

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Industri pariwisata merupakan industri paling beragam di seluruh dunia. Banyak negara, terutama negara berkembang menggunakan industri pariwisata untuk meningkatkan pendapatan daerah. Kini, pariwisata merupakan kegiatan yang menjadi kebutuhan masyarakat. Masyarakat melihat berwisata sebagai salah satu cara tersendiri untuk menikmati waktu senggang yang kemudian masyarakat akan mencari tempat wisata yang sesuai dengan mereka. Hal tersebut akan berdampak kepada peningkatan jumlah pengunjung di suatu obyek wisata sehingga akan meningkatkan pendapatan daerah lokasi wisata tersebut.

Indonesia merupakan negara yang memiliki keanekaragaman flora dan fauna serta kekayaan alam yang besar sehingga Indonesia memiliki beranekaragam tempat wisata baik wisata alam, wisata buatan, maupun wisata budaya yang dapat menarik pengunjung lokal maupun mancanegara. Pemerintah Indonesia terus berupaya untuk mengembangkan pariwisata karena pariwisata dinilai mampu untuk meningkatkan jumlah pendapatan nasional. Tidak hanya dapat dinikmati oleh masyarakat Indonesia, tetapi juga diharapkan menarik perhatian wisatawan mancanegara. Undang-Undang Nomor 10 tahun 2009 tentang Kepariwisataan menyebutkan bahwa Penyelenggaraan Kepariwisataan ditujukan untuk meningkatkan pendapatan nasional dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat, memperluas dan meratakan kesempatan

berusaha dan lapangan kerja, mendorong pembangunan daerah, memperkenalkan dan mendayagunakan obyek dan daya tarik wisata di Indonesia serta memupuk rasa cinta tanah air dan mempererat persahabatan antar bangsa.

Menurut data Ditjen Imigrasi dan BPS, jumlah pengunjung mancanegara menurut pintu masuk dan kebangsaan pada tahun 2016 naik 9,61% dari tahun 2015 dengan jumlah 5.856.414 kunjungan pada tahun 2016 dan 5,342,965 kunjungan pada tahun 2015.<sup>1</sup> Jumlah pengunjung mancanegara ke Indonesia tidak merata ke tempat-tempat wisata di seluruh Indonesia. Banyak tempat-tempat wisata di kota-kota kecil Indonesia yang belum terjamah oleh pengunjung mancanegara maupun pengunjung lokal sendiri. Hal ini menjadi pekerjaan rumah bagi pemerintah untuk mengembangkan semua destinasi pariwisata di penjuru Indonesia secara optimal agar dapat menarik pengunjung mancanegara maupun pengunjung lokal serta dapat menambah pendapatan negara.

Berdasarkan penelitian terdahulu, peningkatan pengunjung dalam suatu tempat wisata bergantung pada pengembangan pariwisata itu sendiri, diantaranya: (1) Kebijakan publik yang diarahkan investasi khusus yang disesuaikan dengan kebutuhan daerah; (2) Upaya untuk meningkatkan kapasitas akomodasi wisata dan tingkat hunian di daerah perencanaan pembangunan pariwisata; (3) Upaya untuk meningkatkan pendapatan pariwisata melalui subsidi atau pemotong pajak sebagai prasyarat untuk pembangunan pariwisata daerah. (dalam Biljina Petrevska,

---

<sup>1</sup>Uraian selengkapnya dapat dilihat pada Data Kunjungan Wisatawan Mancanegara Bulanan Tahun 2016  
[http://www.kemenpar.go.id/userfiles/file/Lapbul%20Juli%202016\\_klasik.pdf](http://www.kemenpar.go.id/userfiles/file/Lapbul%20Juli%202016_klasik.pdf)

*Tourism Contribution to Regional Development: Best Practice in Macedonia:* 2012).

