

## **MEMBANGUN KAPABILITAS DAN STRATEGI KEBERLANJUTAN UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING PARIWISATA BAHARI INDONESIA**

Diaz Pranita

Laboratorium Pariwisata Program Vokasi Universitas Indonesia, dpranita@gmail.com

**Diterima : 1 Mei 2016**

**Layak Terbit : 1 Juli 2016 2016**

### **Abstrak**

Sebagai negara kepulauan terbesar di dunia yang terletak melintasi garis ekuator dan jalur perdagangan penting dunia, maka potensi pariwisata bahari Indonesia sangat besar, baik ditinjau dari kekayaan alam maupun budayanya. Komitmen pemerintah untuk membangun bahari diharapkan dapat memberi kontribusi pada pengembangan wisata bahari. Penelitian ini mengusulkan keberlanjutan (*sustainability*) sebagai kapabilitas strategik yang perlu dimiliki destinasi pariwisata untuk dapat unggul dalam persaingan serta bagaimana mengimplementasikan konsep keberlanjutan dalam strategi bisnis destinasi pariwisata bahari sehingga keberlanjutan dapat menjadi identitas dan semangat bersama serta menjadi sumber keunggulan bersaing.

Dimensi kapabilitas keberlanjutan yang diusulkan adalah mencegah polusi, mengurangi sampah dan limbah, menghasilkan produk secara bertanggung jawab, mengembangkan teknologi yang bersih (*clean technology*), melibatkan masyarakat lokal, mengantisipasi dan mengadvokasi peraturan, mengelola keterampilan yang ramah lingkungan, serta mengembangkan kerjasama dalam pengembangan teknologi. Untuk mengimplementasikan dimensi-dimensi tersebut diperlukan kepemimpinan dan komitmen yang kuat dari organisasi serta visi bersama (*shared vision*).

**Kata kunci;** strategi manajemen, keberlanjutan, kapabilitas berkelanjutan, strategi berkelanjutan

### **Abstract**

*As the largest archipelago in the world that lies across the equator and important trade lanes of the world, the Indonesian marine tourism potential is enormous, both in terms of natural and cultural wealth. The government's commitment to build a nautical expected to contribute to the development of nautical tourism. This study proposes sustainability (sustainability) as a strategic capability that needs to be owned tourism destination to be ahead of the competition as well as how to apply the concepts of sustainability in business strategi maritime tourism destination so that sustainability can be the identity and spirit together and become a source of competitive advantage.*

*Dimensional capabilities sustainability proposed is to prevent pollution, reduce waste and sewage, producing products responsibly, developing clean technology (clean technology), involving the local community, anticipating and advocating regulation, managing skills that are environmentally friendly, and to develop cooperation in technology development , To implement these dimensions needed leadership and a strong commitment from the organization and shared vision (shared vision).*

**Keyword;** strategic management, sustainability, sustainability capabilities, strategic sustainability.

---

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Pada tahun 2002, Dyllick & Hockerts menyatakan bahwa keberlanjutan telah

menjadi mantra abad ke-21, dalam rangka mewujudkan janji evolusi sosial yaitu menuju dunia yang lebih adil dan makmur dan pada saat yang bersamaan melindungi kualitas lingkungan alam dan budaya untuk generasi

berikutnya. Satu dekade kemudian, tepatnya pada tanggal 25 September 2015, Persatuan Bangsa-bangsa (PBB) menetapkan *Sustainable Development Goals (SDGs)* atau tujuan pembangunan berkelanjutan sebagai tujuan pembangunan global yang harus diterapkan sampai tahun 2030. Tekanan yang tinggi untuk mengadopsi pendekatan keberlanjutan (*sustainability*) dalam setiap aspek kehidupan muncul karena kegagalan global untuk mempertahankan dan menjaga kualitas lingkungan sebagai akibat dari eksploitasi berlebihan sumber daya alam dan fokus industri yang hanya ditujukan untuk memperoleh keuntungan jangka pendek. Hal ini menyebabkan kerusakan lingkungan dan ketidakadilan sosial di seluruh dunia. Saat ini, keberlanjutan seolah telah menjadi ideologi baik di kalangan politik, ekonomi, teknologi, maupun akademik dan harus diterapkan oleh semua jenis industri (Borland 2009).

Dalam konteks pariwisata, keberlanjutan telah menjadi paradigma pembangunan dan perencanaan pariwisata (Saarinen, 2013) dan menjadi prasyarat dalam pembangunan pariwisata serta ukuran keunggulan bersaing suatu destinasi (Ringbeck & Pietsch, 2013; Crotti & Misrahi, 2015). *World Economic Forum (WEF)* misalnya melakukan pengukuran daya saing suatu negara sebagai destinasi pariwisata setiap dua tahun dengan 14 pilar daya saing dan keberlanjutan merupakan salah satu pilar penting yang diukur. Berdasarkan penelitian *WEF*, posisi daya saing pariwisata Indonesia pada tahun 2015 menempati posisi ke-50 dari 141 negara

yang meningkat signifikan dari posisi ke-70 di tahun 2013. Walaupun meningkat signifikan tetapi pada lingkup Asia Tenggara, posisi daya saing pariwisata Indonesia masih berada di bawah Singapura, Malaysia, dan Thailand yang masing-masing menempati peringkat ke 11, 25 dan 35. Padahal dari aspek daya tarik sumberdaya pariwisata, Indonesia menempati posisi ke 17 yaitu lebih tinggi dibandingkan Thailand (21), Malaysia (24) dan Singapura (40). Di lihat dari penilaian WEF tahun 2015, kekuatan pariwisata Indonesia secara berturut-turut adalah daya saing harga (3), prioritas pariwisata (15), dan sumberdaya pariwisata baik alam maupun budaya (17), sedangkan kelemahannya adalah keberlanjutan lingkungan (134), kesehatan dan higienitas (109), infrastruktur pelayanan wisatawan (101), kesiapan teknologi informasi dan telekomunikasi (85), serta keamanan dan keselamatan (83).

