7(1). <http://dx.doi.org/10.1057/s41599-020-00630-8>
- Adams, P., Bodas Freitas, I. M., & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97, 129–140. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.071>
- Al Jardali, H., Khaddage-Soboh, N., Abbas, M., & Al Mawed, N. (2021). Performance management systems in Lebanese private higher education institutions: Design and implementation challenges. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 11(2), 297–316. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2020-0009>
- Almeida, C. M., Araujo, F. O., Abreu, C. G. S., & Batista, H. M. C. da S. (2021). Proposed guidelines for treatment of recurrent failures for sustainability of results in the post-

- project improvement stage process. *Benchmarking: An International Journal*, 28(8), 2496–2520. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2020-0277>
- Almeida, S., & Campos, A. C. (2021). New avenues for business competitiveness: The case of a community of practice in the hotel sector. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*. Scopus. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-12-2020-0285>
- Al-Msallam, S. (2020). The impact of tourists' emotions on satisfaction and destination loyalty – an integrative moderated mediation model: Tourists' experience in Switzerland. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(5), 509–528. <https://doi.org/10.1108/JHTI-11-2019-0126>
- Arabadjis, S. D., & Sullivan, E. E. (2021). Data and HIT systems in primary care settings: An analysis of perceptions and use. *Journal of Health Organization and Management*, 35(4), 425–442. <https://doi.org/10.1108/JHOM-03-2020-0071>
- Babolian Hendijani, R., & Sanny, L. (2021). The role of small and medium-sized enterprises to promote halal tourism: The case of indonesia doi: [https://doi.org/10.14505/jemt.v8.3\(19\).01](https://doi.org/10.14505/jemt.v8.3(19).01). *Journal of Environmental Management and Tourism*, 12(2), 473–486. Scopus. [https://doi.org/10.14505/jemt.12.2\(50\).15](https://doi.org/10.14505/jemt.12.2(50).15)
- Bam, N., & Kunwar, A. (2020). Tourist satisfaction: Relationship analysis among its antecedents and revisit intention. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 8(2), 30–47. Scopus. <https://doi.org/10.30519/ahtr.765394>
- Baum, T. (2018). Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: A serious sin of omission? *Journal of Sustainable Tourism*, 26(6), 873–889. Scopus. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1423318>
- Bezerra, M. C. da C., Gohr, C. F., & Morioka, S. N. (2020). Organizational capabilities towards corporate sustainability

- benefits: A systematic literature review and an integrative framework proposal. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119114. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119114>
- Borthakur, A. (2020). Policy approaches on E-waste in the emerging economies: A review of the existing governance with special reference to India and South Africa. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119885. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119885>
- BPS. (2020). Statistics of International Tourist Visits in 2019. Statistik Kunjungan Wisatawan Mancanegara Tahun 2019. <https://jambikota.bps.go.id/>
- Brown, M. G. (2014). *Baldrige Award Winning Quality: How to Interpret the Baldrige Criteria for Performance Excellence* (18th ed.). Productivity Press. <https://en.id1lib.org/ireader/6026371>
- Bufquin, D. (2020). Coworkers, supervisors and frontline restaurant employees: Social judgments and the mediating effects of exhaustion and cynicism. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(3), 353–369. <https://doi.org/10.1108/JHTI-11-2019-0123>
- Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. M. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48–66. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0194>
- Cato, M. S. (2009). *Green Economics: An Introduction To Theory, Policy And Practice*. In Earthscan. Earyhscan.
- Chen, Y.-L., Chen, J., Liu, W.-Y., & Sharma, T. (2020). Expected benefits of people interactions and guest experiences. *International Hospitality Review*, 34(2), 187–202. <https://doi.org/10.1108/IHR-04-2020-0010>

