

**PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA
DINAS PARIWISATA DAN KEBUDAYAAN
(Studi Benchmarking Pada Dinas Pariwisata Provinsi Jawa
Barat Dengan Dinas Pariwisata Provinsi Yogyakarta)**

**HUMAN RESOURCE EMPOWERMENT IN THE
DEPARTMENT OF TOURISM AND CULTURE
(Benchmarking Study of the West Java Provincial Tourism
Office and the Yogyakarta Provincial Tourism Office)**

Penulis :

Ricky Ferdiansyah Sumartono¹, Bambang Heru Purwanto², Sedarmayanti³

^{1,2,3} Program Studi Doktor Ilmu Manajemen, Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung

¹ Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat

Email: ricky.239010031@mail.unpas.ac.id

ABSTRAK

Latar belakang: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur merupakan faktor strategis dalam meningkatkan kualitas tata kelola organisasi serta daya saing sektor pariwisata. Meskipun Jawa Barat memiliki potensi pariwisata yang sangat besar, efektivitas pemberdayaan SDM aparatur masih dihadapkan pada keterbatasan pelatihan berbasis kompetensi, minimnya *benchmarking*, serta fragmentasi koordinasi internal dibandingkan dengan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) yang memiliki basis budaya dan kepemimpinan yang stabil.

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji, menganalisis, dan membandingkan (*benchmarking*) strategi pemberdayaan SDM aparatur antara Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat dengan Dinas Pariwisata Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta guna merumuskan model pemberdayaan SDM yang adaptif dan berkelanjutan.

Metode: Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus komparatif berbasis langkah-langkah *benchmarking*. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, serta telaah dokumen resmi organisasi. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan (*Miles, Huberman, & Saldaña*), yang divalidasi melalui triangulasi sumber dan metode.

Hasil: Hasil penelitian menunjukkan bahwa potensi SDM di Jawa Barat sangat besar namun belum teraktualisasi secara optimal akibat belum terlembagakannya sistem pemberdayaan berbasis kompetensi spesifik dan orientasi *benchmarking* yang masih terbatas. Sebaliknya, DIY menunjukkan keunggulan pada aspek kepemimpinan yang visioner dan memiliki legitimasi moral kuat (*Hamengku Buwono*), budaya kerja kolaboratif (*Manunggaling Kawula Gusti*).

Kesimpulan: Sebagai temuan utama (*novelty*), penelitian ini menghasilkan *Holistic Adaptive Human Resource Empowerment Model* (Model Pemberdayaan SDM Adaptif Holistik) yang memadukan integrasi kearifan lokal (*local wisdom*), transformasi kepemimpinan transformasional-kebudayaan, pembentukan budaya organisasi berbasis *learning organization*, serta adopsi *benchmarking* strategis berkelanjutan.

RINGKESAN

Kasang Tukang: Pangwangunan jeung pangberdayaan sumber daya manusa (SDM) aparatur mangrupa faktor anu strategis dina ningkatkeun kualitas tata kelola organisasi sarta daya saing sektor pariwisata. Sanajan Jawa Barat miboga poténsi pariwisata anu kacida gedéna, éféktivitas pemberdayaan SDM aparatur masih diharepkeun kana kawatesanan pelatihan berbasis kompetensi, minimna *benchmarking*, sarta fragmentasi koordinasi internal dibandingkeun jeung Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) anu miboga basis budaya jeung kapamingpinan anu stabil.

Tujuan: Ieu panalungtikan miboga tujuan pikeun mikanyaho, nganalisis, sarta ngulik *benchmarking* stratégi pemberdayaan sumber daya manusa antara Dinas Pariwisata jeung Kabudayaan Provinsi Jawa Barat jeung Dinas Pariwisata Daérah Istiméwa Yogyakarta sangkan bisa ngarumuskeun kawijakan jeung model pemberdayaan SDM anu leuwih hadé tur adaptif.

Métode: Métode anu digunakeun nyaéta métode komparatif kalayan pamarekan kualitatif ngaliwatan léngkah-léngkah *benchmarking*. Data dikumpulkeun ngaliwatan wawancara sacara jero, observasi, jeung talaah dokumén, tuluy dianalisis ngagunakeun modél Miles, Huberman, jeung Saldaña sarta dipariksa validitasna ngaliwatan triangulasi.