Apabila diteliti lebih lanjut dan dibandingkan dengan daya saing pariwisata Indonesia tahun sebelumnya, walaupun terdapat peningkatan daya saing kepariwisataan secara umum, tetapi ada beberapa pilar daya saing yang mengalami penurunan daya saing. Penurunan daya saing tersebut ditemukan pada sumberdaya alam dari peringkat ke-6 menjadi peringkat ke-19 dan keberlanjutan lingkungan dari peringkat ke 125 menjadi peringkat ke-134. Hal ini tentunya memerlukan perhatian serius karena dikhawatirkan penurunan daya saing sumberdaya alam disebabkan oleh tata kelola dan perilaku pembangunan pariwisata yang tidak berkelanjutan. Praktik pembangunan

pariwisata yang tidak berkelanjutan ini harus segera menjadi perhatian dan segera dihentikan agar dapat meningkatkan kualitas sumberdaya alam sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi terhadap peningkatan signifikan keunggulan bersaing pariwisata Indonesia.

Wisata bahari merupakan salah satu jenis wisata alam sehingga sangat tergantung pada kekayaan alam dalam hal ini laut dan pesisir pantai sebagai daya tarik utama. Butowski (2014) mengidentifikasi dan mengklasifikasikan area bahari dan mengaitkannya dengan kemungkinan area tersebut mengadaptasi kegiatan pariwisata. Menurut Butowski terdapat 5 area bahari yaitu pada area wisata tepi laut (*seaside tourism space*), depan laut (*waterfront tourism space*), pesisir pantai (*coastal tourism space / in shore*), lepas pantai (*offshore space*), dan samudera (*ocean space*). Menurut Butowski area pariwisata bahari adalah tepi laut, depan laut dan pesisir. Biasanya area ini terletak di sekitar 20 nm yaitu daerah in shore sampai maksimal 150 nm daerah offshore.

Kualitas dan daya saing wisata bahari sangat tergantung pada kondisi lingkungan alam, maka pengelolaannya harus mengacu pada pengelolaan destinasi pariwisata yang berkelanjutan. Rendahnya daya saing keberlanjutan lingkungan dapat disebabkan oleh beberapa faktor yaitu destinasi belum memiliki orientasi berkelanjutan dalam menjalankan bisnis, belum memiliki kapabilitas dalam melaksanakan operasional yang berkelanjutan (Borland, 2009; Murphy, 2013), serta belum menerapkan ukuran-

ukuran keberhasilan penerapan keberlanjutan sebagai indikator penilaian kinerja.

Konsep keberlanjutan yang dikenal umum adalah konsep keberlanjutan *Triple Bottom Line (TBL)* yang dikemukakan oleh Elkington pada tahun 1998. *TBL* mengemukakan bahwa praktik bisnis perlu mempertimbangkan keberlanjutan secara ekonomi, sosial dan lingkungan. Selama hampir dua dekade evolusi mengenai teori berkelanjutan ternyata mendapatkan pro dan kontra karena sulitnya mengimplementasikannya secara praktik serta kecenderungan mempraktikkan *TBL* untuk kepentingan ekonomi dan sosial dahulu baru aspek lingkungan menjadi bonus. Hal ini menyebabkan Borland (2009) berargumentasi bahwa untuk menjadi berlanjut maka bisnis perlu menerapkannya dalam bentuk piramida yaitu pendekatan pertama adalah pengimplementasian keberlanjutan yang ditujukan untuk kemaslahatan planet bumi kemudian keberlanjutan lingkungan alam sekitar baru setelahnya adalah untuk orientasi keuntungan ekonomi dan sosial. Di samping itu, Borland mengusulkan agar keberlanjutan khususnya keberlanjutan lingkungan dapat menjadi kapabilitas organisasi dan diterapkan pada setiap tahapan dalam proses penciptaan nilai. Pemikiran Borland tersebut kemudian dikembangkan oleh Murthy (2013) yang menyatakan bahwa keberlanjutan perlu diterapkan dalam setiap tahapan dalam organisasi sehingga output.