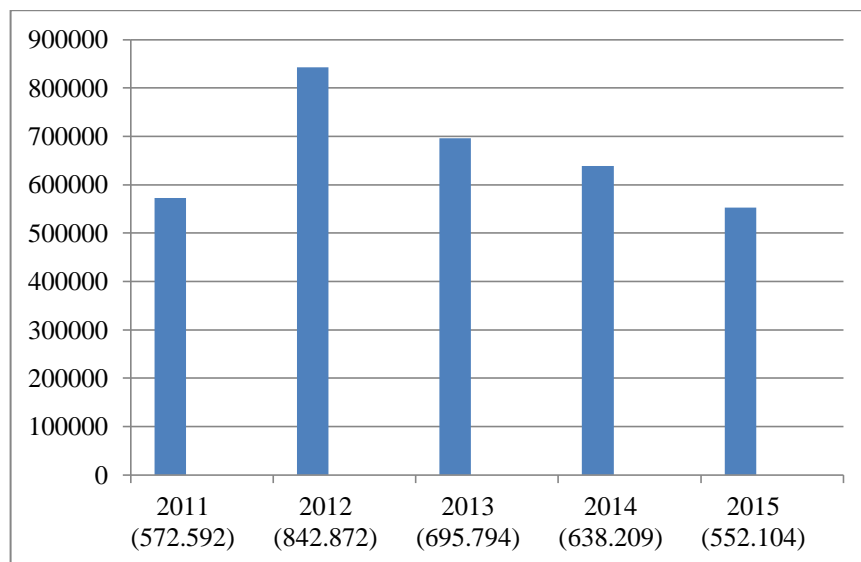
Menurut Pitana dan Diarta (2009: 108) Pembangunan pariwisata memerlukan kebijakan dan perencanaan yang sistematis. Sebagai contoh, pemerintah pada semua level terlibat dalam mempersiapkan infrastruktur, penggunaan tanah atau tata ruang, dan sebagainya. Tercapainya sebuah perencanaan yang sistematis diperlukan sebuah proses perencanaan strategis. Pada umumnya, perencanaan strategis dalam pariwisata terdiri dari beberapa tahapan, yaitu: menentukan bisnis yang akan dimasuki, menentukan tujuan organisasi, mengumpulkan informasi dan pengetahuan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan, menganalisis informasi, menentukan tujuan khusus yang menentukan aktivitas yang diperlukan, menentukan strategi dalam mewujudkan tujuan, mendistribusikan sumber daya ke masing-masing program aksi, mengimplementasikan rencana, mengontrol dan memonitor hasil serta membuat perbaikan jika diperlukan.

Pengembangan sektor pariwisata sebagai salah satu upaya meningkatkan pendapatan daerah juga dilakukan oleh Pemerintah Kota Magelang. Dalam Peraturan Daerah Kota Magelang No 2 tahun 2015 tentang Kepariwisataaan disebutkan bahwa perkembangan kepariwisataan memegang peran penting sebagai pusat pengembangan dan pertumbuhan ekonomi dalam menciptakan iklim yang sehat dan dinamis melalui pengelolaan kegiatan usaha dan potensi kepariwisataan di daerah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pembangunan kepariwisataan dilakukan berdasarkan asas manfaat, kekeluargaan,

adil dan merata, keseimbangan, kemandirian, kelestarian, partisipatif, berkelanjutan, demokratis, kesetaraan, dan kesatuan yang diwujudkan melalui pelaksanaan rencana pembangunan kepariwisataan dengan memperhatikan keanekaragaman, keunikan, dan kekhasan budaya dan alam, serta kebutuhan manusia untuk berwisata. Pembangunan kepariwisataan meliputi: industri pariwisata, destinasi pariwisata, pemasaran, dan kelembagaan kepariwisataan.

Pemerintah Kota Magelang melalui Peraturan Daerah Kota Magelang Nomor 13 tahun 2009 memberikan kewenangan penuh kepada Perusahaan Daerah Obyek Wisata (PDOW) Kota Magelang untuk mengelola Taman Kyai Langgeng. Taman Kyai Langgeng merupakan salah satu wisata andalan Kota Magelang. Taman Kyai Langgeng memiliki lahan yang cukup luas yaitu  $\pm 27$  hektar, memiliki koleksi tanaman langka yang dapat dijadikan sebagai wisata edukasi dilengkapi dengan wahana permainan, letak Taman Kyai Langgeng cukup strategis karena dekat dengan pusat kota, serta Taman Kyai Langgeng merupakan tempat wisata alam terbuka, memiliki banyak pendopo sehingga dapat dimanfaatkan untuk rekreasi keluarga maupun pertemuan bersama. Adanya lahan kosong di Taman Kyai Langgeng dapat digunakan pula untuk kegiatan *outbond* bagi rombongan pengunjung. Kondisi ini menjadi kekuatan tersendiri karena suasana dengan alam terbuka membuat pengunjung yang datang ke Taman Kyai Langgeng merasa nyaman dan merasa segar kembali.