Hasil: Hasil panalungtikan nunjukkeun yén kaayaan jeung poténsi pemberdayaan SDM di Dinas Pariwisata jeung Kabudayaan Provinsi Jawa Barat miboga kasempetan anu gedé, tapi can optimal ku sabab can aya sistem anu terintegrasi. Sedengkeun di Dinas Pariwisata DIY, pengembangan kapasitas geus dirojong ku kapamingpinan anu stabil tur visioner, budaya gawé anu kolaboratif, sarta komitmen organisasi anu kuat.

Kacindekan: Salaku temuan utama (*novelty*), ieu panalungtikan ngahasilkeun *Holistic Adaptive Human Resource Empowerment Model* anu ngaintegrasikeun kearifan lokal, kapamingpinan transformasional-kebudayaan, budaya organisasi adaptif, sarta *benchmarking* strategis berkelanjutan.

ABSTRACT

Background: Empowerment of human resources (HR) among government personnel is a strategic factor in improving organizational governance quality and enhancing the competitiveness of the tourism sector. Although West Java possesses immense tourism potential, HR empowerment effectiveness faces challenges such as limited competency-based training, minimal benchmarking, and internal coordination fragmentation compared to the Special Region of Yogyakarta (DIY), which benefits from strong cultural roots and stable leadership.

Objective: This study aims to examine, analyze, and benchmark HR empowerment strategies between the Department of Tourism and Culture of West Java Province and the Department of Tourism of DIY to formulate an adaptive and sustainable HR empowerment model.

Method: This study employed a comparative qualitative approach using benchmarking procedures. Data were collected through in-depth interviews, field observations, and document analysis, then analyzed using the Miles, Huberman, and Saldaña interactive model, and validated through source and method triangulation.

Results: Findings indicate that West Java's HR potential remains underutilized due to non-standardized competency-based development and limited benchmarking orientation. Conversely, DIY excels due to stable, visionary leadership with strong moral legitimacy, a collaborative work culture (*Manunggaling Kawula Gusti*), and effective cross-sectoral integration.

Conclusion: As the main novelty, this research establishes the *Holistic Adaptive Human Resource Empowerment Model*, integrating local wisdom, transformational-cultural leadership, learning organization culture, and continuous strategic benchmarking.

PENDAHULUAN

Sektor pariwisata merupakan salah satu pilar ekonomi yang paling dinamis dan strategis dalam menopang pembangunan nasional maupun daerah. Menurut laporan *World Travel and Tourism Council* (WTTC, 2023), sektor ini menyumbang sekitar 10,4% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) global serta menciptakan satu dari sepuluh lapangan kerja di seluruh dunia. Di Indonesia, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024 menempatkan pariwisata sebagai sektor unggulan penghasil devisa utama. Namun demikian, daya saing pariwisata nasional masih dihadapkan pada tantangan mendasar, yaitu kapasitas dan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur yang belum merata dan optimal.

Provinsi Jawa Barat memiliki kekayaan alam dan kebudayaan Sunda yang sangat melimpah. Meskipun demikian, laporan evaluasi internal Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa efektivitas tata kelola pariwisata belum berbanding lurus dengan potensi yang ada. Permasalahan utama bersumber dari belum optimalnya kapasitas SDM aparatur dalam memformulasikan, mengeksekusi, dan mengevaluasi program pemberdayaan secara berkelanjutan. Pelatihan yang diberikan kerap kali bersifat umum, belum berbasis pada peta kompetensi spesifik, serta minimnya aktivitas *benchmarking* strategis ke kawasan yang memiliki *best practices*.

Kondisi tersebut menunjukkan perbedaan kontras jika dibandingkan dengan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Dinas Pariwisata Provinsi DIY berhasil membangun ekosistem pariwisata berbasis komunitas (*community-based tourism*) dan kebudayaan yang kokoh melalui strategi pemberdayaan SDM aparatur yang terarah, berorientasi pelayanan prima, serta didukung oleh kepemimpinan yang berlegitimasi moral tinggi.