Dilatarbelakangi oleh pemikiran-pemikiran di atas, maka terdapat dua tujuan dalam penelitian ini. Tujuan pertama adalah

untuk mengungkapkan dimensi-dimensi penting orientasi keberlanjutan, kapabilitas keberlanjutan dan indikator keberhasilan penerapan keberlanjutan di destinasi pariwisata, sedangkan tujuan yang kedua adalah untuk mengetahui bagaimana mengelola operasional yang berkelanjutan dalam pengembangan dan pengelolaan destinasi pariwisata bahari.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan *conceptual paper* yang difokuskan untuk mengintegrasikan dan mengusulkan hubungan-hubungan baru terhadap konstruk yang telah dikemukakan oleh peneliti sebelumnya (Gilson & Goldberg, 2015). Penelitian ini menjelaskan pendekatan-pendekatan baru, alasan perlunya penerapan pendekatan-pendekatan baru tersebut dan bagaimana dampaknya apabila pendekatan-pendekatan tersebut tidak dilakukan. Penelitian ini ingin menjembatani teori-teori yang ada, memberikan pandangan-pandangan multi tingkat serta memperluas cakupan pemikiran dalam mengembangkan destinasi wisata bahari.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Pariwisata, Destinasi Pariwisata dan Wisata Bahari

Definisi pariwisata menurut United Nations World Tourism Organization (UNWTO) adalah pergerakan seseorang ke daerah tujuan wisata atau destinasi pariwisata di luar lingkungan tempatnya bekerja dan tempat tinggalnya sehari-hari. Perjalanan tersebut dilakukan dalam jangka pendek dan

bersifat sementara serta ruang lingkup kegiatan pariwisata meliputi aktivitas-aktivitas yang dilakukan selama tinggal di destinasi pariwisata tersebut.

Manente (2010) menyatakan bahwa destinasi pariwisata adalah area yang menyediakan jasa-jasa dan penawaran-penawaran yang dikonsumsi wisatawan selama mereka berada jauh dari rumah dan tinggal di area yang dikunjungi tersebut. Jasa-jasa dan penawaran-penawaran tersebut tidak dapat disediakan oleh satu perusahaan atau industri saja, tetapi memerlukan beberapa pelaku usaha sehingga menyebabkan pembangunan dan pengelolaan destinasi pariwisata bersifat sangat kompleks.

Mengelola destinasi pariwisata bertujuan untuk mengintegrasikan sumberdaya-sumberdaya, aktivitas-aktivitas dan pemenuhan kepentingan para pemangku kepentingan yang berbeda melalui kebijakan-kebijakan dan tindak aksi yang tepat. Manajemen destinasi pariwisata umumnya dilaksanakan oleh sektor publik dan melibatkan pemerintah dalam pengambilan keputusan, serta memerlukan kompetensi fungsional (perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian aktivitas bisnis) yang umumnya dilakukan oleh sektor publik (Manente & Minghetti, 2006). Manente (2008) kemudian menyatakan bahwa tujuan utama manajemen destinasi adalah untuk memastikan profitabilitas ekonomi tetapi juga menghindari degradasi faktor-faktor yang telah menciptakan posisi bersaingnya. Pengelolaan yang sukses perlu didasari oleh pengorganisasian sumberdaya-sumberdaya

lokal, koordinasi dan pengelolaan nilai (value) yang dihasilkan dari sistem pariwisata melalui keterlibatan semua aktor yaitu sektor publik, privat, wisatawan dan masyarakat setempat (*host community*). Oleh karena itu, destinasi memiliki tujuan bisnis dan tujuan sosial. Tujuan bisnis adalah untuk menciptakan produk yang menarik bagi wisatawan dari segmen tertentu, menjamin kunjungan dan pengalaman wisatawan yang berkualitas dan meningkatkan daya saing destinasi, sedangkan tujuan sosial terkait dengan mendukung pembangunan berkelanjutan, mengkonservasi sumberdaya lokal dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat setempat. Oleh karena itu, dalam mengelola destinasi tidak dapat dilakukan oleh satu atau dua pihak saja tetapi perlu melibatkan banyak pemangku kepentingan (*multi-stakeholder*) untuk mencapai tujuan yang kompleks tersebut.

### **Orientasi Keberlanjutan**

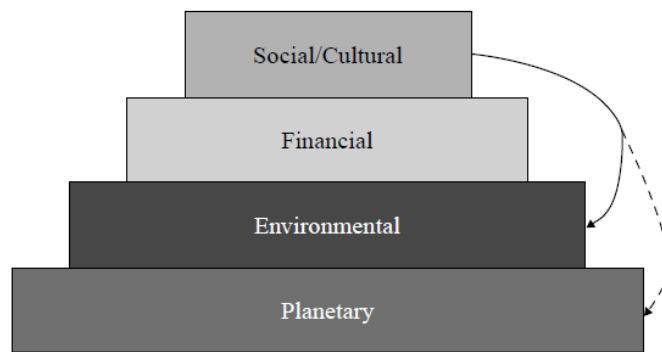
Keberlanjutan adalah salah satu konsep yang paling cepat diterima sejak diajukan pada Konferensi Tingkat Tinggi Bumi di Rio de Janeiro di tahun 1992. Konsep ini mendapatkan penerimaan secara luas oleh para politisi, lembaga swadaya masyarakat, dan para pemimpin bisnis. Menurut Murthy (2013), PBB adalah organisasi yang paling penting yang mendorong pengadopsian keberlanjutan secara luas.

