

Faktor Eksternal Industri Pariwisata di Kota Padang dengan Pendekatan *Pestel Analysis*

Lathif Arafat. A

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Andalas.
Jalan Universitas Andalas, Limau Manis, Pauh, Kota Padang, Sumatera Barat

Korespodensi dengan Penulis:

Lathif Arafat.A: Telp : 08116650592

E-mail: lathif_arafat@ymail.com

Abstract

The stipulation of tourism as Padang governmental vision gives opportunities for business units in tourism industries to grow. However, challenge is where the government of Kota Padang as disaster mitigation. All of this is caused by the dynamical opportunity and threat by external environmental factors. The purpose of this research is to describe (*descriptive study*) the external environmental factors that affect the tourism industry with PESTEL analysis approach. Data collecting technique is using interviews and literature study. The result of this research is describing the keys success to opportunity factor and to challenge in tourism industry in Padang city with the aspects of politic, economy, sociocultural, technology, environment, and law.

Keywords : *PESTEL analysis; Tourism Industry;*

Abstraks

Ditetapkannya Pariwisata sebagai Visi Pemerintah Kota Padang memberikan peluang unit bisnis dalam industri pariwisata untuk tumbuh. Namun, mempunyai tantangan dimana Kota Padang sebagai kota mitigasi bencana. Semua ini akibat dinamika peluang dan ancaman dari pengaruh faktor lingkungan eksternal. Tujuan penelitian untuk mendeskripsikan (*descriptive study*) faktor-faktor lingkungan eksternal yang mempengaruhi industri pariwisata dengan pendekatan analisis PESTEL. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan studi pustaka. Hasil penelitian ini mendeskripsikan *keys success* faktor peluang dan tantangan di Industri Pariwisata Kota Padang dalam aspek politik, ekonomi, sosiokultural, teknologi, lingkungan, hukum.