Untuk menggambarkan secara empiris kesenjangan (*gap*) tata kelola pemberdayaan SDM aparatur antara kedua instansi tersebut, Tabel 1 menyajikan pemetaan perbandingan fenomena mendasar:

Tabel 1. Perbandingan Fenomena Pemberdayaan SDM Antara Disparbud Prov. Jawa Barat dan Dinpar Prov. DIY

Aspek	 Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat	 Dinas Pariwisata Provinsi DIY
 Program Pelatihan SDM	• Umum, belum berbasis kompetensi khusus sektor pariwisata • Belum rutin	✓ Spesifik dan terstruktur sesuai kebutuhan sektor seperti hospitality, digital marketing, pemandu wisata budaya
 Sistem Benchmarking	• Minim benchmarking ke luar daerah • Orientasi masih internal	✓ Benchmarking aktif ke daerah lain dan negara lain (best practices diadopsi)
 Inovasi Pelayanan Publik	• Terbatas, lambat dalam adopsi teknologi baru	✓ Inovatif, banyak layanan pariwisata berbasis digital (e-booking, aplikasi wisata)
 Sinergi Antarunit Kerja	• Fragmentasi antarbidang masih terjadi • Koordinasi belum optimal	✓ Koordinasi lintas unit efektif melalui sistem manajemen terpadu
 Kaderisasi dan Pengembangan Kepemimpinan	• Belum ada program kaderisasi berbasis kompetensi kepemimpinan pariwisata	✓ Ada program pelatihan kepemimpinan untuk aparatur muda sektor pariwisata
 Pemanfaatan Teknologi	• Rendah, terbatas pada media sosial	✓ Tinggi, integrasi website, aplikasi mobile, VR tourism, e-ticketing
 Pendekatan Budaya Lokal	• Budaya lokal belum sepenuhnya menjadi basis strategi pariwisata	✓ Budaya lokal dijadikan jantung utama strategi pariwisata dan pemberdayaan masyarakat

Berlandaskan fenomena tersebut, penelitian ini dilaksanakan untuk mengkaji secara mendalam strategi pemberdayaan SDM aparatur melalui pendekatan *Strategic Benchmarking*. Penelitian ini tidak hanya bertujuan membandingkan proses, namun merumuskan sebuah model konseptual pemberdayaan SDM aparatur yang adaptif dan holistik sebagai solusi atas permasalahan tata kelola pariwisata daerah.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus komparatif. Metode *benchmarking* diterapkan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengadaptasi praktik-praktik terbaik (*best practices*) pemberdayaan SDM aparatur.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di dua lokasi utama, yaitu Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat dan Dinas Pariwisata Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta pada Oktober 2025 – Januari 2026

Informan Penelitian

Pemilihan informan menggunakan teknik *purposive sampling* yang dikombinasikan dengan *snowball sampling* hingga mencapai saturasi data. Informan terdiri dari:

1. Pejabat Struktural (Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Bidang/Instalasi)
2. Penanggung Jawab Mutu dan Pengembang Kapasitas SDM
3. Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Peneliti/Analisis Pariwisata pada kedua dinas
4. Pemangku kepentingan (*stakeholders*) industri dan asosiasi pariwisata

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama:

- Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*): Menggali aspek filosofi kepemimpinan, hambatan kelembagaan, mekanisme pelatihan, dan budaya organisasi.
- Observasi Lapangan: Mengamati langsung pola interaksi kerja, koordinasi lintas bidang, serta proses pendampingan destinasi wisata.
- Telaah Dokumen: Menganalisis dokumen Rencana Strategis (Renstra), Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA), Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP), serta evaluasi program pelatihan SDM.

Analisis dan Keabsahan Data

Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020) yang mencakup tiga tahapan: reduksi data, penyajian data (*data display*), serta penarikan kesimpulan/verifikasi. Validasi keabsahan data dilakukan melalui uji kredibilitas menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode, uji *dependability*, serta uji *confirmability*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini diawali dengan analisis gambaran umum lokasi studi komparatif benchmarking pemberdayaan SDM aparatur sektor pariwisata dan kebudayaan, yaitu Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat serta Dinas Pariwisata Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Kedua entitas daerah ini memiliki latar belakang geografis, struktur kelembagaan, dan karakteristik potensi pariwisata yang berbeda. Jawa Barat didukung potensi bentang alam yang sangat luas serta keberagaman destinasi unggulan di pelbagai kabupaten/kota, sementara DIY menonjolkan kekuatan warisan budaya, sejarah, serta integrasi wilayah yang relatif lebih kompak.