Konsep awal keberlanjutan muncul dari dengan istilah pembangunan berkelanjutan yang mengusulkan tiga pendekatan yaitu

pertumbuhan ekonomi, dampak sosial dan batas lingkungan (WCED, 1987, p: 43). Konsep ini adalah konsep yang sangat terkenal dan pertama kali diusulkan oleh Elkington (1998), yang disebut *Triple Bottom Line* atau selanjutnya disebut *TBL*. *TBL* mengusulkan agar bisnis harus mencapai bukan hanya keberlanjutan ekonomi, tetapi juga keberlanjutan secara sosial dan lingkungan. Ternyata dalam praktik, konsep *TBL* masih cenderung pragmatis dan sulit untuk diimplementasikan sehingga Dyllick & Hockerts (2002) mencoba mengoperasionalisasikannya dan mengusulkan pendekatan eko-efisiensi dan eko-efektivitas sebagai pedoman pelaksanaan keberlanjutan. Baik konsep *TBL* serta konsep eko-efisiensi dan eko-efektivitas kemudian dikritisi oleh Borland (2009) yang berargumentasi bahwa konsep baik konsep *TBL* maupun eko-efisiensi dan eko-efektivitas memiliki kelemahan karena cenderung mengadopsi aspek sosial dan lingkungan hanya ketika keuntungan ekonomi telah dicapai. Kedua konsep tersebut dinilai oleh Borland dan Lindgreen (2012) berada pada fase keberlanjutan transisional karena pendekatannya belum *ecocentric* tetapi masih fokus pada praktik antroposentrisme. Agar pendekatan keberlanjutan lebih berpusat pada ekologi, Borland mengajukan pendekatan keberlanjutan yang lebih baik, yang disebut pendekatan *Quadruple Top Line (QTL)*. *QTL* mempertimbangkan pertimbangan keberlanjutan planet, lingkungan, faktor ekonomi dan sosial dilakukan dalam urutan hirarkis sehingga praktik pemeliharaan

lingkungan yang diwakili oleh pelestarian planet dan alam bisa diperlakukan dengan lebih seimbang dan mencapai bobot yang sama dengan pencapaian keberlanjutan ekonomi dan sosial.

mempengaruhi kehidupan rantai makanan lain di belahan dunia lain, dan kondisi bahari di Indonesia akan mempengaruhi kualitas kehidupan bahari di wilayah lain.



Source : Borland (2009)

Gambar 1. Strategic Sustainability Hierarchy

Dalam konteks pengembangan dan pengelolaan wisata bahari, destinasi perlu memfokuskan perhatiannya pada pendekatan keberlanjutan (*sustainability orientation*). Orientasi keberlanjutan yang diusulkan adalah dengan menggunakan pendekatan *QTL* yang diajukan oleh Borland (2009) yaitu memfokuskan wisata bahari untuk mempertimbangkan secara hirarki keberlanjutan planet, lingkungan alam sekitar, ekonomi dan sosial. Hal ini disebabkan bahwa apa yang terjadi di lautan Indonesia akan secara langsung mempengaruhi kondisi lautan dan keselamatan keseluruhan planet bumi karena Indonesia terletak pada bagian penting rantai makanan bahari dunia yaitu pada *coral triangle* dunia, Indonesia merupakan negara tropis yang memiliki keragaman biota laut terbesar di dunia sehingga kepunahan salah satu flora dan fauna bahari di Indonesia akan

Oleh karena itu, ketika akan mengembangkan dan mengelola wisata bahari di Indonesia, seluruh pemangku kepentingan harus mempertimbangkan kemaslahatan planet dan lingkungan bahari sebagai faktor pertimbangan utama. Pembangunan pariwisata harus berdampak positif terhadap mempertahankan keberlanjutan planet, lingkungan bahari dan sumberdaya tak terbarukan lainnya untuk generasi berikut. Setelah mempertimbangkan keberlanjutan planet dan lingkungan sekitarnya sebelum fokus pada upaya mencapai target keuangan dan kesejahteraan sosial budaya.

### **Kapabilitas Keberlanjutan**

Kapabilitas dalam organisasi bisnis dianggap sebagai unsur yang sangat penting untuk membangun daya saing suatu bisnis. Kapabilitas adalah aspek yang paling tidak

berwujud dari sumber daya perusahaan dan yang paling penting untuk menentukan tingkat keberhasilan (Spanos & Prastacos, 2004). Dari sudut pandang manajemen strategik, kapabilitas adalah pusat aktivitas organisasi memanfaatkan kekuatan mereka untuk meningkatkan daya saing, berkontribusi pada pertumbuhan, dan meningkatkan kinerja organisasi (Boonpattarakon, 2012). Kapabilitas merupakan identitas perusahaan dan kemampuannya untuk melakukan lebih baik daripada pesaing dengan menggunakan sumber daya, sistem dan struktur yang tepat. Kapabilitas dapat dikonseptualisasikan sebagai jaringan pengetahuan yang menggabungkan sumberdaya manusia dan aset secara keseluruhan, yang memungkinkan organisasi untuk melakukan tugas-tugas secara lebih efektif. Aset hanya akan menjadi kompetensi ketika mereka dikelola secara efisien dan efektif oleh orang-orang yang memiliki kapabilitas.