Kata Kunci: Industri Pariwisata; *PESTEL analysis*

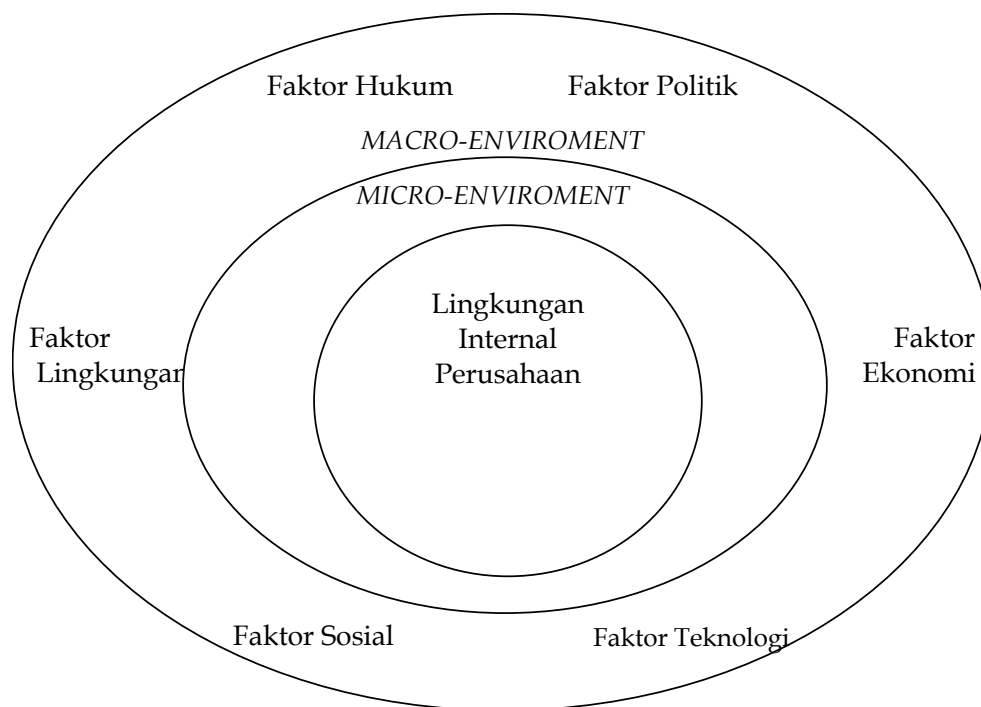
PENDAHULUAN

Industri pariwisata di Indonesia merupakan proyek strategis nasional. Dengan pembangunan industri pariwisata, tentu akan memberikan efek domino bagi perusahaan-perusahaan yang ada di dalamnya, baik bisnis hotel, *tour travel* dan Usaha Kecil Menengah. Meningkatnya jumlah permintaan jasa industri pariwisata tidak terlepas dari komitmen pemerintah pusat yang menetapkan pariwisata sebagai *leading sector* dalam Visi & Misi Pemerintah tahun 2014-2019, dimana untuk mewujudkan Indonesia sebagai Negara poros maritim dunia yang tertuang dalam Nawacita. Pemerintah Indonesia fokus pada sektor; Infrastruktur, Maritim, Energi, Pangan dan Pariwisata. Penetapan kelima sektor ini dengan pertimbangan signifikansi terhadap pembangunan nasional.

Pariwisata ditetapkan sebagai *leading sector* dari kelima sektor tersebut karena pertumbuhan jangka pendek, menengah dan panjang bernilai positif. Hal ini mendorong pelaku bisnis jasa industri pariwisata di Kota Padang untuk melakukan rencana strategis untuk mencapai keunggulan bersaing. Hal itu sebagai dinamika peluang (*Opportunity*) dan tantangan (*Thread*) yang harus di hadapi. Dimana peluang yang dimaksud adalah pariwisata ditetapkan sebagai Visi Kota Padang 2018-2022 dengan konsep pariwisata syariah namun bertolak belakang dengan tantangan (*Thread*) yang dihadapi dengan ditetapkannya Kota Padang sebagai kota mitigasi bencana (rawan bencana), maka sebelum melakukan perencanaan strategi secara menyeluruh, sebaiknya melakukan analisis faktor-faktor eksternal apa saja yang mempengaruhi lingkungan eksternal industri pariwisata di Kota Padang.

Setiap perusahaan dalam industri beroperasi dalam lingkungan jauh (*remote environment*) yang terdiri atas faktor-faktor diluar kendali perusahaan seperti: 1) Politik, arah dan stabilitas hukum dan aturan dimana kita harus menentukan strategi-strategi yang terukur untuk menyeimbangkannya; 2) Ekonomi, sifat kondisi perekonomian wilayah; 3) Sosial, nilai dan gaya hidup yang berkembang akibat kondisi kultural, ekologi dan etnis; 4) Teknologi, sebagai inovasi untuk mengurangi keusangan; 5) *Environment*, hubungan timbal balik manusia dengan makhluk hidup lainnya dan 6) Law, regulasi yang bersifat memaksa di lingkungan tersebut (Pearch & Robinson, 2013).

Pemindaian lingkungan adalah pemantauan, evaluasi, dan menyebarluaskan informasi dari lingkungan eksternal dan internal untuk manajemen puncak dalam perusahaan itu. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi faktor unsur-unsur eksternal dan internal strategis yang akan menentukan masa depan perusahaan. Cara paling mudah untuk melakukan pemindaian lingkungan adalah analisis SWOT. SWOT adalah singkatan yang digunakan untuk menggambarkan Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman yang merupakan faktor strategis bagi perusahaan. Lingkungan Eksternal terdiri dari variabel peluang dan ancaman yang berada di luar organisasi dan tidak biasanya dalam kontrol jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel ini membentuk konteks dimana perusahaan itu ada (Whelen & Hunger, 2012). Gambar 1 dibawah ini menggambarkan variabel lingkungan utama:



Gambar 1. Variabel Lingkungan

Sumber: Whelen & Hunger (2012)

