

Co-opetition dalam Pengelolaan Bisnis Pariwisata di Indonesia

Alimuddin Rizal R

Universitas Stikubank Semarang

alimuddin_rizal @ yahoo.com

ABSTRACT

This article intended to explain about the concept of co-operation and competition in the tourism industry. Because of the tourism business has the characteristics of interdependent requires to can not be avoid from cooperation at the same time despite having to compete with one another. Therefore, in managing the tourism businesses need a strong basis of collaboration is a positive businessmen conduct, and has a strategic resources/strategic assets which greatly benefits of each business so that the intensity of cooperation that is built to support the creation of synergy between organizations. Competition is raised is how every business can create a unique and "beauty contest" over the entire front end consumers of tourism products are produced. This conceptual study elaborated from theoretical ideas, and a variety of empirical findings about co-opetition and synergy of cooperation that does not mean to infer that the competing hostile, but competing is competing to give the best for the end consumer.

Key word : Co-operation, Competition, Co-opetition, and Sinergy.

I.Latar Belakang Studi

Memasuki era millenium kedua kemajuan teknologi komunikasi dan informasi berkembang sangat pesat, situasi persaingan bisnis menjadi berbeda dan pola hubungan antar bisnispun menjadi berkembang. Penggunaan internet untuk membentuk jejaring bisnis semakin tumbuh dan berkembang (Turban *et al*, 2000). Aktivitas pebisnis dalam memproduksi dan mendistribusikan produknya (barang dan jasa) menjadi sangat berubah. Situasi ini tidak terkecuali terjadi pada industri pariwisata yang memiliki karakteristik

saling tergantung satu sama lain (*interdependency*). Bisnis pariwisata memiliki karakteristik yang sangat peka terhadap lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal. Dalam konteks hubungan dalam lingkungan industri maka bisnis pariwisata memiliki sifat saling bergantung (*interdependency*) yang sangat kuat (Jago and Ardle 1999), selanjutnya Garcia-Falcon, *et al* (1999) menegaskan hubungan kerjasama tersebut bersifat permanen. Sementara, relasional dan ketergantungan adalah isu penting dalam perkembangan studi-studi manajemen, pemasaran dan jejaring distribusi (Gummesson, 2002; Rao dan Perry, 2002).

Studi ini difokuskan pada kajian teoretikal maupun hasil temuan empirik dalam upaya-upaya mengembangkan bisnis pariwisata di Indonesia, yang berhubungan dengan bersaing dan bekerjasama untuk mengembangkan diri sebagai objek wisata yang menjadi pilihan bagi para pelancong. Sementara, Indonesia adalah sebuah negara yang memiliki objek wisata yang sangat beragam, spesifik dan sangat luas. Sampai dengan hari ini kita belum unggul secara merata diseluruh daerah, hanya daerah-daerah tertentu yang siap untuk menjadi tempat tujuan wisata secara profesional. Permasalahan yang masih sering muncul dalam isu pariwisata di Indonesia berkisar antara lain (Rizal, A, 2009):

1. Masalah belum terintegrasinya antar pelaku organisasi laba dan nir-laba yang berkaitan dengan bisnis pariwisata.
2. Masalah pemerataan kemakmuran kepada masyarakat, terutama masyarakat disekitar obyek wisata (tour destination).
3. Sosialisasi dan pemberdayaan masyarakat terhadap program pariwisata nasional ke daerah-daerah belum efektif.
4. Masalah pencapaian target kunjungan wisata manca negara, nasional dan lokal
5. Paradigma tentang aktivitas pemasaran dalam industri pariwisata khususnya strategi promosi masih konservatif. Promosi masih dianggap sebuah kegiatan yang sifatnya jangka pendek sehingga pengeluarannya dianggap sebagai biaya operasional saja, bukan sebuah investasi jangka panjang. Oleh karena itu, perlu dibangun paradigma baru untuk semua pemangku kepentingan dalam industri pariwisata (pemerintah, legeslatif, dan pelaku industri pariwisata). Beban tersebut dapat ditanggung bersama, sehingga masing-masing pihak memberikan kontribusi proporsional terhadap aktivitas tersebut.
6. Koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah masih belum terintegrasi baik, hal ni dapat dilihat dari masih terjadi tumpang tindihnya fokus yang dikerjakan. Kabupaten berpromosi langsung ke luar negeri tanpa koordinasi pemerintah pusat atau provinsi, sementara pemerintah pusat/provinsi juga melakukan hal yang sama, padahal sumber anggaran sama yaitu pemerintah (APBN/APBD). Akhirnya, urusan

manajemen destinasi wisata tidak dapat dikelola secara baik dan profesional oleh pemerintah daerah.

7. Persoalan keamanan nasional dalam negeri yang berkaitan dengan isu terorisme dan kriminalitas lokal.
8. Tujuan wisata alam maupun buatan lebih banyak ada di desa atau pinggiran kota, sehingga sering terjadi gesekan sosial dan ketidak rataan distribusi pendapatan, karena pemilik/pengelola objek wisata dikuasai bukan orang lokal.
9. Adanya persaingan yang tidak sehat antar pengelola bisnis pariwisata dan ketidak profesionalan dalam mengelola bisnis menjadikan para pelancong kecewa/merugi.

Problematika tersebut adalah persoalan nasional yang selalu menjadi fokus bahasan pada kementerian pariwisata Indonesia maupun daerah-daerah tempat tujuan wisata. Pemasaran tujuan wisata sering menjadi sulit untuk di manej/diorganisir, karena banyak pihak yang terlibat. Seringkali, terjadi benturan kepentingan, motivasi dan tujuan antar pihak, padahal mereka harus tetap hidup berdampingan. Pada area geografis yang terbatas, perusahaan pengelola wisata yang beragam harus hidup berdampingan satu sama lain. Oleh sebab itu, suka tidak suka mereka harus berkolaborasi untuk menyediakan barang dan jasa wisata. Sedangkan, jika mereka ingin berhenti dalam bisnis ini pun tidak gampang, karena biasanya sebagian besar dari sumber daya mereka terikat dalam properti.

Tujuan dari makalah ini adalah untuk menggambarkan bagaimana para pengusaha bekerja sama dan sisi lain mereka harus tetap hidup sehingga harus bersaing dengan mitra bisnisnya dalam memasarkan produk-produk wisata yang diproduksinya. Pertanyaan utamanya adalah "Bagaimana bekerjasama dan bersaing untuk memasarkan berbagai tujuan wisata (tour destination) baik dipasarkan sebagai suatu produk tunggal dan atau kesatuan paket wisata yang melibatkan berbagai jenis usaha wisata, kecil dan menengah"

II. Telaah Teoretikal dan Empirikal

2.1.Pola Hubungan antar *Stakeholders* Pariwisata

Dalam pasar persaingan, kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan jangka panjang tergantung pada keunggulan bersaing berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*) yang dicapai perusahaan (Ferdinand, 1999). Untuk mampu mencapai kondisi tersebut pebisnis harus memiliki keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*) (Porter, 1980), yang diperoleh dari ketersediaan sumberdaya strategik (*strategic resources*) dan kemampuan untuk mengelolanya (*strategic capabilities*) (Porter, 1985; Aaker, 1989) atau kompetensi yang dimiliki (Hammel and Prahalad, 1990). Upaya membangun keunggulan bersaing atau keunggulan bersaing berkelanjutan, tidak hanya dapat dilakukan oleh perusahaan secara individual, karena disamping perusahaan harus memiliki keunggulan

bersaing spesifik tersebut (Ferdinand, 1999), juga harus fit dengan lingkungannya (Galbraith dan Nathanson, 1978): pasar/konsumen, distributor/Agen, pemasok, pesaing dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Namun demikian, pada saat ini banyak macam kerjasama yang dilakukan antar perusahaan mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan bersama tersebut. Kegagalan tersebut disebabkan kurangnya sumberdaya seperti organisasional kapabilitas, keahlian, kompetensi, sumberdaya spesifik dan pemahaman bisnis. Oleh karena itu, perlu dilakukan studi tentang pengaturan dan formasi kerjasama strategik untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Brouthers dan Wilkinson dalam Whipple, 2000). Banyak kerjasama atau aliansi telah dilakukan atau dikembangkan terutama jika potensi keuntungan akan banyak diperoleh dari kerjasama tersebut. Namun, ketika kerjasama tersebut berlangsung mereka lalai untuk memelihara dan mengembangkan kerjasama tersebut, sehingga menjadi tidak berhasil. Hal ini terjadi karena masih adanya kendala pergeseran perilaku pelaku kerjasama tersebut dari hubungan perilaku bersaing berperilaku hubungan *partnership* atau kooperatif. Kendala lain dalam kegagalan kerjasama lebih banyak disebabkan karena kendala organisasional dari pada teknis atau finansial seperti kendala budaya dan rekayasa bisnis (Whipel, 2000). Dalam konteks pemasaran strategik (Cravens, et al, 1994), fokus persaingan yang lebih utama adalah pada pelanggan dari pada pesaing, karena pelangganlah yang akan memilih produk (barang dan jasa) apa yang akan dibelinya, merek apa dan atribut apa yang harus terpenuhi. Bagi perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan produk yang sesuai atau bahkan lebih dari harapan konsumen, agar mereka mencapai kepuasan, hal ini dikuatkan oleh pendapat Peter Drucker (1973) dalam Ferdinand (1999) yang menyatakan bahwa misi utama setiap bisnis adalah kepuasan, dan nilai hubungan jangka panjang.

Sementara, jika bisnis pada umumnya masih tetap dapat melangsungkan hidupnya tanpa melibatkan diri dalam kerjasama, bisnis pariwisata berbeda dengan bisnis lain, pariwisata disamping harus menyediakan produk (barang atau jasa) yang dihasilkan oleh perusahaan/pengusaha sendiri tetapi tidak dapat terlepas dari apa yang dialami oleh para pelancong pada saat mengunjungi suatu tempat. Sehingga, tidak hanya cukup sebuah perusahaan restoran menyediakan menu masakan yang lezat dan layanan prima kalau tidak ditunjang oleh sarana jalan yang baik, keamanan yang terjamin, lingkungan yang bersih, tempat penginapan yang layak dan jasa transportasi yang nyaman dan aman. Begitupun untuk bisnis pariwisata lainnya, menggunakan logika ketergantungan yang sama. Oleh karena itu, untuk unggul dan menang bersaing dalam bisnis pariwisata tidaklah dapat dicapai sendirian, meskipun para pebisnis bermain dalam pasar atau lini usaha yang sama, mereka harus melakukannya secara bersama-sama dan terintegrasi dengan baik. Selanjutnya, ditegaskan oleh Middleton (2001) bahwa hubungan antar bisnis dalam industri pariwisata memiliki sifat hubungan dua arah (*two-way relationships*) (Gambar. 1).

GAMBAR 1. BENTUK DAN ARAH HUBUNGAN STRATEGI BISNIS PARIWISATA



Sumber : Midleton, 2001.

Seluruh pihak yang terlibat dalam bisnis pariwisata ini, baik sebagai pelaku bisnis, pemerintah maupun organisasi laba dan nir-laba lainnya tidak dapat melepaskan diri satu sama lain dalam menghasilkan dan menyediakan produk-produk wisata. Oleh karena itu, vital bagi sebuah daerah yang mengelola bisnis pariwisata tanpa mengintegrasikannya secara baik, karena akan terjadi knerja hubungan negatif (tidak terjadi sinergitas) antar bisnis tersebut, dan akan mengancam tidak hanya masalah perekonomian, pemerataan dan kemakmuran, tetapi juga akan mengancam masalah-masalah lain diluar bisnis tersebut, terutama lingkungan sosial-budaya dan alam.

Berbagai pendekatan sering digunakan untuk menformulasikan industri pariwisata, diantaranya adalah dengan mengacu pada permintaan pasar. Pendekatan ini berarti mendefinisikan wisatawan adalah siapupun dan darimana pun ia, dan perilakunya sebagai titik awal. Konteks ini dalam pemasaran strategik dikenal *market orietation* atau dalam konsep yang lebih luas dan dalam adalah *market based views of the firm*. Sisi lain, pendekatan yang juga lazim adalah mendefinisikan pariwisata pada sisi penawaran, yaitu sistem yang menghasilkan jasa dan atraksi-atraksi wisata yang diperoleh dari kreasi oleh para produsen pariwisata dengan memadukan berbagai sumberdaya dengan kompetensi/ kapabilitas individu atau organisasi yang dimiliki, konsep ini dalam manajemen startegi dikenal sebagai *resouces based views of the firm*.

Studi ini mengambil pendekatan yang kedua. Ini berfokus pada perusahaan-perusahaan wisata yang memberikan pengaruh pada bagaimana produk wisata pada tujuan tertentu, dibuat dan dipasarkan. Para pemangku kepentingan di daerah tujuan wisata yang terlibat dalam interaksi jaringan antar pasangan atau kelompok operator, berpotensi untuk menciptakan "sistem hubungan antar pemangku kepentingan" (Wheaver dan Oppermann, 2000). Dalam konteks ini produk wisata tidak hanya terdiri dari barang atau layanan, namun dipandang sebagai gabungan dari kualitas yang berbeda/spesifik atau khas, dari barang dan jasa yang ditawarkan.