Taman Kyai Langgeng selama ini masih menjadi alternatif pilihan bagi pengunjung wisata di Kota Magelang. Hal ini dapat dilihat dalam perbandingan pengunjung obyek wisata Taman Kyai Langgeng dan museum di Kota Magelang.

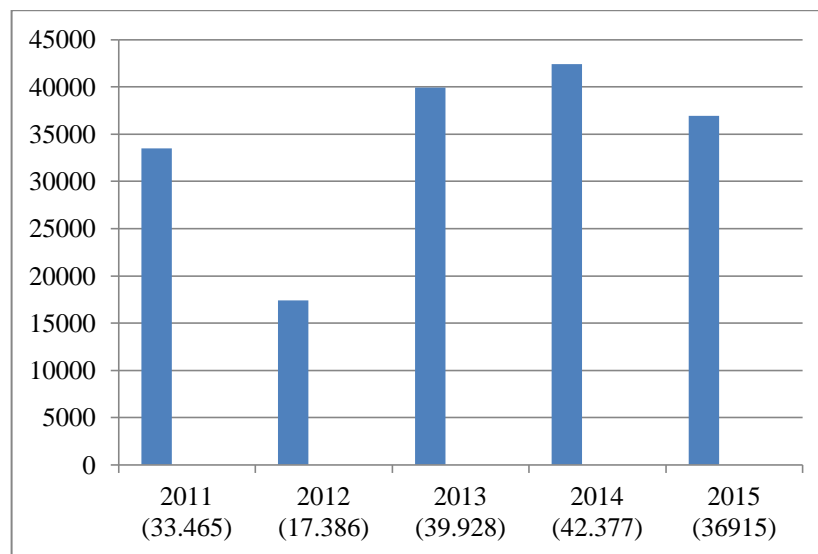
**Gambar 1.1****Data Pengunjung Taman Kyai Langgeng Kota Magelang  
Tahun 2011 hingga 2015**

*Sumber: BPS Pariwisata Kota Magelang*

Berdasarkan Gambar 1.1 jumlah pengunjung lokal Taman Kyai Langgeng tahun 2011 hingga 2015 sudah mencapai angka ratusan. Jumlah penunjang tertinggi berada pada tahun 2012. Pada tahun 2012, pengunjung Taman Kyai Langgeng mencapai 842.872 pengunjung. Jumlah pengunjung terendah pada tahun 2015 yaitu 552.104 pengunjung.

**Gambar 1.2**

**Data Pengunjung Obyek Wisata Museum Kota Magelang  
Tahun 2011 hingga 2015**



*Sumber: BPS Pariwisata Kota Magelang*

Pada Gambar 1.2 jumlah pengunjung lokal Museum Kota Magelang tahun 2011 hingga 2015 masih berada di angka puluhan. Jumlah penunjang tertinggi berada pada tahun 2014. Pada tahun 2014, pengunjung Museum Kota Magelang mencapai 42.377 pengunjung. Jumlah pengunjung terendah pada tahun 2012 yaitu 17.386 pengunjung.

Berdasarkan perbandingan data pengunjung pada Gambar 1.1 dan 1.2 membuktikan bahwa Taman Kyai Langgeng merupakan obyek wisata andalan Kota Magelang. Jumlah pengunjung Taman Kyai Langgeng tertinggi pada tahun 2012 sejumlah 842.872 pengunjung sementara jumlah pengunjung museum Kota Magelang tertinggi pada tahun 2014 dengan jumlah 42.377 pengunjung.