Kondisi dan Potensi Pemberdayaan SDM Jawa Barat dan DIY Evaluasi terhadap kondisi dan potensi pemberdayaan SDM menunjukkan bahwa Disparbud Jawa Barat memiliki potensi besar dalam pengembangan kompetensi aparatur. Namun demikian, Jawa Barat masih dihadapkan pada ketimpangan akses pelatihan antara wilayah perkotaan dan daerah terpencil, serta pengelolaan yang belum sepenuhnya berbasis kompetensi pariwisata khusus. Sebaliknya, Dinas Pariwisata DIY mencatatkan kondisi pemberdayaan SDM yang lebih mapan, di mana peningkatan kapasitas aparatur didukung oleh sistem koordinasi yang efektif, budaya kerja kolaboratif, serta keterlibatan aktif masyarakat lokal (berbasis *community-based tourism*).

Tabel 2. Kondisi dan Potensi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat



Tabel 3. Kondisi dan Potensi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Yogyakarta



Strategi, Program, dan Analisis Benchmarking Pada aspek strategi dan program, Disparbud Jawa Barat cenderung mengimplementasikan pelatihan yang bersifat umum dan belum rutin, di samping masih terbatasnya adopsi teknologi digital pada pelayanan publik. Sementara itu, strategi pemberdayaan di DIY berlangsung terstruktur melalui bimbingan teknis yang spesifik (seperti *hospitality*, *digital marketing*, dan pemandu wisata budaya) serta integrasi teknologi (e-booking, VR tourism). Hasil perbandingan (*benchmarking*) memperlihatkan gap pada aspek kaderisasi kepemimpinan, pemanfaatan kearifan lokal sebagai basis strategi, serta derajat sinergi antarunit kerja dan asosiasi pariwisata.

Novelty Penelitian (Model Konseptual Pemberdayaan SDM Adaptif) Sebagai kontribusi kebaruan (*novelty*) penelitian, dirumuskan *Holistic Adaptive Human Resource Empowerment Model*. Model konseptual ini mengintegrasikan hasil adopsi dan modifikasi praktik-praktik terbaik dari DIY ke dalam ekosistem pemberdayaan SDM di Jawa Barat. Kunci utama model ini terletak pada penyelarasan antara peningkatan kapasitas teknis-digital aparatur, kejelasan orientasi karier/kaderisasi, serta penanaman nilai-nilai kearifan lokal sebagai pijakan utama dalam melayani dan mengelola destinasi wisata.