Saran untuk mengembangkan keberlanjutan dalam pengambilan keputusan dan kapabilitas organisasi telah diusulkan oleh Benn & Dunphy (2011), Klettner et al (2013) dan Murthy (2012). Murthy mengusulkan sektor bisnis untuk mengeksplorasi dan mensintesis keberlanjutan sebagai kapabilitas strategik baru sebagai dasar keunggulan bersaing suatu bisnis. Menurut Murthy (2012), Hart pada tahun 1995 yang pertama kali mengusulkan pandangan bisnis berbasis sumberdaya alam (*natural resource based view of the firm*) karena prediksinya bahwa kapabilitas keberlanjutan segera menjadi bagian dari

strategi dan keunggulan bersaing. Hart mengusulkan tiga dimensi kapabilitas keberlanjutan yaitu kemampuan mencegah polusi, *product stewardship* dan pembangunan berkelanjutan. Indikator dari dimensi pencegahan polusi adalah mencegah sampah dan emisi pada rantai nilai. *Product stewardship* adalah produk yang mempertimbangkan tanggung jawab lingkungan, kesehatan dan memberikan perlindungan keselamatan selama jangka waktu siklus hidup produk. *Product stewardship* dapat dicapai dengan meredesain produk dengan menggunakan zat-zat yang tidak berbahaya, lebih lama waktu penggunaannya, dapat didaur ulang, sampai pada memastikan pembuangan yang aman pada akhir penggunaan produk. *Product stewardship* diindikasikan oleh memperluas pencegahan untuk melibatkan semua rantai nilai dan siklus hidup produk serta tindakan-tindakan pencegahan (*strategic pre-emption*). Pembangunan berkelanjutan mengurangi hambatan lingkungan dan meningkatkan manfaat ekonomi, meningkatkan manfaat ekonomi bagi pasar yang sedikit dikembangkan. Kapabilitas berkelanjutan yang diusulkan oleh Prahalad & Hart pada tahun 2002 adalah kemampuan mengembangkan *clean technology* dan kemampuan melayani masyarakat dengan daya beli paling rendah atau *base of pyramid (BoP)*. Dimensi kapabilitas berkelanjutan yang diusulkan oleh Murthy mengelaborasi pendapat Hart yaitu pencegahan polusi, mengurangi sampah, *product stewardship*, *clean technology*, keterlibatan dengan *base of pyramid*, antisipasi dan advokasi regulasi,

pengelolaan green know how, serta kerjasama teknologi pada negara-negara berkembang.

Berkelanjutan menurut McDonough et al (2003) menyebabkan perubahan bisnis untuk memandang produktivitas sumberdaya secara radikal dengan menggunakan pendekatan melalui pendekatan dari generasi ke generasi (*cradle to cradle*) pada keseluruhan prinsip desain dan menggunakan teknologi ramah lingkungan yang inovatif, memproduksi produk biomimetik dengan siklus hara dengan teknik dan biologi yang tertutup, bisnis model berbasis solusi ketika nilai disampaikan dalam aliran pelayanan (Lovins, 2007), dan reinvestasi pada modal alam melalui kerangka kerja multi modal (Porritt, 2006).

Konstruksi kapabilitas berkelanjutan pada destinasi pariwisata bahari adalah kemampuan destinasi untuk mempertahankan lingkungan alam dan ekosistem bumi yang mempengaruhi kualitas bahari secara keseluruhan agar dapat diwariskan kepada generasi berikut dengan kualitas alam yang sama atau lebih baik serta memberi kesejahteraan sosial dan keuntungan kepada para pelaku bisnis wisata bahari.

Dimensi kapabilitas berkelanjutan yang diusulkan merujuk pada dimensi yang diajukan oleh Hart (1995), Nidumolu (2009) dan Murthy (2013) yaitu kapabilitas dalam mencegah polusi, mengurangi sampah dan limbah, menghasilkan produk secara bertanggung jawab, mengembangkan teknologi yang bersih (*clean technology*), melibatkan masyarakat lokal, mengantisipasi dan mengadvokasi peraturan, mengelola keterampilan yang ramah lingkungan, serta mengembangkan kerjasama dalam

pengembangan teknologi. Penjelasan penerapan dimensi kapabilitas berkelanjutan dalam industri pariwisata sebagai berikut :

1. Kemampuan destinasi bahari mencegah polusi

Untuk mencegah polusi, destinasi wisata bahari perlu menerapkan *integrated coastal zone management* yang didalamnya menetapkan zonasi bahari, menjelaskan dan menetapkan daya dukung lingkungan, serta tata laksana praktik terbaik pencegahan polusi di pelabuhan, pengolahan limbah dan sebagainya. Menurut Manual Pariwisata Berkelanjutan yang dikeluarkan UNEP tahun 2009 pencegahan polusi laut, air tawar, udara serta kebisingan dengan cara :

- a. Menyediakan fasilitas pengolahan limbah yang memadai
- b. Tata laksana pengumpulan dan perlakuan terhadap limbah
- c. Pembatasan penggunaan bahan kimia terutama yang berbahaya
- d. Menetapkan tata kelola pelabuhan dan area waterfront yang tepat.
- e. Memproteksi area serapan air
- f. Mencegah penyedotan air berlebihan
- g. Mencegah terjadinya tetesan minyak
- h. Membatasi tingkat kemacetan, jumlah kapal dan tingkat kebisingan.
- i. Menanam mangrove

2. Kemampuan destinasi bahari mengurangi limbah atau sampah

Untuk mengurangi sampah di destinasi bahari maka perlu pengelolaan sampah baik dari menyediakan tempat sampah, meningkatkan pelayanan sampah setempat,