Meskipun Taman Kyai Langgeng menjadi alternatif pengunjung wisata di Kota Magelang, namun Taman Kyai Langgeng masih memiliki permasalahan yaitu menurunnya jumlah pengunjung dari tahun ke tahun. Jumlah pengunjung Taman Kyai Langgeng dalam beberapa tahun terakhir dapat di lihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 1.1**

**Presentase Jumlah Pengunjung Lokal Taman Kyai Langgeng  
Tahun 2012 hingga 2016**

<b>No</b>	<b>Tahun</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>	<b>% Realisasi</b>
1	2012	677.650	830.986	123%
2	2013	780.650	763.931	98%
3	2014	695.294	638.238	92%
4	2015	604.927	552.147	91%
5	2016	601.077	459.773	93%

*Sumber: PDOW Kota Magelang, diolah*

Pada Tabel 1.1 jumlah pengunjung Taman Kyai Langgeng mengalami penurunan dari bulan Januari hingga Desember, tahun 2012 hingga 2016. Jumlah pengunjung pun tidak ada yang mencapai target kecuali tahun 2012 yang telah melangkahi target sejumlah 830.986 pengunjung dari target 677.650 pengunjung. Target pengunjung mulai tahun 2013 ke tahun 2016 pun diturunkan akibat dari jumlah pengunjung yang semakin hari semakin jauh dari target. Hal ini tidak sejalan dengan kondisi wisata Taman Kyai Langgeng yang menjadi andalan Kota Magelang.

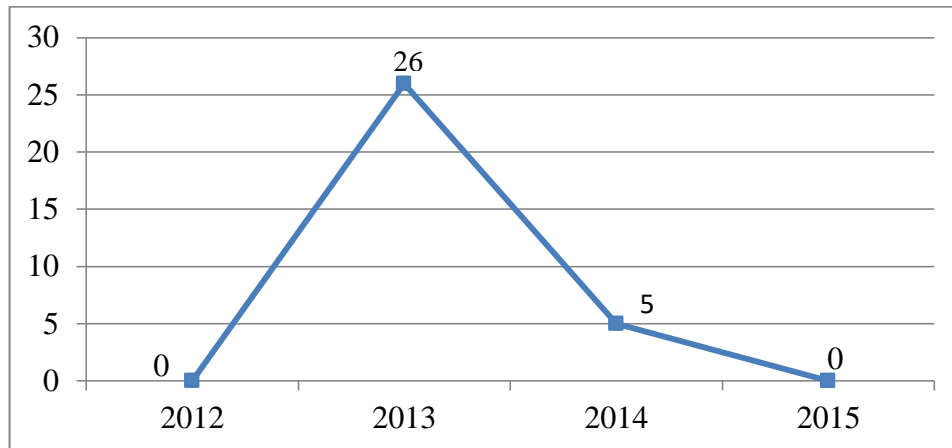
Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan Ibu Suyanti selaku Satuan Pengawas Internal Perusahaan Daerah Obyek Wisata Taman Kyai Langgeng, beliau mengatakan,

*“Iya. Dulu tahun 2011/2012 pengunjung TKL itu tinggi dan banyak dari Jawa Timur. Setelah ada erupsi gunung berapi itu pengunjungnya menurun. Andalan Jawa Timur itu setiap liburan, setiap hari banyak pengunjung dari Jawa Timur. Jogja dan Jawa Timur. Kalau Jogja itu mangsa pasarnya anak TK, SD terus sekarang Jawa Timur udah ada tempat wisata Jatim Park, Museum Angkut, terus Taman Kyai Langgeng jet coaster-nya rusak, terus pengunjungnya menurun.”* (wawancara Sabtu, 10/02/2018)

Berdasarkan wawancara di atas, Taman Kyai Langgeng pernah memiliki banyak pengunjung. Banyak pengunjung Taman Kyai Langgeng dari Jawa Timur dan Jogjakarta, namun jumlah pengunjung turun dari tahun ke tahun. Penyebab menurunnya pengunjung Taman Kyai Langgeng diantaranya adalah faktor lingkungan yaitu erupsi Gunung Merapi yang berefek hingga ke Kota Magelang serta bertambahnya obyek wisata lain di Jawa Timur dan Jogjakarta yang lebih menarik bagi pengunjung wisata.