- Cook, D., & Zhang, W. (2019). The Baldrige Award's falling fortunes. *Benchmarking: An International Journal*, 26(6), 1972–1994. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2018-0096>
- Dagilienė, L., & Kloviėnė, L. (2019). Motivation to use big data and big data analytics in external auditing. *Managerial Auditing Journal*, 34(7), 750–782. <https://doi.org/10.1108/MAJ-01-2018-1773>
- Dambiski Gomes de Carvalho, G., Martins de Resende, L. M., Gomes de Carvalho, H., Pontes, J., & Oliveira Correa, R. (2020). The local innovation agents program: A literature review on the largest Brazilian small business innovation support program. *International Journal of Innovation Science*, 12(5), 565–588. <https://doi.org/10.1108/IJIS-03-2020-0022>
- Darabi, M., Keshtidar, M., Alizaei-Yousef-Abadi, O., Heydari, R., & Nazari-Torshizi, A. (2020). Scenario Planning of the Future of Sports Tourism Industry in Mashhad. *Annals of Applied Sport Science*, 8(4), 1–13. [Scopus. https://doi.org/10.29252/aassjournal.788](https://doi.org/10.29252/aassjournal.788)
- Galvão, G. D. A., Homrich, A. S., Geissdoerfer, M., Evans, S., Ferrer, P. S. scoleze, & Carvalho, M. M. (2020). Towards a value stream perspective of circular business models. *Resources, Conservation and Recycling*, 162, 105060. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105060>
- Guo, W. (2019). Collaborative knowledge management for corporate ecological responsibility. *Data Technologies and Applications*, 53(3), 304–317. <https://doi.org/10.1108/DTA-01-2019-0003>
- Gupta, N., & Vrat, P. (2020). An evaluation of alternative business excellence models using AHP. *Journal of Advances in Management Research*, 17(2), 305–331. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2019-0101>

- Hernández-Mogollón, J. M., Di-Clemente, E., & Campón-Cerro, A. M. (2020). Culinary travel experiences, quality of life and loyalty. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 24(3), 425–446. <https://doi.org/10.1108/SJME-11-2019-0094>
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K.-M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
- Jabnoun, N. (2020). A proposed model for sustainable business excellence. *Management Decision*, 58(2), 221–238. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0691>
- Jang, K. K., Bae, J., & Kim, K. H. (2021). Servitization experience measurement and the effect of servitization experience on brand resonance and customer retention. *Journal of Business Research*, 130, 384–397. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.012>
- Jeon, K. S., & Choi, B. K. (2021). Workplace spirituality, organizational commitment and life satisfaction: The moderating role of religious affiliation. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1125–1143. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0012>
- Keszey, T. (2020). Environmental orientation, sustainable behaviour at the firm-market interface and performance. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118524. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118524>
- Khurshid, M. A., Alhidari, A. M., & Tabassum, S. (2022). Scale development and validation of total quality and socially responsible management (TQSR-M) framework: Dual competitive strategy for management. *Social Responsibility Journal*, 18(3), 573–596. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2020-0416>

- Kong, L., Liu, Z., & Wu, J. (2020). A systematic review of big data-based urban sustainability research: State-of-the-science and future directions. *Journal of Cleaner Production*, 273, 123142. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123142>
- Koumara-Tsitsou, S., & Karachalis, N. (2021). Traditional products and crafts as main elements in the effort to establish a city brand linked to sustainable tourism: Promoting silversmithing in Ioannina and silk production in Soufli, Greece. *Place Branding and Public Diplomacy*, 17(3), 257–267. Scopus. <https://doi.org/10.1057/s41254-021-00200-y>
- Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 169–194. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2019-0349>
- Lesar, L., & Weaver, D. (2021). A Diffusion Perspective on the Discontinuance of Sustainable Tourism Quality Control Tools. *Journal of Travel Research*. Scopus. <https://doi.org/10.1177/00472875211017232>
- Mehta, M. P., Kumar, G., & Ramkumar, M. (2021). Customer expectations in the hotel industry during the COVID-19 pandemi: A global perspective using sentiment analysis. *Tourism Recreation Research*. Scopus. <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1894692>
- Micevski, M., Diamantopoulos, A., & Erdbrügger, J. (2020). From country stereotypes to country emotions to intentions to visit a country: Implications for a country as a destination brand. *Journal of Product & Brand Management*, 30(1), 118–131. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2019-2563>