- mendaur ulang dan tata kelola sampah lainnya. Plastik merupakan ancaman area bahari bahkan disebut sebagai epidemik dan terdapat tata kelola internasional untuk pembuangan dan pengelolaan sampah.
3. Kemampuan destinasi bahari menghasilkan *product stewardship*  
Menghasilkan dan menggunakan produk secara bertanggung jawab sejak penentuan bahan baku suatu produk atau jasa, cara produksi dan operasional sampai pada cara membuangnya. *Product stewardship* adalah produk dan jasa desain ulang hanya menggunakan nutrisi biologis dan teknis komponen dan bahan untuk produk jadi. Ini memungkinkan manajemen rantai pasokan dari sumber ke pelanggan dan luar, untuk menjadi sistem loop tertutup yang tidak bocor zat yang tidak diinginkan dan berbahaya untuk lingkungan, membuat transfer nutrisi yang terus proses dari buaian hingga pendekatan cradle, akan berhasil mencapai pencegahan polusi dan pengawasan produk.
  4. Kemampuan destinasi bahari mengembangkan *clean technology*  
*Clean technology* adalah beragam produk, jasa dan proses yang menggunakan sumberdaya energi dan materi yang dapat diperbaharui, secara dramatis mengurangi penggunaan sumberdaya alam, dan menghilangkan emisi atau limbah. *Clean technology* biasanya meliputi daur ulang, energi terbarukan, teknologi informasi, transportasi hijau, kimia hijau, teknologi penghematan energi, teknologi air, dan bangunan hijau. *Clean technology* juga akan mendorong inovasi untuk menciptakan sebuah teknologi baru yang menyebabkan tidak ada polusi dan limbah ke lingkungan.
  5. Kemampuan destinasi bahari melibatkan masyarakat dalam menerapkan berkelanjutan  
Masyarakat setempat yang tinggal di destinasi wisata bahari Indonesia yang tersebar di pulau-pulau terpencil dan terluar dapat dikatakan kelompok *the base of pyramid*. Pelibatan masyarakat setempat selain dalam rangka meningkatkan kesejahteraan mereka melalui pembangunan pariwisata juga untuk mengajak mereka mempraktikkan keberlanjutan dalam kehidupan sehari-hari sehingga kualitas kekayaan alam dan budaya dapat dipelihara dan diwarikan kepada generasi berikut. Tosun (2002) menyatakan bahwa terdapat beberapa bentuk keterlibatan masyarakat dari yang terlibat pasif sampai pada masyarakat yang dapat memobilisasi diri.
  6. Kapasitas destinasi bahari mengantisipasi dan mengadvokasi peraturan  
Destinasi wisata bahari yang mempraktikkan keberlanjutan dapat mengusulkan peraturan dan kebijakan yang mendorong implementasi praktik keberlanjutan. Sedangkan fungsi advokasi adalah ditujukan untuk praktik-praktik yang tidak berkelanjutan seperti ilegal fishing, penggunaan bahan peledak dan sebagainya.
  7. Kemampuan destinasi bahari mengelola keterampilan ramah lingkungan

Pengelolaan keterampilan ramah lingkungan adalah bagaimana misalnya suatu destinasi dapat mengolah energi sendiri misalnya dari biogas, atau memanfaatkan tenaga matahari dan sebagainya.

8. Kemampuan destinasi bahari untuk mengembangkan kerjasama dalam pengembangan teknologi  
Membangun kerjasama dalam pengembangan teknologi misalnya bantuan dari pemerintah dan kampus untuk memanfaatkan pasir sebagai pendingin alami. Pelatihan pengolahan makanan dengan teknologi sederhana dan sebagainya.

### Keberlanjutan Strategik

Dalam bukunya, David (2013) menjelaskan bagaimana lingkungan alam telah menjadi salah satu faktor utama yang harus dipertimbangkan sebagai peluang dan ancaman organisasi. Jika sebelumnya, lingkungan alam dianggap sebagai faktor lingkungan jauh (*remote environment*) sedangkan saat ini telah menjadi sebuah tekanan langsung (*direct forces*) pada konteks lingkungan eksternal organisasi. Karena lingkungan alam telah menjadi isu global yang sangat penting, bisnis perlu melakukan reorientasi strateginya secara dramatis (Murthy, 2012).

Menurut Borland (2009) dan Murthy (2012) agar berhasil, maka keberlanjutan harus menjadi inti dalam strategi perusahaan. Strategi perusahaan meliputi visi, misi, nilai-nilai, tujuan dan strategi yang memberikan

kepribadian dan gaya melakukan hal untuk sebuah perusahaan. Panduan strategis tersebut juga harus diterjemahkan ke tingkat operasional fungsional dengan tujuan untuk menanamkan arah dan tujuan perusahaan sampai tingkat operasional. Borland juga menyatakan bahwa keberlanjutan strategis membutuhkan visi bersama, kepemimpinan yang kuat dan komitmen dari setiap orang dalam organisasi.

#### 1. Kepemimpinan yang kuat

Kepemimpinan yang kuat adalah salah satu syarat penting keberhasilan mengimplementasikan strategi berkelanjutan. Dukungan manajemen puncak, bimbingan dan keterlibatan dalam melaksanakan keberlanjutan strategik sangat penting. Kepemimpinan yang kuat akan menciptakan budaya dan nilai-nilai perusahaan. Kepemimpinan yang kuat terutama dari pemerintah daerah merupakan kunci utama keberhasilan pembangunan pariwisata karena kompleksitas pembangunan bahari dan begitu banyaknya aktor yang terlibat.