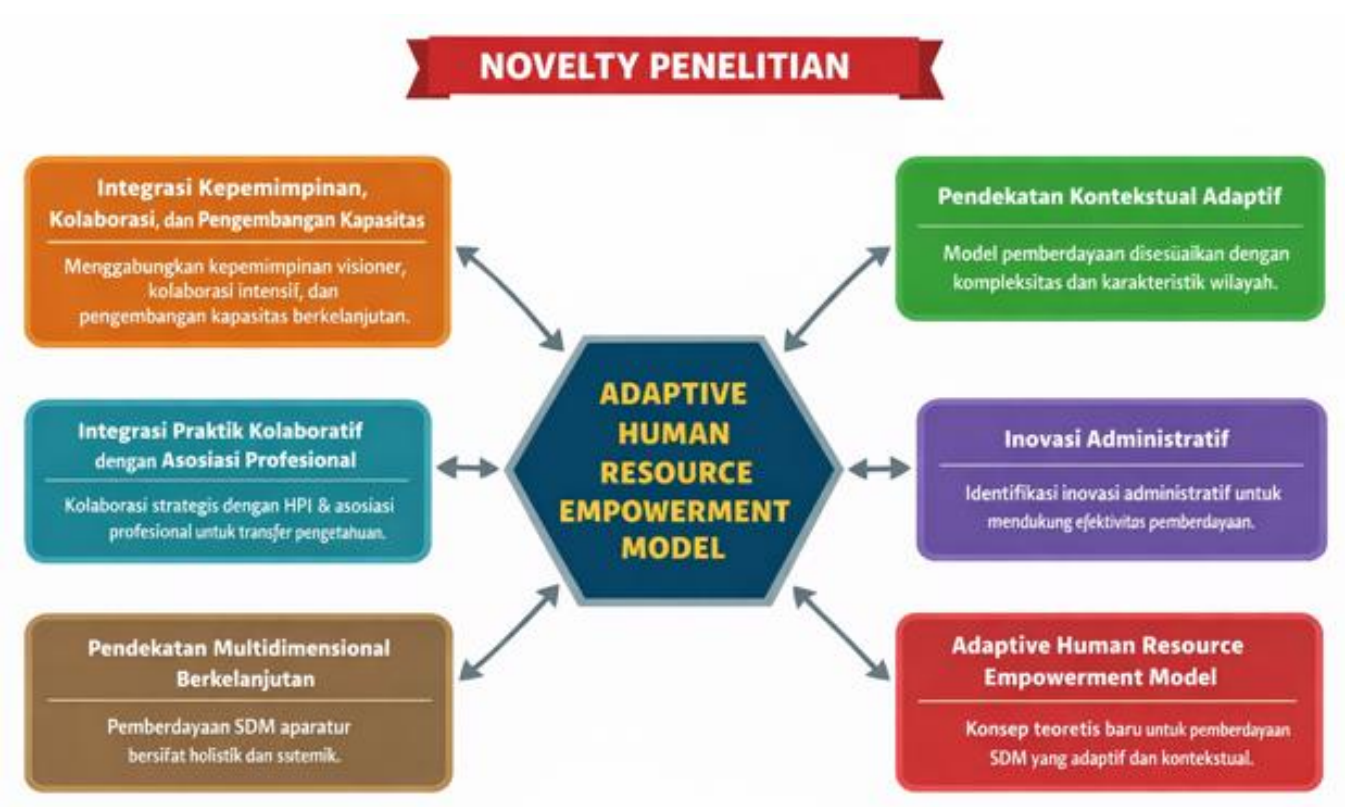
Implikasi Perbedaan Konteks Wilayah dan Kearifan Lokal Memasuki pembahasan), perbedaan konteks bentang wilayah berimplikasi langsung pada kompleksitas tata kelola dan pemberdayaan SDM. Luasnya wilayah Jawa Barat menuntut jangkauan pembinaan yang ekstra dibanding DIY. Di sisi lain, *local wisdom* (kearifan lokal) terbukti menjadi pembeda utama kualitas SDM; DIY berhasil menjadikan kearifan lokal sebagai ruh utama dari seluruh kebijakan dan perilaku pelayanan aparatur, sedangkan di Jawa Barat pendekatan berbasis budaya Sunda masih perlu ditransformasikan agar menjadi basis strategi pariwisata yang lebih mengakar.

Kebijakan Pemerintah, Kesadaran Wisata, dan Budaya Organisasi Pembahasan mendalam mengungkap keterikatan yang erat antara kebijakan pemerintah daerah dengan tingkat kesadaran wisata masyarakat (*Pokdarwis*). Kebijakan yang inklusif dan responsif berbanding lurus dengan peningkatan kepedulian warga dalam menjaga iklim destinasi. Selain itu, budaya organisasi di internal instansi bertindak sebagai penentu konsistensi pelaksanaan pemberdayaan SDM; lingkungan kerja yang kolaboratif, transparan, dan berorientasi pada nilai kebudayaan dapat mempercepat internalisasi program-program pelatihan SDM secara berkelanjutan.

Kepemimpinan sebagai Penggerak Utama Pemberdayaan Sub-bab 4.2 menegaskan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan faktor pembeda paling vital (*key driving force*) dalam menjaga kesinambungan pemberdayaan SDM aparatur. Kepemimpinan yang stabil, visioner, dan memiliki legitimasi moral yang kuat—sebagaimana tecermin pada karakteristik kepemimpinan di DIY—mampu mengawal arah kebijakan pemberdayaan SDM agar tidak terputus akibat pergantian dinamika politik atau struktur organisasi.

Sintesis Novelty Benchmarking Pemberdayaan SDM Secara keseluruhan, pembahasan menutup analisis dengan meletakkan sintesis *novelty benchmarking* pemberdayaan SDM aparatur pariwisata antara Provinsi Jawa Barat dan DIY. Melalui tahapan identifikasi gap, modifikasi konteks lokal, dan formulasi model adaptif, hasil penelitian ini memberikan kerangka kerja praktis-akademis bagi Disparbud Jawa Barat. Kerangka ini dirancang untuk mendobrak keterbatasan pelatihan konvensional menuju sistem tata kelola SDM yang adaptif, berbasis teknologi digital, serta menjunjung tinggi kearifan lokal secara berkelanjutan.