- Misso, R., Andreopoulou, Z., Cesaretti, G. P., Hanna, S. S., & Tzoulis, I. (2018). Sustainable development and green tourism: New practices for excellence in the digital era. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 11(1), 65–74. Scopus. <https://doi.org/10.1504/JIBED.2018.090035>
- Mohd Fuzi, N., Habidin, N. F., Janudin, S. E., Ong, S. Y. Y., & Ku Bahador, K. M. (2019). Environmental management accounting practices and organizational performance: The mediating effect of information system. *Measuring Business Excellence*, 23(4), 411–425. <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2018-0109>
- Muhammad, D., Hanggraito, A. A., Anshori, H. A., & Aisyahdi, nahda F. (2020). Study of Classification of Tourism Villages in Sleman Regency. Sleman Regency Tourism Office. Dinas Pariwisata Kabupaten Sleman.
- Navarrete, S. D. S., Borini, F. M., & Avrichir, I. (2020). Environmental upgrading and the United Nations Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*, 264, 121563. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121563>
- Patyal, V. S., Modgil, S., & Koilakuntla, M. (2021). Application of Six Sigma methodology in an Indian chemical company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(2), 350–375. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2019-0128>
- Pazhuhan, M., & Shiri, N. (2020). Regional tourism axes identification using GIS and TOPSIS model (Case study: Hormozgan Province, Iran). *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*, 27(2), 119–141. <https://doi.org/10.1108/JTA-06-2019-0024>
- Pellegrini, M. M., Ciampi, F., Marzi, G., & Orlando, B. (2020). The relationship between knowledge management and

- leadership: Mapping the field and providing future research avenues. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1445–1492. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0034>
- Pérez-García, A., & Torres-Valdés, R. M. (2019). Employment and local development agencies and the use of social networks for the promotion of relational tourism. *Innovar*, 29(72), 77–88. Scopus. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n72.77933>
- Prawira Bima, A., Jofari, H. A., & Candrawidodo, E. P. (2020). Tantangan Indonesia Dalam Penataan Pariwisata Super Prioritas Dalam Persaingan Global. *Prosiding Simposium Nasional "Tantangan Penyelenggaraan Pemerintahan Di Era Revolusi Industri 4.0"*, 0(0), 1551–1570.
- Priatmoko, S., Kabil, M., Purwoko, Y., & Dávid, L. D. (2021). Rethinking sustainable community-based tourism: A villager's point of view and case study in Pampang Village, Indonesia. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6). Scopus. <https://doi.org/10.3390/su13063245>
- Purnomo, E. P., Fathani, A. T., Setiawan, D., Fadhlurrohman, M. I., & Nugroho, D. H. (2021). Penta-Helix Model in Sustaining Indonesia's Tourism Industry. In Antipova T. (Ed.), *Adv. Intell. Sys. Comput.* (Vol. 1352, p. 486). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH; Scopus. https://doi.org/10.1007/978-3-030-71782-7_42
- Rahman, M., Islam, R., Wan Husain, W. R., & Ahmad, K. (2019). Developing a hierarchical model to enhance business excellence in hotel industry of Bangladesh. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1836–1856. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0110>
- Ramano, A. I. (2021). Tourism policy and environmental impacts in Musina municipality: Lessons from a case study of failure. *Tourism Critiques: Practice and Theory*, 2(1), 91–114. <https://doi.org/10.1108/TRC-12-2020-0021>