Sifat dari produk wisata ini dijelaskan dalam studi ini dalam lima komponen: jasa, produk multi-elemen, keterlibatan sektor publik dan swasta, industri fragmentaris (terpisah dari bisnis wisata tetapi diperlukan), dan variasi usaha musiman (Burns dan Holden, 1995). Tujuan wisata adalah bagian penting dari industri pariwisata karena merupakan faktor pendorong bagi seorang turis memutuskan untuk melaksanakan sebuah perjalanan wisata. Citra destinasi wisata selalu berubah dari waktu ke waktu, dan sangat bergantung pada proses pengembangan pada tempat tujuan wisata tersebut. Keterlibatan para produsen wisata menghasilkan keragaman produk wisata, dan jalinan hubungan baik antar produsen wisata maupun antara produsen wisata dengan para turis akan mempengaruhi citra destinasi. Pada akhirnya sadar atau tidak, kesan yang akan ditimbulkan dari proses interaksi tersebut pasti akan beragam bagi para turis. Setiap turis akan mempunyai proses aktivitas dan kesan yang berbeda, sangat bergantung pada penyedia jasa yang mereka pakai selama mengkonsumsi wisata tersebut (Gambar 2).

Gambar 2. Pola Interaksi Turis dan Pelaku Bisnis Pariwisata

CONTACT PERSON/ORGANISASI WISATA

	R E S P O N S I	A K O M O D A S I	T A X I	H O T E L	D E S T I N A S I	R E S T A U R A N T	A T R A K S I	H O B I - O L I G O	E V E N
Turis A	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Turis B			V	V	V	V		V	
Turis C		V		V	V		V		V
Turis D	V		V	V		V		V	
Turis E		V			V	V			V
Turis F	V	V		V	V	V	V		V

Sumber : Di elaborasi dari Yvonne, 2003

Setiap perusahaan pariwisata hanya dapat mempengaruhi turis melalui produk (barang dan jasa) yang diproduksinya sendiri saja, tidak secara keseluruhan. Para turis akan memilih berbagai produk wisata yang ditawarkan pebisnis, seperti: atraksi dan fasilitas yang disediakan, layanan transportasi ke dan dari tujuan, akomodasi, restoran dan juga wujud dan nuansa dari destinasi wisata. Keputusan turis untuk membeli suatu paket perjalanan wisata akan sangat dipengaruhi oleh berbagai strategi pemasaran yang dilakukan oleh berbagai perusahaan pariwisata. Dimana mereka

baik secara individu atau bersama-sama dapat memasarkan kegiatan, fasilitas, dan jasa layanan perusahaan dan spesifikasi dari destinasi wisata. Sebagai hasil dari situasi yang digambarkan di atas, makalah ini berpendapat bahwa, mengenai pemasaran tempat tujuan wisata, strategi dan program pemasaran dilakukan secara terpadu (*integrated*) adalah sebuah perspektif strategi yang dapat dilakukan oleh para pelaku bisnis. Jadi, tidak hanya pada perspektif pelanggan (turis) saja, tetapi juga pengusaha. Persoalannya bagaimana para pengusaha mampu menjadikan seorang turis tertarik, membeli, mengkonsumsi, menggunakan seluruh produk yang ditawarkan oleh masing-masing pengusaha, dan dalam waktu relatif lama. Kondisi ini tidak mungkin dicapai tanpa melakukan kerjasama antar pemangku kepentingan dalam industri pariwisata.

Kerjasama (*Co-operation*)

Kerjasama adalah jalinan hubungan antar dua atau lebih entitas (orang atau organisasi) untuk mencapai satu atau beberapa tujuan bersama. Dalam konteks sosiologis Chris Lucas (2005) menjelaskan bahwa manusia adalah makhluk sosial yang memerlukan individu lain, manusia adalah anggota dari sekumpulan lainnya: grup, asosiasi maupun institusi. Jadi sifat dasar kerjasama adalah alamiah, merupakan kebutuhan manusia sebagai makhluk sosial, dimana tidak ada satupun yang dapat menghindar dari "membutuhkan pihak lain".

Kerjasama dalam organisasi berarti bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, merupakan proses bekerja bersama-sama dengan pihak lain untuk selalu meraih yang lebih baik dari tujuan yang telah disepakati atau ditetapkan bersama (Palmer 2000). Organisasi bukanlah suatu entitas yang berdiri sendiri, dibutuhkan jalinan hubungan (kerjasama) dengan pihak lain. Organisasi tersebut akan tetap bersaing untuk mencapai tujuannya meskipun mereka dalam posisi bekerjasama untuk mencapai tujuan yang sama (Hage 1994, Palmer 2000, Zineldin 2004).

Hage (1994) mendefinisikan bahwa kerjasama antar organisasi meliputi usaha-usaha yang merupakan jalinan hubungan sederhana, seperti: pertukaran informasi, sampai dengan hubungan yang kompleks seperti menghasilkan produk bersama. Upaya-upaya ini mencakup aktivitas yang sangat luas, dan membentuk sebuah rangkaian kesatuan aktivitas antar rekanan. Axelrod (2000) membagi pola kerjasama antar organisasi menjadi 3 (tiga) kategori yaitu: (1)kerjasama antar perusahaan sejenis (kerjasama horisontal), (2)kerjasama saling melengkapi (komplementer) atau, (3)kerjasama multi bisnis (antar pemangku kepentingan, baik usaha sejenis, substitusi dan komplementer (misalnya: pihak lembaga keuangan/pembiayaan).

Wood and Gray (1991) menegaskan bahwa kerjasama merupakan antitesis dari kompetisi (persaingan), meskipun persaingan tersebut merupakan pemicu satu organisasi untuk lebih unggul dari organisasi lainnya. Dijelaskannya pula bahwa bekerjasama dalam organisasi bukanlah berarti meniadakan persaingan tersebut, tetapi pelaku bisnis berupaya untuk mengoptimalkan penggunaan *asset*, kemampuan/kompetensi yang dimiliki untuk pencapaian hasil dengan membangun jejaring bisnis dalam berbagai lini bisnis dan fungsi manajemen. Pendapat ini didukung pula oleh Nalenbuff and Brandenburg (1996) bahwa *Co-Operation* adalah kombinasi antara ko-operasi dengan kompetisi, yang merupakan sarana strategik untuk membangun kontinyuitas usaha. Namun, Palmer (2000) menyebutkan bahwa sarana strategik untuk membangun kontinyuitas usaha perlu mengembangkan kombinasi antara kerjasama dan bersaing yang disebutnya sebagai "*co-opetition*" (integrasi dari *co-operation* dan *competition*). Selanjutnya, sarana strategik tersebut dapat muncul

dengan adanya suatu kerjasama yang merupakan suatu perjanjian jangka panjang, dimana kompetitor dan komplementor akan belajar dan bermain dipasar dihadapan konsumen akhir.

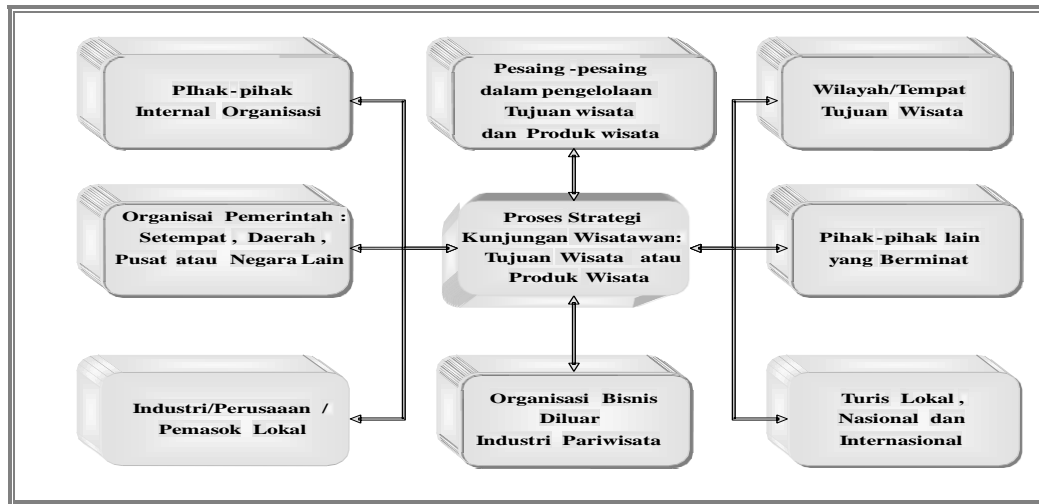
Jadi, dalam kerjasama: kemitraan, kolaborasi, *partnerships* dan bentuk kerjasama lainnya bukanlah berarti menghilangkan persaingan tapi bagaimana berkolaborasi dalam menghadapi persaingan dan berkompetisi dalam menciptakan keunggulan posisional bersaing untuk pencapaian kinerja pemasaran/perusahaan yang lebih baik. Kerjasama antar bisnis ini bagi perusahaan dapat dilakukan dalam bentuk berbagi: sumberdaya strategis, risiko, pengetahuan, teknologi, informasi pasar, penguasaan pasar, bahkan dapat dijadikan kolaborasi untuk menghadang pendatang baru (Porter 1980) atau menghadang peniruan-peniruan (imitasi) (Barney 1991). Hal ini dapat dicapai karena pebisnis dalam *networking* atau yang menjalin kerjasama akan memiliki keunggulan posisional bersaing yang kuat jika kemitraannya sukses.

Morgan and Hunt (1994) menegaskan bahwa kerjasama merupakan hasil dari pertukaran relasional. Perilaku pertukaran relasional tersebut adalah kepercayaan dan komitmen relasional antar kedua belah pihak. Perusahaan yang mempercayai perusahaan lain akan memiliki komitmen untuk bekerjasama dalam upaya meraih tujuan bersama, dengan landasan kepercayaan dan komitmen relasional ini maka akan diperoleh kerjasama yang kuat. Wernefelt (1984) menjelaskan bahwa kerjasama merupakan modal sosial (*Social Capital*) dalam suatu organisasi. Kemampuan untuk membangun hubungan kerjasama merupakan aktiva strategis bagi organisasi, karena dengan semakin banyaknya mitra kerjasama maka akan semakin menguatkan "*partnership*", kolaborasi antar organisasi, semakin banyak dan luasnya jejaring bisnis, sehingga kondisi ini sulit ditiru oleh pesaing karena membutuhkan pembelajaran organisasional. Lebih jauh, penelitian Heide and Miner (1992) menguji kerjasama antara pembeli dan pemasok (*buyers-suppliers relationship*) menemukan bahwa kerjasama dapat memberikan manfaat berupa: berbagi informasi (*sharing information*), berbagi dalam menyelesaikan masalah dan pengendalian kekuatan/kekuasaan. Kemudian, Palmer (1996, 2000), Grant (2000), dan Egan (2001) menjelaskan pula bahwa kerjasama antar organisasi akan menciptakan kekuatan *networking*, *barriers to entry*, dan kekhawatiran/halangan-halangan beralih (*switching barriers*) dengan pertimbangan tingginya biaya peralihan serta dapat memudahkan untuk mengendalikan imitasi (*barriers to imitation*) yang dilakukan oleh pendatang baru dalam persaingan atau pesaing diluar kerjasama.

Keunikan karakteristik industri pariwisata, sehingga dalam implementasinya bisnis ini hanya dapat dibedakan satu sama lain tapi tidak dapat dipisahkan (Kenneth *et al*, 2004). Meskipun tidak terikat secara formal satu sama lain, tapi percepatan pertumbuhan, perkembangan dan keberlangsungan bisnis pariwisata sulit terjadi tanpa jalinan hubungan dengan organisasi lain (Jago and Shaw 1998, Tremblay 2000a, Midleton 2001).

Pemangku kepentingan (*Stakeholders*) dalam industri pariwisata digambarkan oleh Trully Sautter, et al (1999) adalah sebagai berikut (Gambar 3):

GAMBAR 3. STAKEHOLDERS DALAM INDUSTRI PARIWISATA



Sumber : Trully Sautter, et al (1999)

Dari Gambar 3. tersebut dapat dijelaskan bahwa banyak pemangku kepentingan dalam industri pariwisata, baik langsung maupun tidak langsung. Langsung artinya terlibat langsung dalam proses pertukaran/transaksi pariwisata, seperti: penyelenggara wisata, tempat tujuan wisata, pemandu wisata, bisnis akomodasi (hotel/motel, restoran, warung dan lain-lain), bisnis hiburan, transportasi, lembaga keuangan dan pemerintah sebagai penerima pendapatan dari sektor devisa, retribusi dan pajak. Tidak langsung artinya pihak-pihak yang turut merasakan dengan adanya/semakin banyaknya ketertarikan pelancong dan keragaman paket wisata disuatu tempat, maka akan menumbuh-kembangkan berbagai sektor ekonomi, seperti industri-industri kerajinan, industri makanan, pusat perbelanjaan dan lembaga keuangan serta berbagai bisnis jasa lainnya. Artinya, untuk menyusun program pemasaran sebuah paket wisata (tujuan wisata) maka perlu melibatkan banyak institusi baik langsung maupun tidak langsung berkenaan dengan program tersebut. Trully (1999) menjelaskan bahwa untuk menyusun strategi tersebut perlu koordinasi antar-pihak (organisasi), seperti: bisnis transportasi, akomodasi, *tour operators*, *tour agency*, departemen pemerintah yang terkait langsung maupun tidak langsung, melibatkan pelaku bisnis lain yang terkait, misalnya: dengan pusat-pusat perbelanjaan (tradisional dan modern) dan industri/gerai cendera-mata (suvenir). Jadi, proses penyusunan strategi yang dilakukan oleh institusi pariwisata baik sektor publik maupun sektor privat (perusahaan), harus mendasarkan pada kepentingan *stakeholders* dalam industri tersebut (Athiyaman 1995, Athiyaman and Robertson 1995, Chon and Olsen 1990, Cooper 1997, Hall 2000, Tremblay 2000b).