Tabel 4. Novelty Penelitian



Sumber: Peneliti (Diolah dari Data Penelitian, 2026)

KESIMPULAN

1. Kondisi dan potensi pemberdayaan SDM di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat cukup besar, didukung oleh jumlah pegawai yang memadai, keragaman destinasi wisata sebagai sarana belajar, serta program pengembangan kompetensi yang telah berjalan.
2. Kondisi dan potensi pemberdayaan SDM di Dinas Pariwisata Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta didukung oleh koordinasi kerja yang efektif, budaya kerja kolaboratif, dan komitmen organisasi terhadap peningkatan kompetensi pegawai.
3. Strategi dan program pemberdayaan SDM di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat dilakukan melalui diklat, bimtek, workshop, seminar, serta pengembangan kompetensi berbasis teknologi informasi dan digitalisasi pariwisata guna meningkatkan kualitas pelayanan dan pengelolaan sektor pariwisata dan kebudayaan.
4. Strategi dan program pemberdayaan SDM di Dinas Pariwisata Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta difokuskan pada penguatan kompetensi, profesionalisme, dan inovasi aparatur melalui diklat, bimtek, workshop, seminar, serta pembelajaran berkelanjutan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.
5. Kepemimpinan menjadi faktor pembeda utama dalam keberlanjutan pemberdayaan SDM aparatur pariwisata. Kepemimpinan yang stabil, visioner, dan memiliki legitimasi moral kuat, seperti di DIY, mampu menjaga kesinambungan kebijakan pemberdayaan SDM. Sebaliknya, dinamika pergantian pimpinan di Jawa Barat berpotensi menimbulkan diskontinuitas strategi. Berdasarkan temuan ini, penelitian menghasilkan novelty berupa Adaptive Human Resource Empowerment Model, yang menegaskan bahwa pemberdayaan SDM aparatur pariwisata harus dirancang secara adaptif dan kontekstual sesuai karakteristik daerah.

REKOMENDASI

1. Pemerintah daerah Provinsi Jawa Barat disarankan untuk mengembangkan kebijakan pemberdayaan SDM aparatur pariwisata berbasis klaster wilayah yang disesuaikan dengan karakteristik destinasi dan kondisi infrastruktur. Pendekatan ini penting agar program yang dijalankan lebih tepat sasaran dan mampu menjawab kebutuhan setiap wilayah secara spesifik.
2. Selain itu, integrasi nilai-nilai local wisdom, khususnya budaya Sunda, perlu diperkuat dalam sistem pelatihan dan pengembangan aparatur secara terstruktur dan berkelanjutan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas sikap pelayanan aparatur agar lebih humanis dan berkarakter lokal.
3. Peningkatan kesadaran wisata masyarakat juga harus menjadi prioritas dalam kebijakan pembangunan pariwisata daerah. Pemerintah perlu memperkuat program edukasi sadar wisata dan kolaborasi dengan masyarakat agar tercipta sinergi dalam pengelolaan destinasi wisata.
4. Di sisi lain, penguatan budaya organisasi birokrasi pariwisata perlu dilakukan secara konsisten melalui internalisasi nilai profesionalisme, pelayanan, dan kolaborasi, sehingga aparatur memiliki standar kerja yang sama meskipun berada di wilayah yang berbeda.
5. Terakhir, diperlukan kepemimpinan transformasional yang visioner dan berorientasi jangka panjang untuk menjamin keberlanjutan program pemberdayaan SDM aparatur pariwisata, sehingga kebijakan tetap konsisten meskipun terjadi perubahan kepemimpinan daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- 1 Argyris, C. (1998). *Empowerment: The Emperor's New Clothes*. Harvard Business Review, 76(3), 98-105.
- 2 Chang, J., Lim, J., & Kim, S. (2023). *Status of Quality Management in Service Systems*. Annals of Laboratory Medicine, 43(5), 493-502.
- 3 Donabedian, A. (2005). *Evaluating the Quality of Medical Care and Health Services*. The Milbank Quarterly, 83(4), 691-729.
- 4 Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif RI. (2020). *Rencana Strategis Pembangunan Pariwisata Nasional 2020–2024*. Jakarta: Kemenparekraf.
- 5 Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- 6 Morel, T., Hanlin, R., & Andersen, M. H. (2019). *Putting Knowledge Flows Front and Centre in Systems Strengthening*. Innovation and Development, 9(1), 51-73.
- 7 Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- 8 Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
9. World Travel and Tourism Council (WTTC). (2023). *Travel & Tourism Economic Impact Research 2023*. London: WTTC.