- Rentes, V. C., de Pádua, S. I. D., Coelho, E. B., Cintra, M. A. de C. T., Ilana, G. G. F., & Rozenfeld, H. (2019). Implementation of a strategic planning process oriented towards promoting business process management (BPM) at a clinical research centre (CRC). *Business Process Management Journal*, 25(4), 707–737. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2016-0169>
- Rizki, G. (2021). Pengembangan Potensi Desa Wisata Tinalah (Dewi Tinalah) di Samigaluh Kulon Progo Daerah Istimewa Yogyakarta untuk EduWisata Berbasis Alam dan Teknologi. *Repository*, June, 1–6.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations* (3rd ed). Free Press ; Collier Macmillan.
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2021). Explaining incongruities between leadership theory and practice: Integrating theories of resonance, communication and systems. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(6), 942–957. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2021-0072>
- Saad, A., & Aboelkhair, H. (2021). The potential use of remote sensing and GIS techniques for sustainable development in the coastal plain between Halayb and Shalateen, Egypt. *Arabian Journal of Geosciences*, 14(7). Scopus. <https://doi.org/10.1007/s12517-021-06800-5>
- Saeed, B., Tasmin, R., Mahmood, A., & Hafeez, A. (2022). Development of a multi-item Operational Excellence scale: Exploratory and confirmatory factor analysis. *The TQM Journal*, 34(3), 576–602. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2020-0227>
- Saxena, D., Brady, M., Lamest, M., & Fellenz, M. (2022). Bridging the marketing-finance divide: Use of customer voice in managerial decision-making. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 25(3), 361–382. <https://doi.org/10.1108/QMR-09-2020-0113>

- Sciarelli, M., Gheith, M. H., & Tani, M. (2020). The relationship between quality management practices, organizational innovation, and technical innovation in higher education. *Quality Assurance in Education*, 28(3), 137–150. <https://doi.org/10.1108/QAE-10-2019-0102>
- Sharma, A., Sharma, S., & Chaudhary, M. (2020). Are small travel agencies ready for digital marketing? Views of travel agency managers. *Tourism Management*, 79. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104078>
- Shokri, A. (2019). Investigating the view of quality management success factors amongst future early career operations leaders. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11(4), 487–503. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2019-0027>
- Sulistyo, A. (2017). Analisis Swot 8-K Pada Objek Wisata Rekreasi Dan Hiburan Keluarga Kid's Fun Yogyakarta. *Jurnal Kepariwisataaan*, 11 No 2, 1–10.
- Sulistyo, A. (2020). Sme's Strategy in Creating Sustainable Business During Covid-19 Towards the New Normal Era Based on Marketing Mix Perspective. 200–202--4.
- Sulistyo, A. (2021). Tourism Marketing 3.0 On Tinalah Tourist Village An Effort To Increase The Quality Of Tourist Product. *Journal of Tourism Destination and Attraction*, 9(3), 1–8. <https://doi.org/10.35814/tourism.v9i3.2283>
- Sulistyo, A., & Arwandi, F. A. S. (2020). Kriteria Malcolm Baldrige Di Era Revolusi Industri 4.0 Pada Perusahaan Media Cetak Dalam Upaya Menciptakan Perusahaan Unggul Danberkelanjutan Di Yogyakarta. *Riset Manajemen*, 7 No 1, 84–93.
- Sulistyo, A., & Salindri, Y. A. (2018). Pengembangan "Si Thole" Sebagai Transportasi Pariwisata Terintegrasi Di Yogyakarta. *Proceeding Seminar Nasional Membangun Green Entrepreneur (Solusi Bonus Demografi Indonesia,*

138–151.

<http://www.stieww.ac.id/index.php/2019/05/10/prosiding-seminar-nasional-2018-membangun-green-entrepreneur-solusi-bonus-demografi-indonesia/>

Sulistyo, Agung. (2020). Strategi Pengembangan Objek Wisata Minat Khusus Dalam Upaya Menciptakan Pariwisata Berkelanjutan Di Kabupaten Bantul (Studi Kasus: Karst Tubing). *The 11th University Research Colloquium 2020*, 1–8.