METODE

Metode penelitian adalah rencana untuk pengumpulan, pengukuran, dan analisis data, berdasarkan pertanyaan dari studi. Penelitian ini termasuk penelitian

studi kasus yang berfokus pada pengumpulan informasi terkait perspektif PESTEL (politik, ekonomi, sosiokultural, teknologi, lingkungan, hukum). Tujuan studi adalah *descriptive study* dengan pendekatan kualitatif. Sekaran & Bougie (2017) menambahkan, seseorang dapat menentukan studi kasus sebagai investigasi empiris terhadap fenomena tidak sesuai ekspektasi. Metode pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dan studi pustaka. Wawancara adalah metode pengumpulan data yang efektif, bermaksud memperoleh data dan wawasan seseorang/sekelompok ahli pada bidangnya, maka berikut informan yang diwawancarai; 1) Deputi Pengembangan Destinasi Pariwisata, Kementerian Pariwisata, Bpk Dr.Komang Mahawira, SH, M.Hum; 2) Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Satu Pintu (DPMPTSP), Ibu Rina Melati S.STP, MM terakhir; 3) *Expert* Pusat Kajian Pariwisata Universitas Andalas, Ibu Sari Lengonggeni, SE, MM, PhD.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Politik, ekonomi, sosial, lingkungan, perkembangan teknologi pada abad 21 akan menimbulkan persaingan yang tinggi cenderung di segala sektor Industri, maka dalam penelitian ini diperlukan *PESTEL analysis* khusus mengenai Industri Pariwisata. Berikut adalah *PESTEL analysis* secara makro dilingkungan industri Pariwisata Kota Padang.

1. Faktor Politik

Stabilitas politik yang semakin kuat telah mendorong berbagai kegiatan usaha untuk bertumbuh, karena keyakinan investor untuk melakukan investasi yang disebabkan oleh kondisi perpolitikan yang semakin kuat dan stabil. Hal itu didukung dengan beberapa kebijakan ekonomi pemerintah pusat dalam waktu empat tahun terakhir, hal itu dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. Kebijakan Politik Ekonomi Pemerintah Indonesia

Produk Kebijakan	Isi
Paket Ekonomi Jilid I	Mengembangkan ekonomi makro yang kondusif dalam mengerakan ekonomi nasional
Paket Ekonomi Jilid II	Layanan cepat investasi 3 jam di kawasan Industri

Paket Ekonomi Jilid VIII Kebijakan satu peta

Sumber: Kementerian Koordinator Ekonomi (2018).

Selanjutnya komitmen pemerintah pusat dalam menetapkan sektor industri Pariwisata sebagai *leading sector* dalam mewujudkan Visi & Misi Pemerintah tahun 2014-2019, dengan pertimbangan Pariwisata ditetapkan sebagai *leading sector* karena pertumbuhan jangka pendek, menengah dan panjang karena bernilai positif.

Hampir 19 Kabupaten maupun Kota di provinsi Sumatera Barat mengunggulkan pariwisata sebagai program kerja pemerintah daerah, tetapi hanya Kota Padang yang *leading* sektor pariwisata, itu terbukti dengan penyumbang PAD (pendapatan asli daerah) tersebut yang signifikan, kemudian memang itu tidak terlepas dari komitmen pemerintah Kota Padang yang menetapkan pariwisata sebagai Visi & Misi.

Kota Padang selain fokus di wisata heritage, wisata marina dan ekowisata. Kota Padang juga mempunyai wisata bahari yang bernama kawasan mandeh. Kawasan Mandeh masuk dalam program kebijakan pemerintah pusat, hal itu dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Kebijakan Pembangunan Nasional Kawasan Mandeh

Rencana Induk	Keterangan
RTRWN 2008-2027	Kawasan Mandeh yang terletak diwilayah yang sama dengan Kawasan Strategis Nasional (KSN) Taman Nasional Kerinci Seblat harus dapat mendukung KSN tersebut.
RIPPARPNAS 2010-2025	Kawasan Mandeh merupakan bagian dari Kawasan Pengembangan Pariwisata Nasional (KPPN) Pesisir Selatan dan sekitarnya.
RPJMN 2015-2019	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kawasan Mandeh menjadi sentra industri perikanan tangkap dan budidaya 2. Kawasan Mandeh dikembangkan sebagai kawasan minapolitan perikanan budidaya 3. Kawasan Mandeh merupakan salah satu pusat pertumbuhan untuk pemerataan pembangunan yang salah satu orientasinya adalah mendorong perkembangan sektor pariwisata.
RTRW Provinsi 2012-2032	Kawasan Mandeh merupakan bagian dari kawasan Strategis Provinsi ITBM (Indarung-Teluk Bayur-Bungus-Mandeh) Kawasan Mandeh masuk dalam destinasi pengembangan