#### 2. Komitmen

Konsep pembangunan berkelanjutan memerlukan orientasi budaya baru dan perbaikan yang menyeluruh untuk sistem, praktik dan prosedur pembangunan pariwisata. Dalam rangka untuk memastikan bahwa organisasi dan orang-orangnya memberikan dukungan terhadap kebijakan pembangunan berkelanjutan, budaya perusahaan yang tepat adalah penting. Kebanyakan pelanggan menikmati

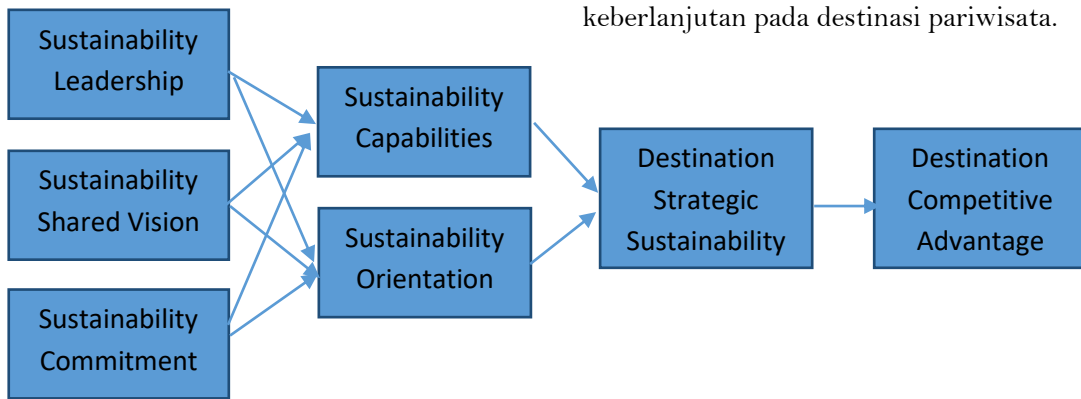
menjadi bagian dari sebuah organisasi yang berkomitmen untuk beroperasi dan bertanggung jawab secara sosial. Dalam konteks pariwisata komitmen seluruh pemangku kepentingan karena destinasi dibentuk dari banyak industri yang menciptakan pengalaman wisatawan.

seluruh pemangku kepentingan dalam organisasi.

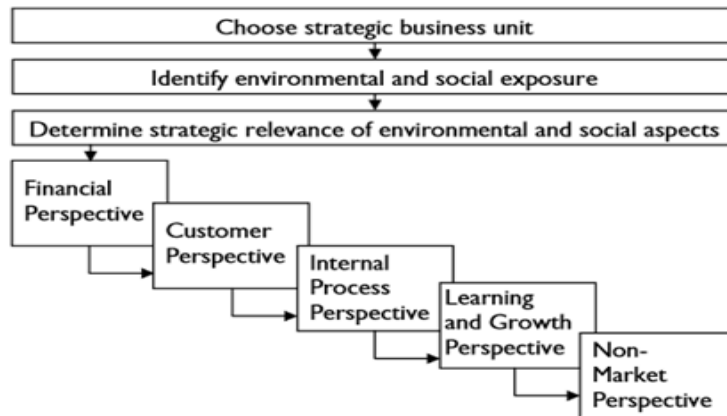
**Kerangka Pemikiran**

***Sustainability Balanced Scorecard***

Tsai, Chu & Hsu (2008) mengusulkan untuk dibangunnya ukuran terhadap pencapaian keberlanjutan yang disebut dengan *sustainability balanced scorecard*. *Sustainability balanced scorecard* bertujuan untuk memantau dan mengevaluasi penerapan keberlanjutan pada destinasi pariwisata.



Sumber : Diadaptasi dari Borland (2009) & Murty (2009)



Gambar 2. Formulating Sustainability Balanced

Sumber : Figge, 2002 dan Tsai, Chu & Hsu (2008)

3. Visi Bersama

Borland menawarkan bahwa keberhasilan penerapan keberlanjutan dalam organisasi bisa dilaksanakan kalau organisasi memiliki visi bersama yang menjadi panduan bersama

Menurut Tsai, Chu & Hsu (2008), keberlanjutan lingkungan harus dianggap sebagai pra permintaan dasar untuk bisnis dasar pemantauan dan evaluasi kinerja. Ada

empat perspektif dipertimbangkan sebagai berikut: 1) Belajar dan perspektif pertumbuhan Perspektif ini menekankan pengukuran kinerja karyawan seperti pelatihan dan keterampilan dan lead time untuk memperkenalkan produk-produk hemat energi yang inovatif ke pasar karena pertumbuhan karyawan sebuah aset tidak berwujud untuk perusahaan (Tsai et al, 2008). Dimensi diidentifikasi adalah inovasi dan pelatihan dan pendidikan. 2) Perspektif internal proses bisnis Tujuan dari perspektif ini adalah untuk memuaskan para pemangku kepentingan dan pelanggan dengan unggul di beberapa proses bisnis. dimensi termasuk kesehatan dan keselamatan, dan pencegahan polusi. 3) Pelanggan perspektif / pemangku kepentingan Pelanggan adalah sumber keuntungan bisnis sehingga memuaskan kebutuhan pelanggan adalah tujuan dikejar oleh setiap bisnis. Pengukuran yang diidentifikasi untuk perspektif ini adalah partisipasi masyarakat dan hubungan pelanggan dengan pemasok. 4) Perspektif Keuangan Perspektif keuangan dirancang untuk menunjukkan bahwa strategi destinasi harus memuat langkah-langkah keuangan dan profitabilitas. Pengukuran yang diidentifikasi untuk perspektif keuangan adalah rasio keuangan dan tata kelola perusahaan.