Selanjutnya, Jamal and Getz (1995), Bourgeois and Brodwin (1984) menegaskan bahwa perencanaan strategik dan pemasaran strategik dalam industri pariwisata berbasis pada kolaborasi dan model strategi relasional yang dibangun berdasarkan pola-pola *inter-organizational relationship*. Dengan demikian, hubungan antar organisasi dalam industri pariwisata ini sejalan dengan konsep pertukaran relasional antar bisnis, yang dalam ilmu pemasaran dikonsepsikan sebagai pemasaran relasional (*relationship marketing*), sebagaimana yang telah dijelaskan oleh:

Berry (1983), Bucklin and Sangupta (1993), Palmer (1996, 2000), Gummesson (1999), Gronroos, (1990,1994a), Ganesan(1994), dan Morgan and Hunt (1994).

Oleh karenanya, pelaku dalam industri pariwisata perlu mengembangkan konsep-konsep hubungan relasional dalam konteks perilaku relasional, dalam jalinan hubungan tersebut untuk membangun kerjasama yang saling menguntungkan, sehingga akan dicapai sinergitas kerjasama yang dapat menciptakan keunggulan posisional bersaing dan kinerja perusahaan yang tinggi.

Perilaku Pertukaran Relasional (*Relational Exchange Behavior*)

Perilaku pertukaran relasional dalam teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) menurut Morgan and Hunt (1994) merupakan hasrat dan tindakan untuk mempercayai pihak lain. Upaya untuk menjaga kepercayaan, mempertahankan dan menumbuh-kembangkan rasa saling percaya yang telah dibangun tersebut adalah komitmen relasional. Jadi, dalam konteks empirikal Morgan and Hunt (1994) memilah perilaku pertukaran relasional menjadi dua macam, yaitu: kepercayaan dan komitmen relasional yang keduanya merupakan variabel konstruk, yang direfleksikan oleh beberapa *item*/indikator.

1. Kepercayaan (*Trust*)

Kepercayaan dalam hubungan sosial (*social exchange*) adalah keyakinan manusia akan menusia lainnya bahwa pihak lain tersebut dapat menjalankan seperti apa yang diharapkan. Morgan and Hunt (1994) mendefinisikan bahwa kepercayaan adalah kehendak/kemauan antar individu (satu pihak dengan pihak lain) untuk saling mengandalkan satu sama lain. Kepercayaan merupakan landasan moral/etika untuk menjalankan hubungan dengan pihak lain dalam berinteraksi sebagai makhluk sosial (Chris-Lucas 2005). Selanjutnya, Morgan and Hunt (1994) menyebutkan pula bahwa kepercayaan timbul sebagai hasil atas persepsi kredibilitas seseorang terhadap orang lain bahwa pihak lain tersebut akan melakukan hal baik dalam pandangan kedua belah pihak. Pengertian ini sebagai hasil dari persepsi kredibilitas pihak yang dipercaya akan mampu untuk mewujudkan semua kewajiban dan janji yang telah dinyatakan (Andaleeb, 1996). Bila ternyata dikemudian hari pihak yang dipercaya memenuhi apa yang dijanjikan, maka akan membuktikan bahwa pihak tersebut layak diandalkan atau dipercaya.

Spekman *et al* (1988), Morgan and Hunt (1994) dan Andaleeb (1996) menyatakan bahwa kepercayaan merupakan landasan dalam bekerjasama, ditegaskannya pula bahwa pertukaran relasional (hubungan timbal balik) tidak dapat berjalan tanpa kepercayaan. Namun, sebahagian ahli lainnya menyatakan ketidak-percayaanlah (*mistrust/distrust*) yang merupakan dasar suatu hubungan/pertukaran relasional, karena mereka tidak percaya maka mereka saling bekerjasama untuk mengikatkan diri dalam satu perjanjian (Whitehead 2001, Williamson 1979).

Kepercayaan juga dapat diartikan sebagai sikap yang berhubungan dengan risiko (mendapatkan keuntungan atau kerugian) dalam menjalin hubungan, sehingga tingkat kepercayaan akan sangat bergantung pada derajat kemungkinan mendapat untung atau rugi. Pengertian tersebut bermakna bahwa kepercayaan akan lebih baik apabila ada pembatasan, kemungkinan untung atau rugi dari

suatu hubungan. Jika risiko kehilangan meningkat maka tingkat kepercayaan akan menurun, namun sebaliknya apabila banyak manfaat (keuntungan) atau risiko kehilangan kecil dari suatu hubungan maka tingkat kepercayaan akan semakin meningkat tinggi. Anderson and Narus (1990) menjelaskan bahwa kepercayaan merupakan anteseden dari hasil balikan yang positif dan menghindari suatu tindakan yang memberikan hasil negatif.

Atas dasar konsepsi mengenai kepercayaan tersebut, dapat dimaknai bahwa kepercayaan adalah sebagai hasil dari persepsi kebaikan hati/ kepedulian pihak yang dipercaya, menekankan pada seberapa jauh pihak yang dipercaya tersebut akan memperhatikan kesejahteraan atau kelangsungan hidup usaha pihak yang memberi kepercayaan. Dalam konteks ini, kepercayaan merupakan keyakinan pihak pemberi kepercayaan terhadap tindakan mendatang yang memberikan hasil positif dan tidak akan melakukan tindakan negatif yang merugikan pihak yang memberi kepercayaan.

1. Komitmen Relasional (*Relational Commitment*)

Komitmen relasional adalah ketetapan hati dua orang/entitas atau lebih untuk mengikatkan diri pada suatu perjanjian formal atau tidak formal (tertulis atau tidak tertulis) untuk melangsungkan sebuah jalinan hubungan (Morman, et al 1993, dan Morgan and Hunt 1994). Studi tentang komitmen berawal dari studi-studi perilaku organisasional dalam organisasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Kanter (1968,1972,1977), Salancik (1977) bahwa komitmen adalah sikap individu yang tergabung dalam suatu organisasi untuk menjalankan apa yang telah menjadi ketentuan, arah dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Selanjutnya, Robins (1998) mendefinisikan bahwa komitmen organisasional adalah derajat/tingkatan identifikasi karyawan terhadap pencapaian tujuan individual dan organisasional, dan kearifannya dalam memelihara dan menempatkan diri sebagai bagian dari organisasi. Berdasarkan pengertian dan pemahaman komitmen organisasional inilah, kemudian para ahli *marketing* mengadopsi pengertian tersebut.

Pemasaran relasional (*relationship marketing*), memposisikan komitmen sebagai bagian yang integral dari hubungan bisnis jangka panjang (Anderson dan Weitz 1992, Gundlach, et al 1995, Morgan and Hunt 1994). Seperti yang disampaikan oleh Dweyr, et al (1987) bahwa komitmen relasional adalah: “*comitment as an implicit or explicit pledge of relational continuity between exchange partners*”. Maknanya adalah komitmen relasional merupakan ikrar/janji kedua belah pihak yang berhubungan untuk menjalin kerjasama secara terus menerus, baik dinyatakan secara implisit maupun eksplisit. Geykens et al, 1996, Moorman, et al (1992) menjelaskan bahwa dalam konteks hubungan pemasar dan pelanggan, komitmen merupakan orientasi pelanggan terhadap hubungan bisnis yang diikat oleh ikatan emosional yang mengarah pada hubungan yang bersifat jangka panjang.

Jadi, berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen relasional adalah kesepakatan dua orang/entitas atau lebih untuk mengikatkan diri dalam suatu hubungan dan berupaya untuk memelihara, menumbuh-kembangkan hubungan tersebut dalam waktu yang lama. Selanjutnya, dari hasil studi-studi Anderson and Weitz (1992), Dwyer, et al (1987), Moorman, et al (1992), menjelaskan bahwa komitmen dalam hubungan antar organisasi dicirikan oleh tiga faktor (1) kepercayaan yang kuat dan dapat menerima tujuan organisasi lain, (2) kemauan yang kuat untuk menghasilkan kerjasama, (3) keinginan yang kuat untuk menjaga suatu hubungan jangka

panjang. Selanjutnya, dalam konteks pemasaran relasional ini banyak bukti empiris yang menjelaskan bahwa komitmen relasional merupakan kepentingan permanen untuk membangun dan memelihara hubungan jangka panjang. Dimana komponen dalam komitmen relasional mengandung: dimensi afektif yang berkaitan dengan sikap positif terhadap hubungan masa depan; dimensi instrumen yang berkaitan dengan kecenderungan keterlibatan tinggi (*expectation to continue*) dan kecenderungan untuk investasi berbagai sumberdaya (*willingness to invest*); dan dimensi temporal yaitu dimensi komitmen yang mengindikasikan bahwa hubungan yang ada akan berlangsung sepanjang waktu (*lifetime*) (Garbarino and Johnson 1999). Berry and Parasuraman (1991) mengemukakan bahwa komitmen untuk membuat dan melakukan kesepakatan adalah dasar suatu hubungan, pengorbanan, Anderson and Weitz (1992) menambahkan bahwa stabilitas hubungan merupakan dasar dari komitmen. Pernyataan ini didukung oleh Dwyer, et al (1987) yang menyatakan bahwa komitmen relasional antar lembaga diorientasikan untuk menjalin hubungan jangka panjang dan membutuhkan pengorbanan untuk memelihara hubungan tersebut.

Dalam konteks hubungan pemasaran antar bisnis, Morgan and Hunt (1994) menjelaskan bahwa. untuk membangun komitmen relasional antar pelaku bisnis dibutuhkan sikap dan perilaku saling percaya/kepercayaan (*trust*). Kepercayaan adalah bagian dari perilaku pertukaran sosial positif yang harus dikembangkan dalam setiap pertukaran dalam pemasaran relasional, agar tercipta ikatan (*bonding*) sosial yang tinggi antar pihak yang menjalin kerjasama.

Oleh karena itu, dalam hubungan bisnis antar pelaku, perilaku-perilaku positif pada saat pertukaran sosial berlangsung menjadi kunci dari kualitas suatu hubungan (*relationship quality*) sehingga kerjasama akan berjalan dalam keragaman dan intensitas tinggi bila dilandasi oleh komitmen relasional yang tinggi pula. Jadi, perilaku positif berupa kepercayaan merupakan pemicu terciptanya komitmen relasional sehingga memungkinkan untuk meraih kerjasama yang semakin kuat. Akhirnya, hubungan pemasaran tersebut akan menghasilkan jalinan hubungan harmonis dalam jangka panjang (Dwyer, Schurr and Oh, 1987).

2. Sinergitas Kerjasama

Sinergi, berasal dari bahasa Yunani yaitu *Synergos* yang maknanya adalah bekerjasama dengan efek hasil yang luar biasa (Corning 1998). Dapat pula diartikan sebagai hubungan timba-balik dua atau lebih unsur atau kekuatan yang efek dari kombinasi tersebut lebih besar dibanding hasil penjumlahan secara individual. Menurut Corning (1998), Sinergi adalah suatu kondisi kerjasama dua pihak atau lebih yang saling mempengaruhi, dimana efek kerjasama tersebut jauh lebih besar dibanding bila mereka melakukannya secara individual.

Selanjutnya, Axelrod (1984, 2000) menjelaskan bahwa sinergi adalah kondisi organisasi yang bekerjasama, dan kerjasama itu menghasilkan sesuatu yang secara total akan lebih efisien, lebih efektif, lebih produktif, dan lebih baik dibanding jika melakukannya secara individual. Covey (2000), Alan and Andreas (2007) menjelaskan bahwa sinergi adalah hasil keseluruhan yang dicapai lebih besar daripada hasil jumlah bagian-bagian (individu-individu) yang bekerjasama. Sinergi adalah kerjasama "*Win-Win*", artinya bila secara matematis $1 + 1 = 2$ itu adalah biasa dan bukan sinergi, namun akan menjadi sinergi bila $1 + 1 = 3$ atau lebih banyak lagi (Corning 1998). Terdapat berbagai makna dari pengertian Sinergi, namun sinergi selalu dimaknai sebagai (Axelrod, 2000), yaitu:

1. *A mutually advantageous conjunction where the whole is greater than the sum of the parts.*
2. *A dynamic state in which combined action is favored over the sum of individual component actions.*
3. *Behavior of whole systems unpredicted by the behavior of their parts taken separately. More accurately known as emergent behavior.*

Berdasarkan pemaknaan yang diuraikan di atas, maka dapat dipahami bahwa kerjasama akan menghasilkan sinergi bila hasil yang diperoleh lebih besar, kombinasi aksi yang dinamik, dan secara individual mereka tidak mampu memprediksi keseluruhan sistem berperilaku, namun dengan adanya sinergi kerjasama akan lebih akurat dalam memahami perilaku yang tak terduga. Sinergi kerjasama dalam hubungan antar organisasi diperoleh dari hasil pertukaran relasional antar pihak yang bekerjasama baik dalam bentuk kerjasama saling melengkapi (komplementer), substitusi atau transaksi pembeli-penjual, maupun penggunaan aktiva secara bersama-sama (*sharing assets*) (Corning 1998).