<http://repository.urecol.org/index.php/proceeding/article/view/876/851>

Sumaryadi, S., Hurriyati, R., Wibowo, L. A., & Gaffar, V. (2021). The Relationship Between the Quality of Destination and Tourist Satisfaction: The Role of Destination Attributes. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 929–937. Scopus.

<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0929>

Tasleem, M., Khan, N., & Nisar, A. (2019). Impact of technology management on corporate sustainability performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(9), 1574–1599. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2018-0017>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *John Wiley & Sons, Ltd.*, Vol. 18:7, 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266)

Toke, L. K., & Kalpande, S. D. (2022). Strategic planning to investigate the decision index of organization for effective total quality management implementation – in context of Indian small and medium enterprises. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 20(3), 749–776. <https://doi.org/10.1108/JEDT-11-2020-0447>

Turisno, B. E., & Dewi, I. G. A. G. S. (2021). Impact of coastal reclamation on environmental sustainability and tourism-

- based economy on the north coast of java. *International Journal of Criminology and Sociology*, 10, 695–702. Scopus. <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2021.10.82>
- Utami, H. N., Cahyana, B. E., Nimran, U., & Iqbal, M. (2020). Organizational transformation as a determinant of corporate hospitality and its effect on corporate sustainability. *International Trade, Politics and Development*, 4(2), 105–125. <https://doi.org/10.1108/ITPD-04-2020-0014>
- Vahidzadeh, R., Bertanza, G., Sbaffoni, S., & Vaccari, M. (2021). Regional industrial symbiosis: A review based on social network analysis. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124054. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124054>
- van Zeeland-van der Holst, E. M., & Henseler, J. (2018). Thinking outside the box: A neuroscientific perspective on trust in B2B relationships. *IMP Journal*, 12(1), 75–110. <https://doi.org/10.1108/IMP-03-2017-0011>
- Vinyard, J. (2015). *Organization diagnosis, design, and transformation: Baldrige Users Guide (BUG) (Seventh Edition)*. American Society for Quality. <https://en.id1lib.org/ireader/2714244>
- Wang, L., Fu, C.-F., Wong, P. P., & Zhang, Q. (2021). The Impact of Tourists' Perceptions of Space-launch Tourism: An Extension of the Theory of Planned Behavior Approach. *Journal of China Tourism Research*. Scopus. <https://doi.org/10.1080/19388160.2021.1900972>
- Wickramasinghe, V., & Chathurani, M. N. (2021). Effects of continuous improvement in streamlining HRM practices. *Business Process Management Journal*, 27(3), 883–900. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2020-0130>
- Yang, J., Chang, M., Chen, Z., Zhou, L., & Zhang, J. (2021). The chain mediation effect of spiritual leadership on employees' innovative behavior. *Leadership & Organization*

Development Journal, 42(1), 114–129.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0442>

Yazdani, B. (2022). TQM, employee outcomes and performance: The contingency effect of environmental uncertainty. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(2), 647–672. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2018-0090>