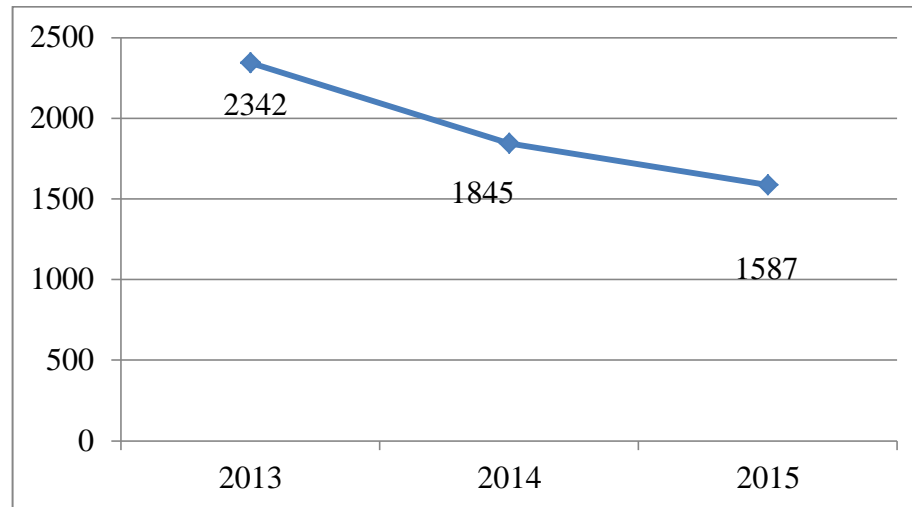
Jumlah pengunjung mancanegara Taman Kyai Langgeng juga masih kalah dengan jumlah pengunjung mancanegara Gardu Pandang Ketep Pass di Kabupaten Magelang. Jika Kota Magelang memiliki wisata andalan yaitu Taman Kyai Langgeng, Kabupaten Magelang pun memiliki wisata andalan yaitu Gardu Pandang Ketep Pass. Kedua obyek wisata ini memiliki konsep yang sama yaitu wisata alam, namun Gardu Pandang Ketep Pass lebih dikenal oleh pengunjung khususnya pengunjung dari mancanegara. Perbandingan pengunjung mancanegara Taman Kyai Langgeng dan pengunjung mancanegara Gardu Pandang Ketep Pass, Kabupaten Magelang dapat dilihat melalui gambar berikut ini.



**Gambar 1.3****Jumlah Pengunjung Mancanegara Taman Kyai Langgeng**

*Sumber: BPS Pariwisata Kota Magelang*

Pada Gambar 1.3 jumlah pengunjung mancanegara Taman Kyai Langgeng tahun 2012-2015 masih belum mencapai angka seratus. Pengunjung mancanegara tertinggi pada tahun 2013 dengan jumlah 26 pengunjung saja. Tahun 2014 pengunjung mancanegara Taman Kyai Langgeng hanya 5 pengunjung. Sisanya, tidak ada pengunjung mancanegara yang datang ke Taman Kyai Langgeng.

**Gambar 1.4****Jumlah Pengunjung Mancanegara Gardu Pandang Ketep Pass**

*Sumber: BPS Pariwisata Kabupaten Magelang*

Pada Gambar 1.4 jumlah pengunjung mancanegara Gardu Pandang Ketep Pass tahun 2013-2015 sudah mencapai angka ribuan. Jumlah pengunjung mancanegara tertinggi pada tahun 2013. Pada tahun 2013, pengunjung mancanegara Gardu Pandang Ketep Pass mencapai 2.342 pengunjung. Pengunjung mancanegara terendah pada tahun 2015 yaitu berjumlah 1.587 pengunjung.

Berdasarkan Gambar 1.4 dan 1.5 terlihat jelas ketimpangan jumlah pengunjung mancanegara di Kota dan Kabupaten Magelang. Jumlah pengunjung mancanegara terbanyak Taman Kyai Langgeng dalam tahun 2013-2015 hanya 26 pengunjung saja sedangkan pengunjung Gardu Pandang Ketep Pass mencapai 2.342 pengunjung. Melihat perbandingan yang jauh ini, dapat menjadi salah satu pendorong untuk merubah nasib Taman Kyai Langgeng ke depan sehingga

pariwisata Kota Magelang dapat menyumbang PAD lebih besar ke Kota Magelang.