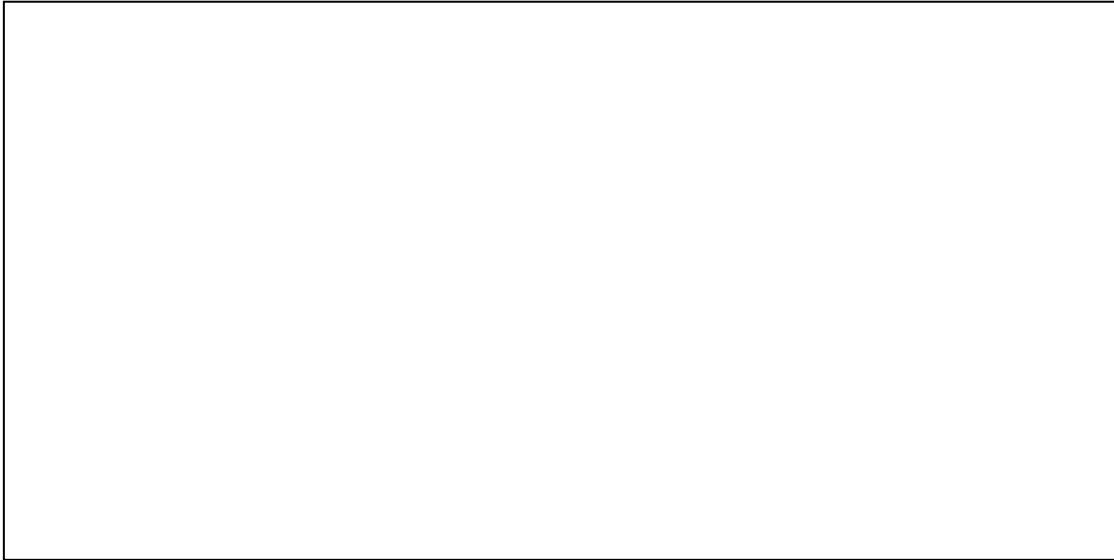
Sinergi kerjasama dalam bisnis dapat pula dikelompokkan menjadi: Sinergi Horizontal, Sinergi Vertikal dan Sinergi Segitiga (Chris-Lucas, 2005). Sinergi horizontal adalah sinergi yang dilakukan oleh pebisnis yang bekerjasama dipasar yang sama atau yang bersaing untuk memperebutkan pasar yang sama. Sinergi vertikal adalah sinergi yang dilakukan oleh pelaku bisnis yang fungsinya saling melengkapi (komplementer). Sedangkan sinergi segitiga adalah sinergi yang dilakukan oleh banyak pihak: antar kompetitor, komplementer dan organisasi lain yang berkepentingan dengan kerjasama tersebut.

Suatu kerjasama bisnis akan menghasilkan sinergi, apabila memenuhi beberapa unsur, meliputi: dimensi pemenuhan kebutuhan pihak yang bekerjasama, dan dimensi peningkatan kinerja kerjasama (Lee and Kim, 1999), kepuasan antar pihak (Anderson and Narus, 1990); keterlibatan emosional antar pihak dan berpola pikir *Win-Win* (Covey 2000).

Sinergi kerjasama dapat dibangun dari kerjasama yang kuat antar organisasi (Anderson and Narus 1990; Muthusamy, et al 2007.), sedangkan kerjasama yang kuat artinya semua pihak yakin bahwa dengan kerjasama akan menghasilkan sesuatu yang lebih besar/baik (Craig 2005, Sawler 2005), dan tidak berupaya untuk melakukan tindakan-tindakan oportunistik yang akan merusak kerjasama tersebut. Dengan demikian kerjasama akan menghasilkan suatu sinergi apabila: (1)masing-masing pihak memiliki sumberdaya strategik yang dibutuhkan dalam kerjasama tersebut (kekuatan/kekuasaan), (2)pihak yang bekerjasama harus berorientasi pada pola *win-win* (menang-menang), (3)berkomitmen untuk mencapai tujuan akhir yang lebih besar/baik, (4)didasari oleh perilaku pertukaran yang positif, (5) bekerja dalam koridor kesepakatan dan mentaati kesepakatan tersebut, (6)selalu terbuka untuk melakukan perubahan pola kerjasama sebagai alternatif dalam upaya mencapai hasil yang lebih baik.

Berdasarkan uraian teoretis yang telah dikemukakan maka dapat disusun alur sistematis tentang pencapaian sinergitas kerjasama dalam konteks pemasaran relasional (Gambar 4.)

GAMBAR. 4. SINERGI KERJASAMA DALAM HUBUNGAN ANTAR ORGANISASI



Sumber : Rizal,A, 2009.

Dari Gambar 3. tersebut, dapat dijelaskan bahwa kerjasama akan menghasilkan sebuah sinergi apabila dilandasi oleh landasan moral yang positif dan landasan logis yang kuat. Landasan moral atau etika artinya pelaku organisasi harus memulai sebuah kerjasama atas dasar sikap dan perilaku-perilaku positif, seperti: memahami kepentingan pihak lain, saling percaya, berkomitmen tinggi untuk meraih hasil optimal, saling setia, mengembangkan komunikasi yang terbuka, mengakui adanya perbedaan sumberdaya dan menjadikannya sebagai motivasi dalam bekerjasama serta berorientasi pada kerjasama yang saling menguntungkan (*win-win*). Landasan logik, merupakan rasionalitas dari timbulnya kerjasama bahwa setiap individu/organisasi yang bekerjasama haruslah memiliki sumberdaya strategis dan kemampuan/kompetensi untuk mengelola sumberdaya tersebut, jika tidak maka salah satu pihak akan menjadi "*benalu*" bagi pihak lainnya. Berdasarkan penjelasan ini maka dapat dimaknai bahwa pihak yang bekerjasama sangat menyadari bahwa kerjasama yang dibangun atas kekuatan dan kemampuan, serta sumberdaya yang dimiliki dengan mengeksploitasinya secara optimal dapat menghasilkan sesuatu yang lebih dahsyat bila dilakukan secara bersama-sama asalkan mereka mengembangkan perilaku-perilaku pertukaran yang positif.

Namun, sinergi tidak dapat dicapai hanya dengan kedua landasan itu, pada saat proses berlangsung harus pula dalam kendali koridor kerjasama dan konsistensi terhadap tujuan kerjasama tersebut. Menetapkan tujuan, aturan dan mekanisme dalam kerjasama tersebut menjadi penting, dan setiap pelaku kerjasama harus menegakkan kesepakatan-kesepakatan tersebut dengan menghindari perilaku-perilaku oportunistik saat berlangsungnya kerjasama (Rizal,A, 2009). Dengan demikian keberlangsungan kerjasama tersebut dapat terkendali secara sistematis, tanpa adanya unsur keterpaksaan meskipun aturan dan tuntutan tersebut bersifat memaksa/mendesak.

Co-opetition dalam Bisnis Pariwisata

Co-opetition adalah gabungan antara *Co-operation* dan *Competition*. Co-opetition adalah bersaing dalam memperebutkan pangsa pasar namun tetap menjalin kerjasama secara komersial dengan para pesaing, baik pesaing dekat maupun pesaing jauh (Zineldin 2004 dan Palmer 2000). Dalam konsep masyarakat bebas, setiap individu adalah pesaing dan setiap kehidupan adalah persaingan. Diharapkan bahwa semua hubungan personal maupun emosional akan dikeluarkan dari hubungan komersial, hubungan rasional dan pengambilan keputusan. Dalam penelitian ini, sikap ini diwakili oleh perusahaan besar yang dominan di desa-desa atau daerah tempat tujuan wisata. Mereka beralasan bahwa ada risiko bahwa jejaring dan hubungan relasional dari para pengusaha yang terus berkembang dari waktu ke waktu, akan menjadi terlalu kuat pada suatu saat, akibatnya akan terjadi kegagalan untuk menjaga kerjasama tersebut dengan landasan komersial. Namun ada juga para pemilik usaha kecil yang mengemukakan sikap komersial yang sama. Beberapa pengusaha tersebut mengatakan bahwa dia tidak sepenuhnya mengikatkan diri secara sosial dalam jalinan hubungan personal dimana mereka telah tumbuh kuat selama bertahun-tahun, alasannya kedua hubungan tersebut berbeda. Mereka merasa sulit untuk menggabungkan bisnis dan persahabatan, tapi mereka berkecenderungan untuk mementingkan kepentingan bisnis dibanding persahabatan. Para pengusaha menjalin kerjasama dalam bentuk pertukaran informasi, pengetahuan dan pengalaman dalam mengelola bisnis mereka. Jika kerjasama tidak mengarah pada hasil yang diinginkan, maka banyak pengusaha mengatakan mereka akan membubarkan tanpa ragu-ragu. Sementara sebahagian dari para pebisnis lainnya, merasa sulit untuk memutuskan hubungan kooperasi yang sudah berlangsung untuk waktu yang lama dan telah mengakar.

Top of Form

Hubungan antara kerjasama dan persaingan sangat penting dengan mengacu pada pemasaran daerah tujuan wisata. Dari sudut pandang turis, tujuan wisata terpadu adalah lebih baik dan lebih terjamin, di sisi lain, dalam setiap destinasi wisata (di daerah tujuan wisata) ada persaingan antara perusahaan/pengusaha yang berbeda dari produk wisata. Destinasi dapat berkembang dalam arah berbeda, atau mungkin juga stagnan, bergantung pada apakah berbagai wirausahawan bersikap sebagai pesaing atau mampu hidup berdampingan di berbagai tingkatan/level bisnis. Berkembangnya destinasi dapat dipengaruhi oleh apakah para perusahaan yang berbeda ditempat tujuan wisata dapat bekerjasama dengan baik, atau saling bertentangan satu sama lain. Fokusnya adalah berkompetisi dan bekerjasama secara sehat di antara para pesaing. Sementara itu, Bengtsson dan Kock, 2000, mengatakan bahwa *co-opetition* adalah, pola hubungan yang saling menguntungkan bagi para pelaku persaingan. Bekerjasama dan bersaing berarti bahwa para pesaing (pebisnis yang terlibat dalam pasar, dan lini usaha sama atau hampir sama), keduanya memiliki hubungan yang kompetitif dan kooperatif dengan satu sama lain pada saat bersamaan (Nalenbuff dan Brandenburger, 1996).

3. Pembahasan

Studi yang dilakukan oleh Weaper dan Oppermann, 2000, menyatakan bahwa pendekatan pengembangan bisnis pariwisata saat ini semakin berfokus pada kerjasama antar para pengusaha yang berbeda dan penguatan jejaring. Studi-studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa keunggulan bersaing untuk menciptakan spesifikasi tujuan wisata dilakukan dengan melibatkan beberapa pebisnis dengan berbagai aktivitas produksi/operasional dan pemasaran. Usaha Kecil dan

Menengah adalah bentuk dan ukuran bisnis yang paling banyak terlibat dalam bisnis ini, kontribusinya tidak hanya sangat penting bagi perekonomian lokal tetapi juga memberikan suasana dan karakter khusus bagi perkembangan bisnis ini (Buhalis dan Cooper, 1998). Situasi ini muncul dari fakta bahwa tempat tujuan wisata itu sendiri merupakan arena untuk konsumsi turis, dengan demikian perjalanan turis ke tempat tujuan wisata adalah dalam rangka untuk mengkonsumsi suatu produk. Produk wisata tersebut harus siap untuk dikonsumsi ketika wisatawan tiba di tempat tujuan, dan para pemain di bisnis ini harus saling melengkapi dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan para turis tersebut, secara simultan.