### SIMPULAN

Peningkatan kebutuhan untuk menerapkan keberlanjutan dalam setiap aspek kehidupan manusia menyebabkan keberlanjutan harus menjadi orientasi setiap organisasi dalam menjalankan bisnisnya

termasuk bisnis pariwisata. Keberlanjutan juga perlu menjadi kapabilitas organisasi dan diterjemahkan ke dalam operasional bisnis serta menerapkannya dalam setiap tahapan proses manajemen stragik.

Dimensi orientasi keberlanjutan adalah bagaimana dalam praktiknya destinasi pariwisata perlu mempertimbangkan kualitas dan keberlangsungan planet serta kualitas lingkungan alam di sekitarnya sebelum mempertimbangkan keuntungan bisnis dan kesejahteraan sosial.

Dimensi kapabilitas keberlanjutan yang diusulkan adalah kemampuan destinasi untuk mencegah polusi, mengembangkan *product stewardship*, menerapkan *clean technology*, mengantisipasi dan menentukan regulasi keberlanjutan, mengelola keterampilan ramah lingkungan, serta memenuhi kebutuhan konsumen dengan cara-cara yang memenuhi aspek keberlanjutan.

Untuk memiliki kapasitas untuk membangun kapabilitas keberlanjutan dan mengadopsikan keberlanjutan dalam setiap tahapan proses manajemen strategik, maka kepemimpinan yang kuat, komitmen dan visi bersama merupakan persyaratan awal untuk memastikan keberhasilan penerapan keberlanjutan sehingga dapat menjadi keunggulan bersaing suatu destinasi.

Akhirnya penelitian ini menyarankan agar pengimplementasian keberlanjutan dalam destinasi pariwisata dimonitor dan adaya pengukuran kinerja dalam menerapkannya dengan menggunakan *sustainability balanced score card*.

---

## DAFTAR PUSTAKA

- Barney, Jay, 1999, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, United Kingdom
- , 2014, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Fourth Edition, Pearson Education Limited, Essex, UK.
- Boonpattakaran, Apicha, 2012, Model of Thai Small and Medium Sized Enterprises' Organizational Capabilities: Review & Verification, Journal of Management Research, Vo. 4. No. 3, USA
- Borland, Helen, 2009, Conceptualizing global strategic sustainability and corporate transformational change, International Marketing Review Vol. 26 No. 4/5, 2009, pp. 554-572, Emerald Group Publishing Limited.
- Borland, Helen and Adam Lindgreen, 2012, Sustainability, Epistemology, Ecocentric Business, and Marketing Strategy: Ideology, Reality, and Vision, Journal Business Ethics, page 173-187, Springer Science+Business Media, Dordrecht.
- Brown, S & Fai, F., 2006, Strategic Resonance between Technological Capabilities in the Innovation Process within Firms, Technovation, Vol. 26 Issue 1page 60-75.
- Crews, D., 2010, Strategies for Implementing Sustainability: Five Leadership Challenges, S.A.M. Advanced Management Journal, 75 (2).
- David, Fred R., 2013, Strategic Management Concepts and Cases, 14<sup>th</sup> Edition, Pearson Education Limited, UK
- Dyllick, Thomas, Kai Hockerts, 2002, Beyond the Business Case for Corporate Sustainability, Business strategy and the Environment No. 11, page 131-141, Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)).
- Figge, Frank, et al., 2002, The Sustainability Balanced Scorecard, Journal of Business Strategy and the Environment, Volume 11, Issue 5, pp 269-284, Wiley Online Library.
- Hart, Stuart, 1995, A Natural Resource Based View of the Firm, Academy of Management Review, Vol. 20 No. 4, USA
- Klettner, Alice, Thomas Clarke & Martijn Boersma, 2014, The Governance of Corporate Sustainability: Empirical Insights into the Development, Leadership and Implementation of Responsible Business Strategy, Journal of Business Ethics

- Murthy, Vikram, 2012, Integrating Corporate Sustainability and Strategy for Business Performance, World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development Volume 8, Emerald Group Publishing.
- Prahalad C.K., and G. Hamel, 1990, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, 68 (3):79-91, USA
- Shahbazpour and Rainer H. Seidel, 2006, Using Sustainability for Competitive Advantage, Proceedings of LSE, 13th CIRP International Conference on Lifecycle Engineering, New Zealand
- Spanos, Yianis E., Gregory Prastacos, 2004, Understanding Organizational Capabilities: Towards a Conceptual Framework, Journal of Knowledge Management.
- Tsai, W.H, W C Chou and W Hsu, 2008, The Sustainability balanced scorecard as a framework for selecting socially responsible investment: an Effective MCDM model.
- Ulrich, D and N. Smallwood, 2006, How Leaders Build Value: Using People, Organization, and Other Intangibles to Get Bottom line Result, 1<sup>st</sup> Edition, Hoboken, New Jersey, Wiley.
- Vorhies, Douglas W., Michael Harker, C.P. Rao., 1999, The Capabilities and Performance Advantages of Market Diven, European Journal of Marketing, Bradford, Vol. 33, Issue 11/12, page 1171.
- World Economic Forum, 2013, Global Travel and Tourism Competitiveness Index.
- World Economic Forum, 2015, Global Travel and Tourism Competitiveness Index.