RIPPARPROV 2014-2025	pariwisata VI Kabupaten Pesisir Selatan yang diarahkan pada pengembangan pusat pariwisata bahari wilayah barat. Kawasan Pariwisata Mandeh merupakan kawasan pariwisata provinsi Kawasan Mandeh merupakan bagian dari kawasan Strategies Pengembangan Pariwisata (KSKP) Kabupaten Pesisir Selatan yang menfokuskan pada pengembangan destinasi dan kelembagaan kepariwisataan.
-------------------------	--

Sumber: Lenggongeni (2018).

Pada tabel kebijakan pembangunan Nasional Kawasan Mandeh diatas, Kawasan Mandeh ditetapkan sebagai salah sektor andalan dalam proyek strategis nasional, khususnya Kota Padang, karena Kawasan Mandeh berada diwilayah administratif Kabupaten Pesisir Selatan dan Kota Padang, ini menimbulkan dampak positif terhadap pelaku usaha jasa bisnis pariwisata Kota Padang.

Di Kota Padang, Industri Pariwisata sangat didukung oleh Visi Misi Pemerintah Daerah Kota Padang dengan visinya sebagai kota perdagangan, pendidikan, pariwisata yang sejahtera, religius dan berbudaya 2018-2022. Hal itu memberikan peluang positif terhadap beberapa perusahaan pendukung, khususnya perusahaan yang bergerak di bidang perhotelan, namun juga memberikan beberapa tantangan, seperti berikut:

1. Bagaimana mewujudkan Kota Padang sebagai destinasi halal.
2. Peran aktif pelaku usaha pariwisata, khususnya: a) bandara masih kurang fasilitas tempat ibadah, *hygiene* serta sanitasi toilet yang masih belum terjaga; b) Akomodasi Hotel; c) persepsi yang masih belum sama dengan pemilik hotel tentang penerapan wisata halal dan sertifikasi halal; d) Restoran, persepsi pemilki restoran dan rumah makan yang merasa belum memerlukan sertifikasi, karena mereka yakin bahwa apa yang mereka sajikan merupakan makanan halal; e) Akseibilitas, akses transportasi umum kita yang belum menjangkau semua destinasi; f) *Tour Operator*, belum memberikan edukasi kepada wisatawan mengenai wisata halal; g) Bagaimana mewujudkan Sumber Daya Manusia yang memiliki kemampuan dan berwawasan konsep pariwisata halal. (Melati, 2018).

2. Faktor Ekonomi

Ditetapkannya Industri Pariwisata sebagai salah satu *leading sector* untuk meraih Visi dan Misi secara langsung menimbulkan peluang usaha positif untuk pelaku bisnis usaha jasa perhotelan, biro travel, beserta masyarakat di sekitar objek wisata (UKM). Berikut data Performansi dan Target Kinerja Kementerian Pariwisata sampai tahun 2019.

Tabel 3. Perfomansi dan Kinerja Kementerian Pariwisata

Indikator			2015	2016	2017	2018
Makro	Kontribusi Pada PDB Nasional		4.23 %	4,50 %	5,50 %	6,50 %
	Devisa (Triliun Rp)		144	172	200	223
	Jumlah Tenaga Kerja (Juta orang)		11,4	11,8	12,0	12,6
	Indeks Daya Saing (WEF)		#50		#40	
Mikro	Wisatawan Mancanegara (Juta Kunjungan)		10	12	15	17
	Wisatawan Nusantara		255	260	265	270

Sumber: Mahawira (2018).