Industri pariwisata sering digambarkan sebagai usaha yang melibatkan banyak perusahaan kecil yang memproduksi produk-produk komplementer, tapi usaha-usaha tersebut bersifat independen satu sama lain, dan bisnis itu tidak dimiliki oleh satu atau beberapa konglomerat. Dalam studi Carson *et al* (1995) menyebutkan bahwa usaha-usaha kecil dan menengah sifatnya independen yang dilandasi motif kuat untuk mencari nafkah (kehidupan) melalui jalan berbisnis. Namun, sering terjadi peristiwa yang paradoks dalam kasus di tempat tujuan wisata, di mana pengusaha yang terikat dalam jaringan sosial dan ekonomi tersebut sering mengambil keuntungan sepihak, padahal usaha tersebut adalah sumber kehidupannya. Perilaku dan tindakan pengusaha yang terjadi dalam proses interaksi dengan rekanan lain, dilandasi oleh norma-norma lokal dan konsensus dalam berbisnis menjadi sangat penting. Fenomenanya adalah banyak para pengusaha lokal di usaha pariwisata yang telah beralih ketempat lain untuk menjalankan usahanya yang lain (Shawn Williams, 1998). Sementara, orang baru yang membangun usaha ditempat tujuan wisata (di desa atau di suatu daerah) akan mempengaruhi pola hubungan sosial formal dan informal di lingkungan tersebut atau membangun nilai-nilai baru baik hubungan antar pengusaha maupun antar lingkungan masyarakat sekitar. Pembahuran dalam pengelolaan atau manajemen distribusi dan jejaring bisnis akan menjadi lebih inovatif manakala terjadi modernisasi dalam pengelolaan bisnis tersebut, namun biasanya pula terjadi perubahan dalam hubungan sosial antar pengusaha, hubungan menjadi sangat formal dan lepas dari norma-norma lokal yang selama ini terbangun. Ini adalah problematika serius, manakala hubungan tersebut hanya mementingkan keuntungan privat maka keuntungan kolektif menjadi terabaikan. Sehingga perlu mendesain sebuah hubungan yang dapat menjaga kepentingan privat para pengusaha dan kepentingan antar pengusaha, masyarakat, pemerintah dan alam serta sosial-budaya setempat.

Bisnis Pariwisata di Indonesia

Pertanyaannya adalah “Bagaimana para pengusaha kecil, menengah, besar melakukan kerjasama untuk memasarkan produk wisata sebagai produk tunggal dan kesatuan paket wisata yang terintegrasi?”. Pada studi ini terungkap bahwa tidak selamanya kerjasama dapat berjalan dengan baik, karena hubungan bisnis seringkali meniadakan hubungan interpersonal manakala kepentingan komersial mendesak. Namun ada pula kelompok pengusaha yang beralasan bahwa, jika jejaring usaha kecil dan menengah menguat maka akan sulit untuk melanggengkan kerjasama, negosiasi akan menjadi lebih sulit dan biaya akan menjadi lebih tinggi. Fenomena ini terjadi dibanyak daerah yang pengelolaan wisatanya belum di integrasikan, dilandasi norma-norma lokal, dan hubungan informal.

Meskipun belum banyak, untuk wilayah yang telah memahami bahwa sebuah strategi besar harus dibangun untuk memajukan daerahnya sebagai industri pariwisata, maka perspektif strategi

pemasaran wisata terpadu yang melandasi aktivitas-aktivitas para pengusaha dalam memasarkan produk wisatanya secara individual mulai banyak dilakukan diberapa daerah. Tampak bahwa motivasi dan nilai-nilai dari para pengusaha memengaruhi cara di mana mereka melakukan kerjasama, membangun saling percaya antar sesama, memiliki komitmen tinggi untuk membangun wilayah mereka sebagai destinasi wisata yang unggul dan terpilih oleh para turis, baik lokal, nasional, maupun internasional. Sebuah kebanggaan primordial, jika wilayah mereka menjadi pilihan wisata para turis, maka mereka selalu menjaga agar keberlangsungan usaha mereka tetap berjalan dan menang dalam persaingan antar daerah tujuan wisata.

Sisi lain, persoalan yang sering muncul adalah para pengusaha lokal yang memiliki bisnis wisata ini lebih mudah untuk menggalang persatuan diantara mereka dengan ikatan dan norma-norma lokal, namun akan menjadi sulit ketika para pengusaha luar untuk masuk dan menjalin kerjasama baru, untuk bermain di pasar yang sama. Kondisi ini menjadi tidak baik, karena akan menghambat kemajuan struktur kelembagaan organisasi pariwisata dan kemajuan sebuah daerah. Investor baru menjadi berguna, apabila inovasi-inovasi baru menyertainya dan mengurangi dominasi pengusaha lokal yang mapan disuatu daerah wisata yang sering menghambat kemajuan pariwisata itu sendiri.

Oleh karena itu, untuk mendesain suatu produk yang terintegrasi dalam suatu daerah wisata perlu kekuatan dari pemerintah yang dapat “memaksa” para pengusaha memiliki perspektif “Sistem Pariwisata Terpadu” atau “*Integrated Tour Destination System*”. Sistem ini dapat didesain dimulai dari melakukan kajian pasar, potensi sumberdaya, penyiapan sarana dan prasarana, koordinasi antar perusahaan transportasi, *tour and travel*, pihak keamanan, koordinasi antar pemerintah daerah, sampai keseluruhan pelaku jasa dan perusahaan-perusahaan atau usaha-usaha kecil menengah yang terlibat langsung pada saat para turis sedang melakukan wisata.

Semua pihak yang terlibat langsung dalam bisnis pariwisata harus memiliki kontribusi dalam mencapai arah strategi pariwisata yang lebih besar (Cooper, 1997). Misal, Indonesia mencanangkan industri pariwisata sebagai sektor industri yang diharapkan dapat menjadi tulang punggung perekonomian, maka konsekuensinya adalah seluruh pihak, baik institusi maupun masyarakat harus mengarah pada suatu *grand strategy* yang telah dibuat oleh pengambil kebijakan/pemerintah. Oleh karena wilayah Indonesia sangat luas dan beragam potensi, maka pengembangannya perlu didasarkan pada potensi dan kapasitas daerah masing-masing, dengan mengacu pada *Grand Strategy* Nasional. Stear, et al (1989) menjelaskan bahwa “*the tourism industry is the collection of all collaborating firms and organisations which perform spesific activities directed at satisfying the particular needs of tourist*”. Dari definisi Stear, et al (1989) ini, dapat dimaknai bahwa industri pariwisata tersebut memiliki karakteristik saling berhubungan dengan berbagai spesifikasi sumberdaya dan aktivitas yang dimiliki, yang diarahkan untuk memuaskan kebutuhan, keinginan dan kepentingan para wisatawan. Dengan demikian, para pebisnis dalam industri pariwisata tidak dapat bermain sendirian dalam melayani konsumennya, karena keterbatasan sumberdaya dan kemampuan dari masing-masing organisasi, sehingga bisnis ini “mutlak” membutuhkan kerjasama dengan pihak lain.

Sementara, pada umumnya perusahaan pariwisata di Indonesia belum terintegrasi untuk mencapai *grand strategy* dari bisnis tersebut dan secara nasionalpun tidak terjadi keajegan *branding* dan belum memiliki *grand strategy* yang mapan dan ajeg. Kondisi ini dapat dilihat dari konsistensi arah strategis yang ingin dicapai oleh pemerintah pusat. Pada tahun 2000, *branding* yang dibangun

secara nasional adalah “*My Indonesia, Just a Smile Away*” yang membuahkan 5,153 juta wisman dan tahun 2002 sebesar 5 juta. Namun, karena keterbatasan biaya promosi dan kurangnya sosialisasi pada forum internasional, maka *branding* ini belum dapat sepopuler “*Malaysia Truly Asia*”. Tragisnya, belum lagi populer- *branding* ini telah diganti dengan *branding* yang bersifat *product oriented*: “*Indonesia, Ultimate in Diversity*”. Alasan penggantian *branding* ini untuk membangun citra (*image*) bahwa Indonesia memiliki keragaman. Padahal, visi yang ingin dicapai tahun 2000 belum tersosialisasi secara luas dan diimplementasikan di seluruh wilayah Indonesia, apalagi dijadikan sebagai landasan pijak untuk penyusunan strategi pada tingkat perusahaan/pelaku-pelaku bisnis pariwisata di Indonesia.

Organisasi yang terlibat dalam industri pariwisata di Indonesia dari skala kecil sampai dengan besar, nasional maupun multinasional tersebar diseluruh penjuru tanah air dan didominasi wilayah Jakarta, Bali, Jawa, sebagian: Sumatra, dan Sulawesi. Sebagaimana tertera pada Tabel 1., berikut ini:

Tabel 1. Kelompok dan Jumlah Usaha Pariwisata di Indonesia

No	Kelompok Jenis Organisasi	Jumlah
1	Akomodasi*)	5.967
2	Arena Bermain dan Atraksi	699
3	Biro Perjalanan, Penyelenggara MICE, Tour Operator*)	3.667
4	Hiburan dan Rekreasi	1.314
5	Instansi dan Lembaga Pariwisata*)	172
6	Kawasan Obyek Wisata	1.378
7	Grup dan Jenis Pertunjukan Kesenian	403
8	Pusat Kesehatan dan Kebugaran*)	800
9	Transportasi*)	628
10	Wisata Belanja	1.136
11	Wisata Kuliner	6.182

Sumber: Kementerian Budaya dan Pariwisata/Depbudpar, 2009.

*) Jumlah organisasi tersebut berdasarkan jumlah yang tercatat pada masing-masing daerah tanpa memperhatikan apakah usaha tersebut kantor pusat atau cabang perusahaan.

Selanjutnya, dari jumlah yang tertera pada Tabel 1. tersebut, yang tergabung dalam organisasi ASITA, yaitu: perusahaan *Tour* dan *Travel*, penyelenggara *MICE*, perusahaan tempat tujuan wisata (*tourism destination*), atraksi-atraksi wisata, jasa transportasi, jasa kesenian dan olah raga serta perusahaan-perusahaan yang terkait dengan jasa operator wisata tercatat sebesar ± 535 perusahaan. Fenomena bisnis pariwisata di Indonesia, seperti: Biro Perjalanan Wisata (BPH) yang beroperasi

di Indonesia masih 90% nya adalah berskala usaha kecil dan menengah dan tidak lebih hanya sebagai bisnis penjualan tiket (*ticketing*), belum mempunyai kemampuan sebagai perusahaan yang mengelola paket-paket tujuan wisata (*Destination Management Corporation/DMC*) (Santosa 2005). Artinya kegiatan merencanakan, mengintegrasikan suatu potensi menjadi *tour program*, *tour attraction*, dan *tourism strategy* belum banyak dilakukan. Adapun perusahaan perjalanan wisata yang memiliki kemampuan *manage* paket wisata lebih dominan dikuasai oleh perusahaan lisensi atau patungan dari perusahaan multinasional yang berada diluar negeri. Sementara bisnis transportasi dan akomodasi memiliki keragaman yang sangat luas dengan presentasi skala usaha 78% kecil dan menengah dan 22% berskala besar dan multinasional. Khususnya untuk bisnis akomodasi, *tour and travel* yang mapan dikuasai oleh jejaring bisnis internasional (Santosa 2005).

Jadi, pada tingkat korporasi pengelolaan bisnis pariwisata di Indonesia masih sangat tertinggal. Ketertinggalan pada tataran skala usaha, kemampuan manajerial, jejaring (*networking*) dan kebijakan strategis dari pemerintah yang belum memiliki keajegan strategi maupun program sehingga menyulitkan untuk menjadikannya sebagai patokan bagi kalangan bisnis. Kecuali, untuk beberapa daerah tertentu yang telah memiliki pengalaman dalam mengelola industri pariwisata seperti: DKI-Jakarta, Yogyakarta, Denpasar (Bali), Bandung (Jawa Barat), Surabaya-Malang (Jawa Timur), dan Magelang (khusus untuk pengelolaan destinasi wisata Borobudur). Pada fenomena pengelolaan pariwisata di wilayah yang telah cukup mapan tersebut tercermin dari: terintegrasinya antara *tourism destination management*, *hospitality management*, *transportation management*, *tour and travel management*, *tour agency management*, *tour operator management* serta kebijakan pemerintah sektor pariwisata yang berkaitan dengan peraturan maupun penyediaan sarana dan prasarana untuk kenyamanan dan keamanan para wisatawan. Pada akhirnya, jumlah kunjungan wisata domestik maupun mancanegara menjadi tinggi untuk wilayah-wilayah tersebut. Contoh: Provinsi Bali dan Yogyakarta yang memiliki *tourism destination management* yang profesional dengan mengemas berbagai paket wisata yang memiliki spesifikasi (kekhasan) dengan memadukan destinasi alam (*nature*), destinasi buatan manusia (produk budaya) dengan berbagai atraksi seni, olah raga maupun pusat kerajinan/pusat belanja. Selanjutnya, tersedia transportasi lokal dengan berbagai pilihan (persewaan motor/mobil, taksi) serta becak dan “*andong*”/dokar sebagai transportasi tradisional. Jasa transportasi ini bekerjasama dengan industri perhotelan, restoran, industri rumahan (*home industry*) dan biro perjalanan wisata di beberapa kota yang telah memiliki integrasi pengelolaan pariwisata. Langkah-langkah strategis ini juga mulai diikuti oleh beberapa daerah lain yang mulai memfokuskan dan menumbuh-kembangkan industri pariwisata, seperti: Sumatera Utara (Medan), Sulawesi Utara (Manado), Jawa Tengah (Solo, Semarang, Magelang), Sumatera Barat (Padang), Sumatera Selatan (Palembang), Sulawesi Selatan (Ujung Pandang), Batam (Riau) dan beberapa wilayah lain.