Keberadaan Taman Kyai Langgeng dapat digunakan masyarakat sekitar untuk membuka peluang usaha, baik berdagang maupun usaha penyediaan jasa. Banyak pedagang asongan yang berada di Taman Kyai Langgeng namun belum tertata dengan baik. Belum tertatanya pedagang asongan dengan baik dapat mengurangi estetika Taman Kyai Langgeng itu sendiri. Kondisi Taman Kyai Langgeng yang terbuka pun menjadi kelemahan karena jika cuaca tidak mendukung, maka pengunjung enggan untuk datang ke Taman Kyai Langgeng. Taman Kyai Langgeng merupakan tempat wisata yang luas dengan kontur tanah yang tidak rata. Pengunjung pun membutuhkan peta selebaran Taman Kyai Langgeng sebagai panduan. Meskipun di lokasi Taman Kyai Langgeng sudah menyediakan plang penunjuk wahana permainan dan di depan pintu masuk sudah terpasang peta Taman Kyai Langgeng, namun hal tersebut masih dirasa kurang oleh pengunjung karena tidak dapat melihat peta Taman Kyai Langgeng secara keseluruhan.

Selama tahun 2016, bentuk promosi Taman Kyai Langgeng yang dilakukan oleh Perusahaan Daerah Obyek Wisata (PDOW) Taman Kyai Langgeng Kota Magelang dinilai terlalu minim yaitu hanya melalui website dan melalui email, belum ada pembuatan baliho-baliho di daerah lain. Menurut Sekda Kota Magelang, Sugiharto, yang dikutip dari wawancara dengan [radarsemarang.com](http://radarsemarang.com) tanggal 2 Februari 2017 mengatakan, kurang promosi ini terlihat dari serapan anggaran promosi yang minim. Biaya promosi tahun 2016

lalu hanya digunakan 37,31 persen dari anggaran yang disediakan. Padahal anggaran ini bisa dioptimalkan untuk mengencarkan informasi wahana-wahana yang ada.

Pengembangan pariwisata Taman Kyai Langgeng tidak hanya dilakukan oleh pihak PDOW, namun juga melibatkan aspirasi dari masyarakat dan investor. Pengembangan Taman Kyai Langgeng pun mendapat dukungan pemerintah berupa penyertaan modal yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan fasilitas dan pelayanan Taman Kyai Langgeng. Hal ini menjadi peluang bagi Taman Kyai Langgeng untuk menjadi tujuan wisata yang diminati dan dicari oleh calon pengunjung wisata. Munculnya tempat wisata baru yang lebih menarik pengunjung dapat menjadi ancaman tersendiri bagi Taman Kyai Langgeng jika tidak dapat melakukan inovasi dalam pengembangan wisata.

Pembangunan Taman Kyai Langgeng berdasarkan strategi *business plan* Taman Kyai Langgeng tahun 2014-2019. Berdasarkan data yang diperoleh penulis dari PDOW, pada tahun 2015 fokus pengembangan Taman Kyai Langgeng adalah peningkatan fasilitas taman yaitu penyediaan fasilitas *waterboom* di kolam renang dan pembangunan obyek wisata baru berupa studio enam dimensi. Pembangunan studio enam dimensi selesai pada awal tahun 2016 dan resmi di buka pada bulan Juni 2016. Namun, dengan adanya strategi tersebut Taman Kyai Langgeng belum mampu menarik perhatian calon pengunjung. Pengunjung Taman Kyai Langgeng bahkan terus menurun setiap tahunnya.

Pembaharuan strategi pengembangan wisata Taman Kyai Langgeng sangat diperlukan untuk meningkatkan jumlah pengunjung. Penambahan obyek wisata di

Taman Kyai Langgeng, meningkatkan *branding* Taman Kyai Langgeng yang lebih masif dapat dilakukan untuk menarik perhatian pengunjung. Penelitian terdahulu mengatakan, pada sektor pariwisata, TIK (Teknologi, Informasi, dan Komunikasi) dapat memainkan peran dalam mencari peluang, menyeimbangkan antara penawaran dan permintaan, serta pengembangan fasilitas baru. Sistem informasi pun dapat menjadi sebuah solusi dari banyaknya tantangan dalam industri pariwisata. Para ahli percaya, bahwa pemahaman dan penerapan yang tepat terkait pentingnya informasi dan komunikasi dapat membantu dalam mengembangkan sektor pariwisata. (dalam M. Akbar Shikhzadeh, M. Moradzahipour, M. Ghasem Mirzei, Majid Toulabi: 2014).