Bedasarkan tabel diatas diatas target kontribusi Pariwisata terhadap Produk Domestik Bruto nasional ditargetkan 1% pertahun. Sedangkan peringkat Indeks Daya Saing Pariwisata dilakukan dalam 2 (dua) tahun sekali oleh *World Economic Forum*. Kemudian jika dilihat dari jumlah kunjungan wisatawan ke provinsi Sumatera Barat maka cenderung memberikan peningkatan yang sangat signifikan. Sebagai gambaran perhatian tabel dibawah ini:

Tabel 4. Kunjungan Wisatawan Provinsi Sumatera Barat

No	Tahun	Wisatawan Mancanegara	Wisatawan Domestik
1	2012	36.623	5.948.295
2	2013	48.710	6.261.363
3	2014	56.111	6.605.738
4	2015	48.755	6.973.687
5	2016	49.686	7.343.282

Sumber: Badan Pusat Stastitik Prov. Sumatera Barat (2017).

3. Faktor Sosial

Faktor sosial terjadi sebab akibat dari dinamika lingkungan daerah itu sendiri. Kondisi etnis budaya, alam, nilai, keyakinan dan kebiasaan menjadi sikap yang mempengaruhi aktivitas lingkungan tersebut. Menurut data Indeks Daya Saing Industri Pariwisata Indonesia dibandingkan negara-negara ASEAN menurut *Travel and Tourism Competitiveness Index 2017*. Indonesia unggul di perjalanan wisata, daya saing harga, infrastruktur bandar udara, sumberdaya alam dan sumberdaya budaya dan bisnis travel, tetapi memiliki penilaian buruk dalam keamanan dan keselamatan wisatawan dalam berkunjung, sanitasi dan hygiene, dan *ICT Readiness*, keberlanjutan lingkungan akibat aktivitas pariwisata dan *Tourist Service Infrastructure*. Daya saing industri Pariwisata Indonesia secara rinci dibandingkan negara-negara ASEAN sebagai pada tabel berikut:

Tabel 5. *Travel and Tourism Competitiveness Index 2017*

No	Sub Index/Pillar	Singapore	Malaysia	Thailand	Indonesia	Philippines	Vietnam	Laos	Cambodia
<i>ENABLING ENVIROMENT</i>									
1	<i>Business Environment</i>	2	17	45	60	82	68	47	125
2	<i>Safety and Security</i>	6	41	118	91	126	57	66	88
3	<i>Health and Hygiene</i>	62	77	90	108	92	82	106	109
4	<i>Human Resources and Labor Market</i>	5	22	40	64	50	37	65	110
5	<i>ICT Readiness</i>	14	39	58	91	86	80	115	101
<i>TRAVEL AND TOURISM POLICY AND ENABLING CONDITION</i>									
6	<i>Prioritization of Travel and Tourism</i>		55	34	12	53	101	54	29
7	<i>International Openness</i>	1	35	52	17	60	73	71	58
8	<i>Price Competitiveness</i>	91	3	18	5	22	35	14	51
9	<i>Environmental Sustainability</i>	51	123	122	131	118	129	98	130
<i>INFRASTRUCTURE</i>									
10	<i>Air Transport Infrastructure</i>	6	21	20	36	65	61	97	96
11	<i>Ground and Port Infrastructure</i>	2	34	72	69	107	71	111	108
12	<i>Tourist Service Infrastructure</i>	24	46	16	96	87	113	86	102
<i>NATURAL AND CULTURAL RESOURCES</i>									
13	<i>Natural Resources</i>	103	28	7	14	37	34	71	62

	<i>Cultural Resources and</i>								
14	<i>Business Travel</i>	28	34	37	23	60	30	107	76.

Sumber: Mahawira (2018).

4. Faktor Teknologi

Dalam meningkat sektor pariwisata, Kementerian mengeksekusi program TOP 3 A program, yaitu Atraksi: *Digital Tourism*, Amenitas: Homestay Desa Wisata dan terakhir Akses: Konektivitas Udara. Yang berkaitan dengan Teknologi yaitu *Digital Tourism*. Yang dimaksud *Digital Tourism* itu adalah penyampaian informasi kualitas pariwisata dalam bentuk *Customer Information System*. Hal itu dikelompokkan dalam 3 sub program, seperti:

- *Changes in Customer Behaviour*, seperti; a) *Digital lifestyle: Mobile, Personal, Interactive* ; b) *Search and Share in tourism: 70% on digital media*; c) *Digital media effectiveness is four more effective than conventional media (Price performance)*
- *Digital Media: Look, Book, Pay* seperti; a) *Look: Google, Baidu, Trip Advisor* ; b) c) *Book: Booking.com, C-Trip/ali Trip and Traveloka*; d) *Pay: Paypal, Alipay and Amazon*
- *Booking Portal (TripAdvisor, Ctrip, Expedia, ect)* seperti a) *Higher Conversion rate*; b) *The Best Influencer: realtime reviews, user generated, trust feedbacks*

63% pencarian kamar hotel oleh wisatawan dipesan melalui online, dan 200 lebih reviews per menit diposting pada TripAdvisor, ini menandakan penjualan jasa melalui sistem digital media cenderung diminati wisatawan daripada cara konvensional (Mahawira, 2018).

5. Faktor Environment (Ekologi)

Aktivitas di sektor pariwisata dapat menimbulkan pencemaran lingkungan yang serius. Pembangunan sektor industri pariwisata tentu memberi konsekuensi terhadap kerusakan lingkungan sekitarnya dibaliknya meningkatnya pertumbuhan kesejahteraan/ ekonomi karena pembangunan infrastruktur pariwisata.

Pertumbuhan pariwisata Indonesia khususnya Sumatera Barat menjadi perhatian dari pusat untuk menjadi sektor andalan, namun beberapa pengamat menyisakan beberapa kekhawatiran dengan pengembangan pariwisata, baik secara nilai kepercayaan, etika dan keraifan lokal daerah destinasi pariwisata. Karena pemerintah menetapkan keberhasilan pariwisata dari nilai-nilai ekonomi secara kuantitatif semata, maka diperlukan kebijakan politik sebagai kontrol dan evaluasi pencemaran lingkungan (Lengonggeni, 2018).

6. Faktor Hukum

Industri Pariwisata di Indonesia diatur secara konstitusi dalam UU No.10 Tahun 2009. Pasal 1 ayat 9 menerangkan Industri Pariwisata adalah kumpulan usaha pariwisata yang saling terkait dalam rangka menghasilkan barang dan/ atau jasa bagi pemenuhan kebutuhan wisatawan dalam penyelenggaraan pariwisata. Selanjutnya pejabaran Undang-Undang tersebut dapat dilihat dibawah ini.

Tabel 6. Ringkasan UU No.10 Tahun 2009

BAB	Isi
I	Ketentuan Umum (Pasal 1)
II	Asas, Fungsi, dan Tujuan (Pasal 2-4)
III	Prinsip Penyelenggaraan Kepariwisataan (Pasal 5)
IV	Pembangunan Kepariwisataan (Pasal 6-11)
V	Kawasan Strategies (Pasal 12-13)
VI	Usaha Pariwisata (Pasal 14-17)
VII	Hak, Kewajiban, Dan Larangan (Pasal 18-27)
VIII	Kewenangan Pemerintah dan Pemerintah Daerah (Pasal 28-32)
IX	Koordinasi (pasal 33-49)
X	Badan Promosi Pariwisata Indonesia (pasal 36-49)
XI	Gabungan Industri Pariwisata Indonesia (Pasal 50-56)
XIII	Pendanaan (pasal 57-61)
XIV	Sanksi Administratif (pasal 62-63)
XV	Ketentuan Pidana (pasal 64)
XVI	Ketentuan Peralihan (pasal 65-66)
XVII	Ketentuan Penutup (Pasal 67-70)

Sumber: Data diolah, UU NO.10 Tahun 2009

Regulasi terkait pengembangan Kepariwisataan Nasional juga diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 67 Tahun 1996 tentang Penyelenggaraan Kepariwisataan, Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2011 tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisataan nasional tahun 2010-2025. Sedangkan di regulasi hukum tentang industri pariwisata provinsi Sumatera Barat tertuang dalam Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Barat Nomor 3 tahun 2014 tentang rencana induk pembangunan kepariwisataan provinsi Sumatera barat tahun 2014-2025 (Dinas Pariwisata Provinsi Sumatera Barat). Sedangkan pelaku usaha jasa perhotelan di Indonesia Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No. 53/HM.001/MPEK/2013 tentang Standar Usaha Hotel.