Intensitas kerjasama antar pengelola pariwisata di Indonesia dalam memasarkan daerah-daerah wisata, berdasarkan studi yang dilakukan Rizal,A, (2009), bahwa: organisasi yang paling sering menjalin kerjasama pemasaran adalah yang secara langsung terlibat dalam industri pariwisata, seperti: tempat-tempat tujuan wisata, perusahaan “HOREKA” (Hotel, Restoran dan Katering/Kafe), Biro perjalanan wisata, perusahaan transportasi, perusahaan pemasok dan organisasi penyelenggara “MICE” (*Meeting-Incentives-Conferences-Event*). Untuk instansi pemerintah juga sering melakukan kerjasama pemasaran ini, bentuk kerjasama yang sering dilakukan adalah penyelenggaraan pertemuan-pertemuan (konferensi yang sifatnya periodik). Sementara untuk lembaga pemerintah yang langsung menangani kepariwisataan di Indonesia yaitu

Dirjen Pariwisata dan untuk didaerah dengan Dinas Pariwisata. Untuk kondisi ini, responden menjelaskan bahwa hubungan dengan Dirjen/Dinas pariwisata lebih banyak bersifat normatif dan koordinatif. Sehingga hubungan timbal balik komersial tidak dapat diukur secara absolut, karena Dirjen/Dinas tidak mendapatkan keuntungan secara langsung namun program-program promosi daerah/wilayah dapat terkoordinir. Kerjasama pemasaran ini juga dilakukan dengan pihak-pihak luar negeri, terutama kedutaan/perwakilan negara sahabat, biro perjalanan luar negeri dan pusat-pusat bisnis dan kebudayaan. Untuk kerjasama ini, lebih banyak difokuskan dalam konteks penyediaan akomodasi, *traveling* dan untuk membuat katalog, brosur dan seluruh bentuk informasi yang berkaitan dengan pariwisata di Indonesia. Hubungan ini dijalin tidak selalu menggunakan kontrak perjanjian. Hal ini menunjukkan bahwa kerjasama pemasaran dapat berlangsung meskipun tanpa diikat dengan suatu perjanjian resmi, jika kedua belah pihak sudah saling percaya dan memiliki komitmen yang sama untuk mengembangkan industri pariwisata.

Namun, terdapat pula informasi bahwa kerjasama pemasaran dapat terjadi akibat dari hubungan interpersonal para manager/pimpinan perusahaan dan tanpa diikat dengan suatu perjanjian formal, misal bila terdapat kelebihan jumlah permintaan: 1) kamar hotel maka akan dilimpahkan pada rekanan lain yang telah dipercaya, atau 2) menggunakan armada transportasi rekanan dalam mengelola turis, 3) bila terjadi kekurangan untuk pasokan bahan makanan dapat meminjam dari pemasok lain. Kegiatan-kegiatan ini terus berlangsung dan tidak terhalang oleh ada/tidaknya perjanjian formal dan sifatnya saling percaya dan selalu berupaya menjaga keberlangsungan hubungan.

Untuk kondisi ini, dapat dijelaskan bahwa satu rekanan menjadi sangat penting bagi lainnya bila organisasi tersebut sangat dibutuhkan bagi keberlangsungan hidup perusahaan. Artinya, jenis transaksi atau kerjasama tersebut vital dan fatal bagi keberlangsungan organisasi. Wujud kerjasama tersebut, berupa :

1. Penyedia (pemasok) bahan-bahan kebutuhan akomodasi untuk hotel/restoran/katering/kafe, antara lain: untuk bahan-bahan kebutuhan dasar (peralatan kamar mandi, pembersih lantai, bahan mentah masakan, minuman, penyedia alat-alat dapur, alat-alat saji, jasa pencucian pakaian, peralatan kamar tidur.
2. Untuk jasa travel dan biro perjalanan wisata: Penyedia jasa transportasi (darat, laut, udara), Jasa *Ticketing*, Jasa bengkel, jasa telekomunikasi, jasa akomodasi (tempat penginapan/hotel, jasa restoran, jasa keamanan, perusahaan jasa minyak dan gas.
3. Perusahaan sejenis dan komplementer dengan perusahaan responden: (sesama hotel, restoran, kafe; biro perjalanan wisata lain (dalam dan luar negeri); koordinator kunjungan wisata, organisasi penyelenggara pertunjukan (*MICE*), tempat-tempat tujuan wisata.

Sementara organisasi yang dianggap penting dan perlu bagi perusahaan adalah organisasi yang mendukung keberlangsungan transaksi dengan konsumen akhir. Penting artinya organisasi lain tersebut diperlukan untuk lebih mendukung upaya-upaya efektivitas dan efisiensi pengelolaan organisasi, sehingga organisasi dapat beroperasi lebih mudah, lebih mempercepat dan lebih mampu menjangkau konsumen akhir.

1. Jasa keuangan (untuk sistem pembayaran: *master card* dan *visa card*), jasa perbankan, jasa asuransi, maupun untuk pembiayaan transaksi antar pihak yang bekerjasama

2. Jasa biro periklanan, media massa dalam dan luar negeri. Jasa-jasa layanan informasi melalui media internet.
3. Dinas Pariwisata, Lembaga-lembaga sertifikasi, *audit management* dan institusi, dan lembaga-lembaga pemerintah yang sering berinteraksi langsung dengan kepariwisataan (kepolisian, dan pemerintahan daerah)
4. Jasa transportasi kota (seperti: taxi dan bus) dan pemandu wisata (*guide*)
5. Lembaga-lembaga perwakilan negara asing, organisasi pariwisata internasional.

Untuk organisasi yang dianggap kurang penting bagi organisasi tetapi diperlukan adalah organisasi yang menjadi pelengkap dalam keberlangsungan bisnis pariwisata ini. Organisasi ini meskipun pelengkap, tetapi berkaitan dengan kegiatan-kegiatan hedonis yang dapat dilakukan oleh konsumen akhir/wisatawan, dimana hal ini berguna sebagai upaya perusahaan untuk mengoptimalkan layanan, seperti:

1. Para pengrajin, pedagang/pengusaha *souvenir* (cenderamata), pusat perbelanjaan/perkulakan,
2. Organisasi kesenian/kebudayaan, dan kelompok-kelompok atraksi keterampilan (seperti: Sulap, Sirkus, Reog, Kesenian Tari, Wayang, Lenong, Ketoprak, Debus, dan grup-grup musik tradisional).

4. Kesimpulan

Pola hubungan antara organisasi dengan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) baik internal (*intra-firm relationship*) maupun eksternal organisasi (*inter-firm relationships*) yang diorientasikan untuk mencapai sinergitas kerjasama. Artinya para pengusaha bersaing dan bekerjasama untuk memajukan daerah tujuan wisata, sehingga menghasilkan sesuatu yang spesifik baik bagi perusahaan secara individual maupun unggulan pada wilayah tersebut. Kerjasama antar organisasi harus dilandasi oleh perilaku positif dan sumberdaya strategik yang dimiliki setiap pebisnis agar dicapai sinergitas kerjasama.

Selanjutnya, secara rinci dapat direkomendasikan bahwa untuk menumbuh-kembangkan hubungan bisnis antar organisasi dalam bisnis pariwisata ini, dapat dikembangkan pola-pola hubungan sebagai berikut:

1. Landasan Menjalin Kerjasama

Untuk menjalin kerjasama yang dapat mencapai hasil-hasil strategis tidaklah cukup hanya didasarkan pada kepentingan kedua belah pihak saja tetapi perlu dilandasi dengan saling percaya (kepercayaan), sumberdaya strategik yang dimiliki, kompetensi khas dan kecakapan dalam mengelola informasi, yaitu: Mengembangkan kejujuran dalam bertransaksi, Menepati setiap janji/kontrak kerjasama, Berlaku adil dengan setiap rekanan bisnis, Memberikan hak secara proporsional dengan rekan bisnis, Selalu akurat dan tepat dalam menghitung transaksi, Tidak menuntut banyak persyaratan yang akhirnya menyulitkan rekan bisnis. Di samping itu, dari temuan-temuan studi dapat dihimpun sebanyak 7 (tujuh) kriteria persyaratan operasional yang harus dikembangkan dalam menjalinan hubungan "*co-opetion*" ini, yaitu :

1. *Kerjasama dibangun oleh dua atau lebih orang, grup, organisasi yang memiliki hasrat kuat untuk menjalin hubungan harmonis*
2. *Masing-masing pihak melakukan proses kerjasama dengan nilai-nilai dasar untuk memenuhi apa yang dibutuhkan/diharapkan oleh pihak lain.*
3. *Setiap pelaku bisnis berupaya (memiliki semangat) untuk "memberikan sesuatu yang bernilai" bagi pihak lain selama menjalin kerjasama.*
4. *Setiap organisasi memiliki hak untuk meninggalkan rekanannya setiap saat, apabila bekerjasama justru menghasilkan kondisi yang lebih buruk.*
5. *Setiap entitas yang menjalin kerjasama harus mampu dan berkesempatan mengkomunikasikan kehendak-kehendaknya kepada entitas lain.*
6. *Setiap entitas memiliki landasan etik dan norma yang mulia, sejak awal sebelum dilangsungkan kerjasama telah memiliki komitmen tinggi untuk mencapai hubungan yang berkesinambungan (sustainable long-term relationships), dan*
7. *Setiap pihak berupaya untuk menyeimbangkan hubungan, jika terjadi konflik kepentingan.*

Pelaku bisnis dalam industri pariwisata ini, perlu menjaga komitmen relasional dalam proses berlangsungnya kerjasama. Orientasi pada: hubungan harmonis, hubungan jangka panjang (*long-term relationship*), upaya membangun hubungan yang kuat, mematuhi konsensus, tidak mudah untuk mengganti rekanan, selalu berkehendak untuk memperoleh hasil optimal atas kerjasama yang dilakukan, dan tidak hanya mementingkan kepentingan sepihak saja adalah modal dasar untuk mengembangkan kerjasama yang intensif dalam bisnis pariwisata ini.

1. Upaya Menciptakan Hubungan Langgeng antar Pebisnis

Implikasi manajerial dalam industri pariwisata di Indonesia, dapat dirumuskan sebagai berikut, bahwa :

1. Hubungan bisnis harus diarahkan untuk mencapai kesetiaan, keamatan hubungan dan komunikasi positif (pesan berantai positif) sehingga jalinan hubungan antar organisasi bersifat jangka panjang.
2. Untuk mencapai itu pihak manajemen harus melakukan langkah-langkah positif dalam menjalin hubungan, yaitu :
 1. Kerjasama dilakukan oleh berbagai pengusaha yang memiliki aset strategis unggul yang dilandasi oleh kepercayaan dan komitmen relasional agar tercapai sinergitas kerjasama.

2. Mengembangkan pola kerjasama yang berorientasi pada pengembangan wilayah tujuan wisata, sehingga produk wisata didesain sebagai suatu kesatuan yang terintegrasi.
3. Menumbuh-kembangkan lingkungan yang kondusif bagi perusahaan untuk melangsungkan operasional perusahaan dan kerjasama dalam industri pariwisata di Indonesia.

4. Upaya Mencapai kinerja yang strategis

Upaya yang dilakukan oleh pihak manajemen dalam mencapai kinerja yang tinggi adalah dengan cara:

1. Selalu berupaya untuk mengendalikan kerjasama sehingga diperoleh sinergitas dari kerjasama tersebut. Pengendalian dilakukan dengan cara melibatkan terus menerus rekanan terhadap transaksi yang memang merupakan kompetensi rekanan. Saling melibatkan antar rekanan akan diperoleh hasil yang lebih: banyak, besar, efektif, efisien dan produktif.
2. Perusahaan harus tetap konsentrasi pada persaingan dan memperhatikan para pesaingnya, agar diketahui posisi perusahaan dalam persaingan dan selanjutnya dapat menentukan langkah-langkah strategis dari kondisi tersebut. Pengetahuan perusahaan terhadap posisi dalam persaingan akan memudahkan manajemen untuk mengambil keputusan strategis, terutama untuk menghadapi persaingan dan melayani konsumen akhir.
3. Para pelaku bisnis dalam industri pariwisata perlu meyakini bahwa kerjasama akan menghasilkan kinerja pemasaran yang optimal. Kerjasama antar organisasi akan mengoptimalkan: penggunaan sumberdaya/*asset* strategis berwujud (*tangible assets*) maupun tidak berwujud (*social capital, intellectual capital*) dan kapabilitas perusahaan, sehingga pengelolaan usaha akan lebih efektif dan efisien. Pengelolaan optimal diharapkan dapat mempertinggi kinerja pemasaran yang diperoleh dari hubungan antar organisasi. Karena sebagaimana yang disampaikan oleh beberapa ahli manajemen, bahwa kinerja pemasaran merupakan landasan untuk memperoleh kinerja keuangan dalam perusahaan, tanpa mampu mencapai kinerja pemasaran yang optimal maka perusahaan akan sulit mencapai nilai perusahaan (*corporate value*) yang tinggi (Kaplan and Norton, 2004, Clark, et al 2006, dan Rob McLean. 2006).