INDEKS

- agraris, 20, 34
Andesit, 34
Anggaran Dana Desa, 45
antrian, xvii, 4, 6, 8, 10,
11, 12, 13, 14
Baby Boomers, 119
Bantuan Langsung Tunai,
xviii, 49
Banyubiru, xi, 21, 32, 33,
35, 37, 38, 39, 40, 41,
43, 44, 45, 46, 47, 48
berkelanjutan, xxi, xxii,
26, 30, 31, 64, 65, 66,
75, 76, 80, 100, 106,
110, 111, 112, 113,
114, 121, 124, 132,
133, 134, 150, 155,
157, 158
Biaya menunggu, 6
biaya total yang
diharapkan, 7
Candi Borobudur, 21, 23,
29, 32, 33
Covid-19, xxv, 5, 17, 24,
29, 51, 95, 168
Daerah Istimewa
Yogyakarta, iv, xix, xx,
55, 63, 68, 71, 75, 76,
90, 92, 102, 167
Distribusi Poisson, 11, 15,
17
ed-ventures, 5
ekowisata, xiv
Festival Kuliner
Nusantara, 79
Festival Lembah Merapi,
21, 36
Festival Lima Gunung, 21
FIFO, 8
Fitur, 109
game changer, 38
gastronomi, 6
gaya hidup, 31
Gen-Z, 119
High Quality
Measurement System,
xxii, xxviii, 134, 139
Hukum Little, 8, 9
jasa, xiv
Jogja Chinese Art, 60, 63
Karnaval Budaya, 79
keaslian, 30, 64, 81
Kehandalan, 109
Kemampuan Pelayanan,
110
kesenian tradisional, 34,
36, 38, 44, 47
Kesesuaian, 110
Ketahanan, 110

- Ketandan, 71, 84, 86
Kinerja, 109, 144, 158
komprehensif, 98, 158
Kota Toleransi, xi, xix,
55, 57, 60, 66, 73, 84,
87, 89
Kriteria Baldrige, xi, xxii,
xxiii, 134, 139, 140,
142, 143, 147, 150,
151, 153, 155, 157, 158
kualitas, xiv, xvii, xxii, 4,
5, 25, 48, 56, 70, 73,
77, 97, 98, 99, 105,
108, 109, 110, 111,
114, 116, 118, 119,
120, 148, 153, 155, 158
Kualitas, xiv
lifestyle, 31
LIFO, 8
lingga-yoni, 34
lingkungan, vi, xiv
Little Law, 8
makanan tradisional, 34,
37
Malcolm Baldrige
Criteria for
Performance Excellent,
135, 139
Malioboro, 84, 86, 103
Margo Mulyo, 86
Nawacita, 116
otonomi daerah, 19
Pariwisata, ii, iii, iv, vi,
vii, ix, x, xi, xiv, xv,
xvii, xviii, xx, xxi, xxii,
xxiii, xxv, xxvii, xxviii,
2, 3, 19, 21, 23, 32, 51,
55, 59, 60, 66, 75, 78,
90, 91, 92, 95, 96, 110,
111, 114, 115, 116,
117, 126, 127, 128,
130, 165, 166, 169
pariwisata masal, xiv
partisipatif, 26, 27, 28, 31,
115, 117
Pasar Tradisi Lembah
Merapi, 35, 37, 40, 41,
43, 44, 46, 48, 49
Pekan Budaya Tionghoa,
xi, xix, xx, 56, 57, 60,
73, 79, 82, 83, 84, 89
Pekan Budaya Tionghoa
Yogyakarta, xi, xix, xx,
56, 57, 60, 73, 79, 82,
83, 84
pelanggan, 5, 6, 8, 10, 97,
109, 143, 148, 149, 156
Pelayan, 6, 9
pemangku kepentingan,
xix, xx, 50, 56, 59, 60,
62, 63, 66, 67, 71, 76,
81, 84, 89, 114
perdesaan, 19, 21, 23, 24,
25, 26, 27, 29, 30, 32
pertanian, 20, 30, 33
PEST, xix, xxvi, 58, 60,
73
petanda, xx

- petani, 33, 40
- Pokdarwis, xviii, xxv, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 49, 112
- Presiden Joko Widodo, 101
- Rencana strategi, 133
- Ripparda, 23
- run way*, 8
- sentralistik, 19, 25
- server*, 6, 9, 10, 15
- SMART, 58, 86
- sustaining culture*, 31
- sustaining politics*, 31
- sustaining profits*, 31
- teknologi informasi, 27, 77, 117, 150, 151
- Tiongkok, 61
- total biaya yang diharapkan, 7, 10
- total expected cost*, 7
- UNWTO, 2, 3, 5, 17, 52
- wisata ziarah, 35
- wisatawan, xiv