Tabel 7. Ringkasan Permen Kemenprakraf 2013

BAB	ISI
I	Ketentuan Umum (Pasal 1-3)
II	Usaha Hotel (Pasal 4)
III	Aspek Produk, Pelayanan dan Pengelolaan (Pasal 5)
IV	Penilaian Standar Usaha Hotel (Pasal 6-14)
V	Pembinaan dan Pengawasan (Pasal 15-17)
VI	Sanksi Administratif (Pasal 18)
VII	Ketentuan Peralihan (Pasal 19-20)
VIII	Ketentuan Penutup (Pasal 21-22)

Sumber: Data Diolah, Permen Kemenprakraf 2013

KESIMPULAN

Analisis terhadap pemindaian lingkungan eksternal yang dilakukan terhadap industri Pariwisata Kota Padang dengan analisis PESTEL telah menghasilkan faktor-faktor strategi (*Keys Factor Succes*) seperti pariwisata sebagai *leading sector* visi pemerintah pusat; kebijakan ekonomi pemerintah; Pengembangan Kawasan Mandeh Pesisir Selatan; Komitmen Pemko Padang menetapkan Pariwisata sebagai Visi; Kunjungan wisatawan mancanegara; *Price Competitiveness*; Sumber Daya Alam Provinsi Sumatera Barat; Konektivitas Transportasi Udara; dan Konsep Pariwisata Halal. Hal yang disebutkan diatas merupakan peluang dari pemindaian lingkungan makro Industri Pariwisata, sedangkan tantangannya (ancaman) menghasilkan faktor *hygiene & sanitasi* industri Pariwisata, *Enviromental Susistanability*, *Air Trasnport*

Infrastructure; Tourist Service Infrastructure & digital tourism yang belum dikelola secara optimal.

UCAPAN TERIMAKASIH

Terimakasih penulis ucapkan kepada *expert* dan lembaga yang telah menjadi informan dalam penulis dalam artikel ini, seperti 1) Dr. Komang Mahawira, SH, M.Hum (Kemenpar); 2) Rina Melati,S.STP,MM (DPMPTSP-Pemko); dan terakhir 3) Sari Lenggogeni, SE, MM, PhD (Pusat Kajian Pariwisata-UNAND).

DAFTAR RUJUKAN

- Badan Pusat Statistik (2017). Kunjungan wisatawan ke Provinsi Sumatera Barat, 2012-2016. Provinsi Sumatera Barat: Badan Pusat Statistik. <http://https://sumbar.bps.go.id/> Last Accessed 29 October 2018.
- Lenggogeni,Sari (2018, Juli 10). *Personal interview*. Padang: Pusat Kajian Pariwisata Universitas Andalas.
- Kementerian Koordinator Ekonomi (2018). Kebijakan Politik Ekonomi Republik Indonesia. Jakarta: Kementerian Koordinator Ekonomi <http://https://www.ekon.go.id/> Last Accessed 1 November 2018.
- Mahawira, Komang (2018, Juni 04). *Personal interview*. Jakarta: Kementerian Pariwisata.
- Melati, Rina (2018, Juli 09). *Personal interview*. Padang: Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.
- Pearce,Jhon A. & Robinson, Jr, Richard (2013). *Strategic Management: Formulation,implementation and Control, 12th ed* (Nia Pramita Sari, Penerjemah). Jakarta: Mc Graw-Hill Education and Salemba Empat.
- Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No. 53/HM.001/MPEK/2013 tentang Standar Usaha Hotel.
- Sekaran, Uman & Bougie, Roger (2017). *Research Methods for Business, 6th ed* (Kwan Men Yon, Penerjemah). Jakarta: Wiley,Inc and Salemba Empat.
- Thompson, A., Strickland, A. J., Gamble, J., & Peteraf, M. A. (2018). *Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings*.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 10 tahun 2009. Tentang Kepariwisataaan.

- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. McGraw-Hill Education Irwin.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52-66.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52>.