4. Implikasi Kebijakan Publik

Indonesia adalah negara yang memiliki banyak tempat tujuan wisata (*tourism destination*), yang masing-masing memiliki keunggulan dan keterbatasan. Secara demografis, sosiologis, sosio-psikologis, budaya-subbudaya serta setiap daerah memiliki kapasitas dan kapabilitas pengelolaan berbeda-beda, maka terdapat tuntutan strategis yang harus diperhatikan oleh pelaku bisnis ini dan para pejabat pemerintah yang terkait. Perlu dan harus didesain strategi pengembangan industri pariwisata dengan cara menyusun *Grand Strategy* industri pariwisata di Indonesia yang berbasis budaya lokal dengan pengelolaan manajemen modern (*Grand strategy of Indonesian Tourism based on Local Culture and Resources*). Hal ini penting, agar keuntungan ekonomis dari industri pariwisata dapat dinikmati oleh para pelaku bisnis lokal sehingga dapat memberdayakan para

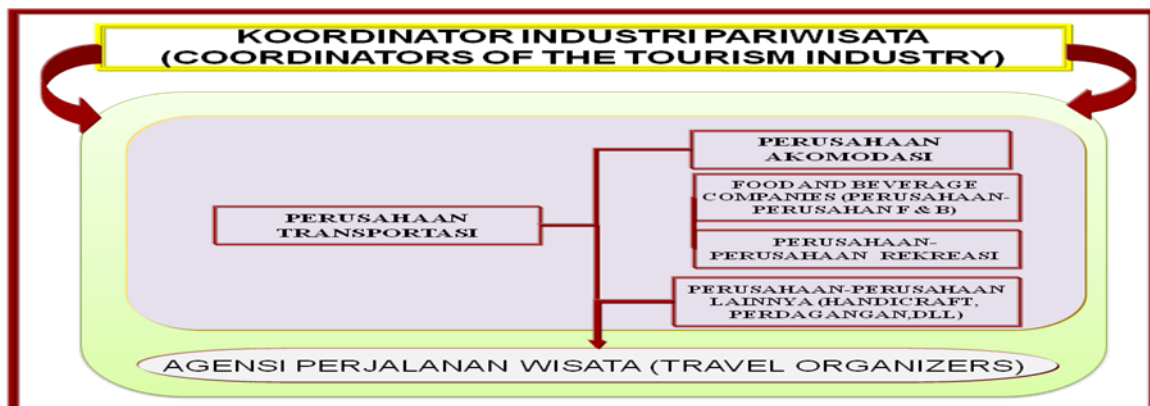
pengusaha dan industri kecil/rumahan dan menengah yang berhubungan dengan bisnis pariwisata ini.

Secara operasional dapat dipetakan hubungan kerjasama pemasaran ini dengan pola sebagai berikut:

Industri pariwisata melibatkan berbagai organisasi bisnis yang memiliki karakteristik berbeda-beda, tetapi satu sama lain memiliki ketergantungan terhadap lainnya. Berdasarkan karakteristik usaha, perusahaan yang mengelola pariwisata ini dapat dikelompokkan menjadi: *travel organizer (tour operator, retail travel agencies, wholesale travel agencies, tour organizers, dan event organizers (MICE)*, perusahaan transportasi (*transport companies*) yaitu: maskapai penerbangan, perkapalan dan transportasi darat; perusahaan akomodasi (*accomodation companies*) yaitu: hotel, motel, apartemen, bungalow dan *camp- sites*; perusahaan *food and baverages* (restoran, kafetaria, *pubs*, dan katering; *recreational dan leisure companies* (taman umum/taman nasional, teater, museum, galeri seni), dan koordinator industri pariwisata (perusahaan pemerintah yang mengorganisir *tour* agensi, dan asosiasi *tour* agensi). Walaupun perusahaan-perusahaan tersebut beroperasi secara independen dan selalu bersaing satu sama lain, namun perusahaan tersebut adalah bagian dari keseluruhan sistem dalam industri ini.

Oleh karena itu, hubungan pemasaran antar organisasi ini perlu dibuat secara sistematis sehingga kerjasama yang dihasilkan dapat menghasilkan sinergi kerjasama yang fantastis, dan mampu menciptakan keunggulan bersaing perusahaan dan menguatkan posisi perusahaan dalam persaingan. Pada akhirnya kerjasama ini akan menghasilkan kinerja pemasaran yang tinggi. Secara diagramatik pola kerjasama tersebut dapat dibuat dalam bentuk diagram sebagai berikut:

GAMBAR 4. POLA HUBUNGAN ANTARA PERUSAHAAN DALAM INDUSTRI PARIWISATA DI INDONESIA



Sumber:diadopsi dari Rizal,A, 2009.

Pola kerjasama dalam industri pariwisata di Indonesia ini perlu dikembangkan dengan pola kerjasama yang dapat dikontrol secara manajerial/ dikoordinir oleh organisasi profesional. Untuk itu, organisasi yang menjadi koordinator merupakan perusahaan pemerintah atau asosiasi industri pariwisata. Koordinator dari institusi pemerintah bukanlah instansi seperti Dinas

Pariwisata. Alasannya, instansi ini memiliki karakteristik dan birokrasi yang sangat berbeda dibanding dengan industri pariwisata. Industri pariwisata memerlukan profesionalisme, dan kompetensi tinggi dalam pengelolaannya, sehingga pola kerja efektif, efisien, dan produktivitas tinggi merupakan tuntutan dan keharusan.

Berdasarkan Gambar 4. dapat dijelaskan bahwa koordinator berperan membuat rancangan, mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh aktivitas perusahaan-perusahaan yang menyediakan produk dan jasa pariwisata baik langsung maupun tidak langsung. Sementara, perusahaan-perusahaan agensi perjalanan wisata dan *event organizer* adalah pengelola operasionalisasi seluruh rangkaian aktivitas wisatawan, termasuk memberikan informasi yang dibutuhkan wisatawan. Pola hubungan ini dibangun atas dasar perilaku positif, yaitu saling percaya dan komitmen terhadap konsensus.

Apabila model ini dikembangkan, keuntungan ekonomis tidak akan hanya dinikmati oleh investor asing dan swasta yang sangat kuat dalam bisnis ini. Akan terjadi *mutual-benefit* antar pihak-pihak yang bekerjasama, sebagaimana dinyatakan oleh Stokes (2003, 2006), bahwa: industri pariwisata tidak akan pernah tumbuh dengan cepat tanpa atmosfer yang kondusif baik berasal dari masyarakat lokal maupun yang diciptakan oleh pemerintahan lokal maupun pusat melalui peraturan-peraturan yang dapat memelihara dan menjaga potensi ekonomi dan lingkungan dimana pariwisata tersebut akan ditumbuh-kembangkan. Beberapa contoh negara lain yang telah membentuk pola koordinator ini, seperti: *Australian Tourism Organization, Thailand Tourism Organization, Malaysia Tourism Organization* yang berfungsi untuk mengkoordinasikan strategi-strategi pariwisata sampai pada tingkat implementasi, meskipun dinegara-negara tersebut tetap masih banyak asosiasi organisasi-organisasi yang satu *line of business*.

Selanjutnya untuk membangun, menumbuh-kembangkan industri pariwisata, dan meningkatkan kunjungan wisata baik antar daerah (wisatawan nusantara) maupun wisatawan manca negara dapat direkomendasikan beberapa kebijakan pemerintah pusat maupun daerah secara spesifik, yaitu:

1. Memahami Perilaku Pelancong. Perilaku pelancong pada dasarnya adalah sama, yaitu untuk memenuhi kebutuhan hedonis (sesuatu yang menyenangkan) yang diperoleh melalui *traveling*, destinasi wisata, pertunjukan, dan akomodasi (Jago dan Shaw 1998). Sehingga, perlu penggarapan secara profesional dan proporsional dari seluruh objek-objek wisata (*tourism destination*) yang dipadukan dengan atraksi-atraksi tradisional dan modern. Oleh karena itu, diperlukan *destination tourism management* pada tataran nasional, wilayah/daerah dan perusahaan.
2. Pemberdayaan masyarakat baik yang berkaitan dengan profesionalisme pelaku pariwisata maupun masyarakat umum. Berdayanya masyarakat sekitar objek wisata maka potensi sumberdaya lokal akan dapat memberikan nilai tambah kepada perekonomian rakyat, jika tidak maka akan terjadi ketimpangan antara pengelola wisata modern dengan masyarakat yang daerahnya menjadi objek wisata.
3. Upaya mencapai keseimbangan pengembangan potensi ekonomi dari sektor pariwisata maka pemerintah perlu mengidentifikasi dan menumbuh-kembangkan wilayah tujuan wisata potensial di Indonesia secara terintegrasi dan terprogram (melalui tahapan prioritas), tidak terkonsentrasi hanya pada wilayah tertentu (Jawa dan Bali). Selanjutnya, untuk

mengoptimalkan *outcomes* yang ditargetkan, pemerintah pusat melalui pimpinan/pejabat daerah dapat menggunakan *power*-nya untuk mengintegrasikan objek wisata, sarana-prasarana wisata yang dikelola oleh swasta maupun BUMN yang ada di daerah-daerah.

4. Pengemasan paket-paket wisata harus dilakukan dengan melibatkan banyak pihak yang berkompeten dalam mengambil keputusan, sehingga implementasi strategisnya akan lebih terkoordinir, tepat waktu dan efisien. Oleh karenanya diperlukan *Tour and Travel Management* yang diimplementasikan secara komprehensif dan terintegrasi pada tingkat organisasi (perusahaan), daerah dan nasional.
5. Pemerintah seyakinya melakukan regulasi terhadap tumbuh-kembangnya organisasi pariwisata, sehingga (misal) Biro Perjalanan Wisata tidak diperkenankan hanya menjual tiket tanpa turut serta mendesain bagaimana meningkatkan industri pariwisata di wilayahnya atau secara nasional.
6. Merancang *event* internasional, nasional maupun lokal daerah yang dikemas menjadi suatu objek destinasi bagi wisatawan lokal, nasional maupun internasional dan sifatnya berkelanjutan.
7. Pemerintah dan pelaku bisnis pariwisata konsisten memanfaatkan media dan teknologi informasi sebagai sarana promosi kepada seluruh calon wisatawan dan pemangku kepentingan lainnya. Sehingga terbangun sistem informasi pariwisata Indonesia yang terintegrasi dari sabang sampai merauke.
8. Untuk meningkatkan wisatawan nusantara, kerjasama antar daerah/wilayah merupakan potensi yang sangat besar. Kerjasama dapat dilakukan antar departemen, misalnya untuk liburan sekolah dari Taman Kanak-Kanak sampai dengan Perguruan Tinggi dapat dijadikan sebagai objek konsumen akhir. Caranya, paket-paket wisata antar daerah dikemas oleh Koordinator industri wisata (saat ini hanya ada di beberapa daerah meskipun belum terintegrasi), dan dikemas paket-paket wisata berdasarkan tiap-tiap segmen yang dituju. Hasil perencanaan strategis tersebut di koordinasikan pada tingkat antar pemerintahan kota, kabupaten, dan provinsi di seluruh Indonesia. Jika ini dilakukan, kita akan memperoleh hasil yang tidak hanya pemerataan pendapatan tetapi tumbuh-kembang perekonomian antar daerah akan semakin berimbang, dan akan memberikan wawasan nusantara bagi para anak bangsa. Untuk melaksanakan ini dibutuhkan komitmen dari pelaku bisnis pariwisata dan aparat pemerintahan (para pengambil keputusan dan pelaksana).
9. Untuk wisatawan mancanegara, memanfaatkan seluruh konsulat, atase dan kedutaan besar Indonesia untuk menjadi sarana produktif memperkenalkan dan membangun citra Indonesia. Meningkatkan intensitas kerjasama dengan biro perjalanan wisata internasional (luar negeri) dan maskapai penerbangan untuk route perjalanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David A & Kumar V (1989), *Marketing Research*, 7th Edition, New : John Willey & Son, Inc.
- Alan, Smart., and Andreas, Dudas. 2007. "Developing a decision-making framework for implementing purchasing synergy: a case study". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol.37. No.1, pp. 64-89
- Andaleeb, Syed-Saad. 1996. "An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence." *Journal of Retailing*. 72 (spring), pp 77-93.
- Anderson, Erin & Barton Weitz (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX (Feb), 18-34.
- Anderson, James C, and James, A. Narus. 1990. "A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships". *Journal of Marketing Research*. Vol 54 (Januari), 42-58.
- Athiyaman, A. 1995. "The interface of tourism and strategy research: an analysis". *Tourism Management*. Vol. 16 (6), pp.447-453.
- _____, and Robertson. R.W. 1995. "Strategic planning in large tourism firms: An empirical analysis". *Tourism Management Journal*. Vol.16.(3), pp.199-205
- _____, 2000. *On six expand in Cooperation Theory*. Prepared for a Special Issue of *Analyse & Kritik on The Evolution of Cooperation*, School of Public Policy, University of Michigan. Axe@umich.edu
- Axelrod, Robert. 1984. *The Evolution of Cooperation*. New York, Basic Books.
- Barney. Jay, (1991), "Strategic Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), pp99-120.
- Bengsston, M, and Kock, S. 2000, "Coopetition" in business network to cooperate and compete simultaneously", *Industrial Marketing Management*, Vol.29. pp 411- 426.
- Berry, Leonard L. 1983. "Relationship Marketing": in *Emerging Perspectives on Services Marketing*. *American Marketing Association*. pp 25-28.
- _____, and A. Parasuraman. 1991. *Marketing services: Competing through quality*. New York, NY: The Free Press.
- _____. 1995. "Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives". *Journal of the Academy Marketing Science*. Vol. 23 (4), pp. 236-245.
- Bourgeois, L.J, and Brodwin, D.R. 1984. "Strategic implementation, five approaches to an elusive phenomenon". *Strategic Management Journal*. Vol.5. pp.241-264.
- Bucklin, Louis P, and Sanjit Sengupta. 1993. "Organizing Successful Co-Marketing Alliances." *Journal of Marketing*. Vol.57 (2), pp.32-46.
- Buhalis, D., and Cooper, C. 1998, *Competition or Cooperation? Embracing and Managing in Tourism*, Routledge London.

- Burns, P., And Holden, A. 1995, *Tourism a New Perspective*, Prentice Hall. Hernel Hempstead.
- Carson, D., Cornie, S., McGowan, P, and Hill, J. 1995, *Marketing and Entrepreneurship in SME'S*, Prentice Hall. Hernel Hertfordshire.
- Chon, K.S, and Olsen, M.D. 1990. "Applying the strategic management process in the management of tourism organisations". *Tourism Management* . Sptember, pp.206-213.
- Chris-Lucas. 2005. *Value Metascience and Synergistic Choice*. www.Chris-Lucas.com
- Clark,H.Bruce., Abels V.Andrew, dan Ambler, Tim. 2006. "An Information Processing Model of Marketing Performance Measurement". *Journal of Marketing Theory and Practice*. Summer 2006, Vol.14(3), pp.191-208.
- Cooper,C.1997. "The contribution of lifecycle analysis and strategic planning to sustainable tourism". Dalam S. Wahab & J.Piagram (editorial). *Tourism development and growth: the challenge of sustainability*. pp.78-94, London, Routledge.
- Corning,A.Peter. 1998. "Synergy Another Idea Whose Time Has Come?." *Journal of Social and Evolutionary System*. Vol 21.pp.1-9.
- Covey,Steven.R. 2000. "The seven habits of highly people".
- Craig, John.D. 2005. "Northwest synergy: a lesson in effective collaboration". *Healthcare Financial Management*. Vol.59, (4) April.pp.108-117.
- Craveens, David.W. (1994), *Strategic Marketing* 4th.ed., Irwin, Chicago.
- Craveens, David.W. 1994. *Strategic Marketing* 4th.ed. Irwin, Chicago.
- Drucker, Peter. 1996, "Non profit prophet", *The Aliance Analyst*, www.alliance analyst. Com. di akses oktober 2007.
- Dweyr.F,Robert., Paul.H, Schurr, and Sejo Oh. 1987."Developing Buyer-Seller Relationship." *Journal of Marketing*. Vol.51 (April). pp.11-27
- Egan, John. 2001. *Relationship Marketing: Exploring Relationship Strategies in Marketing*. 1th ed. Pearson Education Limited, England.
- Ferdinand, Augusty,T., 1999, *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage, Desertation*, Suothen Cross University, Australia.
- Ganesan, Shankar. 1994. " Determinant of Long Term Orientation in Buyer-Seller Relationship". *Journal of Marketing*. Vol 58 (April 1994), pp.1-19.
- Garbarino, Ellen, & Mark S. Johnson (1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationship," *Journal of Marketing*, Vol. 63, April, 70-87
- Garcia-Falcon, Juan Manuel and Medina-Munoz, Diego. 1999."The relationship between hotel companies and travel agencies: An empirical Assesment of The United States Market". *The Service Industries Journal*. Vol.Oct 19.(4). pp. . 102-122
- Geykens, Inge _____., Jan-Benedict.E.M., Steenkamp, Lisa K. Scheer, and Nirmalya Kumar. 1996. "The Effect of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study." *International Journal of Research in Marketing*. Vol.13 (October), pp.303-317.

- Geykens, Inge., Jan Benedict E.M., Steenkamp, and Nirmalya, Kumar. 1999. "A-Meta Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationship". *Journal of Marketing Research*. Mei, pp.1-16.
- Grant, Robert, 2000, "Strategic Management" New Jersey; Prntice Hall.
- GrÖnroos, Christian. 1990. "Relationship approach to the marketing function in service contexts: the marketing and organization behaviour interface". *Journal of Business Research*, Vol.20, pp.3-11.
- Gronroos, Christian, (1997), Keynote Paper: "From Marketing Mix to Relationship Marketing : Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, Volume 35 NO.4. , p 332-339, MCB University Press Limited.
- _____.1994a. "From Marketing Mix to Relationship Marketing : Towards a Paradigm Shift in Marketing". *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol.2 (1).
- _____.1994b. "From Marketing Mix to Relationship Marketing : Towards a Paradigm Shift in Marketing". *Management Decision*. Vol.32 NO.2. MCB University Press Limited.
- Gummesson, E., (1999), "*Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from Ps to 30 Rs*". Oxford: Butterworth Heinemann.
-, (2000),"Return on Relationships (ROR): building the future with intellectual capital", paper 5 (www.mcb.co.uk /services/conferen/ nov99/ rm).
- _____.2002. "*Total Relationship Marketing.*" British Library Cataloguing in Publication Data.
- Gundlach, Gregory T., Ravi S. Achrol, & John T. Mentzer (1995),"The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*,Vol.59, 78-92
- Hage, Jerald. 1994. *Organizational theory and the concept of productivity*. In *Productivity research in the behavioral and social sciences*, ed. AP.Brief, pp.91-125, New York, NY: Praeger.
- Hall.C.M. 2000. "*Tourism Planning: policies, processes and relationship*". Harlowe, England, Prentice-Hall.
- Jago.L. K., dan Mc.Ardle.K. 1999. *A Temporal, spatial and thematic analysis of Victoria's special events*. Research paper. CAUTHE National Research Conference, Adelaide, pp. 113-124.
- _____, and Shaw.R.N. 1998. *Categorisation of special events: A market perspective*. *Research paper- A Conference examining tourism issues in New Zealand and Australia*. Massey University, New Zealand.
- Jamal.T.B., and Getz.D. 1995. "Collaboration theory and Community tourism planning". *Annals of Tourism Research*. Vol 22(1), pp.186-204.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1968. "Commitment and social organization: A Study of Commitment of mechanisms in utopian communities". *American Sociological Review*. Vol.33, pp.499-517.
- _____. 1972. "*Commitment and Community: Communes and utopias in sociological perspective*". Cambridge,MA, Harvard University Press
- _____. 1977. "*Men and Women of the corporation*". New York, NY, Basic Book.
- Kaplan,Robert.S., and Norton, David.P. 2005. "*Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*".Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

- Kenneth F.D. Hughey., Jonet C. Ward., Kirsten A. Crawford., Lesley McConnell., Jeremy G.Philip, and Robys Washbourne. 2004. "A classification framework and management approach for the sustainable use of natural assets used for Tourism. *The International Journal of Tourism Research*. Sep/Oct, Vol.6, 5, pp.349-363.
- Lee Chong Ju , and Sae Won Kim. 1999. "Consumer Trust Social Marketing and Ethics of Welfare Exchange". *Journal of Business Ethics*. Vol.74 (Springer). pp.17–23
- Midleton.V. 2001. *Marketing in Travel and Tourism*. 3rd ed.Butterworth Heinemann, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moorman, Christine., Zaltman, Gerald, and Despande, Rohid. 1992. "Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations". *Journal of Marketing Research*. Vol.29 (August), pp.314-328.
- Morgan, Robert M.,& Sherlby D. Hunt (1994),"The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*,Vol.58, 20-38
- Muthusamy. Senthil Kumar., Margaret A.White, dan Amelia Carr. 2007. "An- Empirical Examination of The Role of Social Exchange in Alliance Performance" . *Journal of Managerial Issues*. Vol.XIX(1), pp.53- 75
- Nalenbuff, B, and Brandenburger, A. 1996, "*Co-opetition*", ISL, forslag AB, Oskarshamn.
- Palmer.A.J, and Bejou. D. 1995. "Tourism destination marketing alliances". *Annals of Tourism Research*. Vol.22(3), pp.616-629.
- _____.1996. "Relationship Marketing: a universal paradigm or management pad?". *The Learning Organisation*. Vol.3(3),pp.18-25.
- _____.2000. "Co-operation and Competition: a Darwinian synthesis of relationship marketing". *European Journal of Marketing*. Vol.34 (5/6), 687-704.
- Porter, M. E, (1980), *Competitive Strategy.*, New York; Free Press.
-, (1985), *Competitive Advantage .*, New York; Free Press.
-,(1987), *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, Hrvard Business Review.
- Prahalad.C.K., and Gary, Hamel. 1990. "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*. Vol.68, pp.79-87
- Rao, S, and Perry,C. 2002, Thingking about Relationship Marketing: Where are We Now?, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.17, pp.598-614.
- Rizal, Alimuddin. 2009: Kekuatan Memaksa dalam Pemasaran Relasional: Studi Empiris pada Industri Pariwisata di Indonesia, *Disertasi* , UNDIP, Semarang.
- Rob.McLean. 2006. "Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies" *Australian Journal of Management*, Vol.31.(2) Dec.pp. 367.
- Salancik, G.R, and Pfeffer. J. 1978. "*The external control of organisations: A resource dependence perspective*". New York, Harper and Row.

- Santosa.2005.“*Potret Industri Pariwisata di Indonesia*”. Warta Ekonomi. ed.25, Jakarta.
- Sawler, James. 2005. “Horizontal Alliances and the Merger Paradox”. *Managerial and Decision Economics*. Vol. 26.pp. 243–248
- Shaw, G, and Williams, A, 1998, “Entrepreneurship, small business culture and tourism development”, In Ionnides D, and Debbage, K,(Ed), “*The Economic Geography of The Tourism Industry*, Routledge London, pp. 233-255.
- Spekman, Robert.E., Frazier, Gary, and Charles R.O’Neal. 1988. “Just-in Time Exchange Relationship in Industrial Market”. *Journal of Marketing*. Vol.52. (October):pp.52-67.
- Spekman.M, and Davies.G. 2000. “Trust as a Mediating variable in a complex model of channel member behaviour”. IMP Conference Proceedings. Accessed 2/10/03. http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/139_SpekmanDavies.pdf
- Stear.L., G. Buckley, and G. Stankey. 1989. “Constructing a Meaningful Concept of a Tourism Industry: Some Problems, and Implications for Research and Policy’ in Blackwell”. Jim and Lloyd Stear (editors) *Case Histories of Tourism and Hospitality*. Australian-International Magazine Services. North Sydney.
- Stokes, Robyn.L. 2003. *Inter-organisational relationship for events tourism strategy making in Australian states and territories*. Ph.D Disertation, Departement-School of Tourism and Hotel Management. Griffith University. on-June.
- _____.2006. “Network-based strategy making for event tourism”. *European Journal of marketing*. Vol.40 No.5/6.
- Tourism & Hospitality Industry Fact Sheet .1995. *Tourism Training Victoria*. February.
- Tremblay,P. 2000-a. “An evolutionary interpretation of the role collaborative partnership in sustainable tourism”. Clevedon, UK.: *Channel View Publication*, pp.314—332.
- _____.2000-b. “*The new age of strategic tourism: From product differentiation to strategic inovation*”. Paper presented at the CAUTHE 2000 National Research Conference, pp.219-229
- Truly, Sautter.E, and Leises.B. 1999. mnaging Stakeholders: A Tourism planning model. *Annal of Tourism Research*. Vol.26 (2), pp.312-328.
- Tuban, E., Lee.,J, King, D, and Chung, M. 2000, *Electronic Commerce*, Prentice Hall, Englewood, Cliffs, NJ.
- Weaver, D.and Oppermann, M. 2000, *Tourism Management*, Milton Wiley.
- Wernefelt.B. 1984. A Resources Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. pp.171-180.
- Whipple, Yudith. 2000. “Strategic Alliance Succes Factor”. *The Journal of Supply Chain Management*. Summer.
- Whitehead, Mark. 2001. Arrogant, devious, slimeballs, the enemy.....*Suplly Management Journal*. April 26: pp.20-24.
- Williamson, Oliver.E. 1979. Transaction-Cost Economics: The Governance of constractual relation. *Journal of Law and Economics*. Vol.22 (Oktober): pp.233-261.

Wood.D., and Gray.B. 1991. "Toward comprehensive theory of collaboration". *Journal of Applied Behavioural Science*. Vol.27 (2), pp.139-162.

www.Asean.com

www.indonesia-tourism.com

www.proquest.com

Yvonne von Friedrichs Grngsjo. 2003. "Destination Networking Co-opetition in Peripheral Surroundings". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol.33, No.5. pp 427-448.

Zineldin, Mosad and Brendenlöw, Torbjorn. 2003. Strategic Alliance: synergies and Challenges, A Case of strategic outsourcing relationship "SOUR". *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*. Vol.33(5), pp 449-464.

....., 2004. "Co-opetition: The Organisation of the future. *Marketing Intelligence and Planning*. Vol.22 (7).pp.780-789.