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, maka penulis mengangkat judul penelitian yakni **“Strategi Pengembangan Pariwisata Taman Kyai Langgeng di Kota Magelang”** untuk memberikan masukan dan manfaat kepada Perusahaan Daerah Obyek Wisata Taman Kyai Langgeng sehingga dapat lebih meningkatkan pengunjung serta pendapatan asli daerah Kota Magelang.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Bagaimana strategi pengembangan pariwisata Taman Kyai Langgeng di Kota Magelang?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Untuk merumuskan strategi pengembangan pariwisata Taman Kyai Langgeng Kota Magelang.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **a. Kegunaan Teoritis**

Harapan hasil penelitian ini adalah memberikan kontribusi pemikiran tentang bagaimana suatu teori berpengaruh dalam pengambilan keputusan untuk membuat strategi yang dilakukan PDOW Kota Magelang dalam mengembangkan pariwisata Taman Kyai Langgeng di Kota Magelang.

### **b. Kegunaan Praktis**

#### **1. Bagi Penulis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai bentuk aplikasi dari teori yang di dapat penulis di bangku perkuliahan dan juga menambah pengetahuan tentang strategi pengembangan pariwisata Taman Kyai Langgeng di Kota Magelang.

#### **2. Bagi Universitas**

Penelitian ini diharapkan sebagai penambah koleksi dan sebagai bahan rujukan peneliti selanjutnya yang meneliti terkait strategi pengembangan pariwisata.

#### **3. Bagi Instansi**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atas saran yang didapat kepada Perusahaan Daerah Obyek Wisata Kota Magelang terkait strategi pengembangan pariwisata Taman Kyai Langgeng.

#### 4. Bagi Masyarakat

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada masyarakat terkait strategi pengembangan pariwisata Taman Kyai Langgeng sehingga dapat meningkatkan partisipasi kunjungan masyarakat.

## 1.5 Kerangka Teori

### 1.5.1 Penelitian Terdahulu

JURNAL	JUDUL	PENULIS	TEMUAN
<i>International Journal of Social Science and Humanity</i> Vol. 2 No.3 May 2012	<i>Analysis of Alternative Strategy in Coastal Tourism Development in Aceh Besar, Indonesia after Tsunami Disaster</i>	Achmad Fadillah, Triana G. Dewi, and Arini Hardjanto	Ada banyak faktor yang mempengaruhi pengembangan wisata pesisir di Aceh Besar, Indonesia. Dalam pengembangan wisata pesisir tersebut perlu diketahui faktor eksternal dan internal yang dapat mendukung atau menghambat pengembangan wisata pesisir di Aceh Besar. Tujuan dari penelitian ini adalah: menganalisis faktor eksternal yang mempengaruhi pengembangan pariwisata di Aceh Besar, menganalisa faktor internal yang mempengaruhi perkembangan pariwisata di Aceh Besar, dan untuk menganalisis strategi yang ditujukan untuk mengembangkan wisata pesisir di Aceh Besar. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi IFE, EFE, dan SWOT. Berdasarkan strategi tersebut, dapat semakin meningkatkan dukungan pemerintah untuk pembangunan dan pengelolaan wisata pesisir di Aceh Besar.
<i>European Scientific Journal</i> Vol. 10, No. 31 November 2014	<i>Local Government's Role in The Sustainable Tourism Development of a Destination</i>	Rezarta Brokaj	Industri pariwisata memainkan bagian penting dalam strategi pembangunan ekonomi di negara berkembang. Pariwisata di Kota Vlora, Albania, penting untuk dikembangkan dengan melihat peran, tanggung jawab, dan manfaat dari tiga <i>stakeholder</i> utama, yaitu pemerintahan lokal, perusahaan pariwisata, dan masyarakat setempat agar pengembangan pariwisata di Kota Vlora dapat berkelanjutan. Pembangunan pariwisata di Kota Vlora ini menggunakan analisis SWOT terutama berfokus pada tantangan dan kelemahan yang berkembang di dalam dan di luar batas pemerintahan daerah yang dapat menghambat peningkatan Kota Vlora sebagai tujuan wisata di Albania. Hasil penelitian ini menunjukkan fakta bahwa ada banyak sekali faktor yang menghambat industri pariwisata Kota Vlora. Semua faktor ini memainkan peran penting dalam mewujudkan tindakan pemangku kepentingan dalam kaitannya dengan keberlanjutan pariwisata.



<i>European Online Journal of Natural and Social Sciences</i> Vol. 3, No. 2 March 2014	<i>Investigation of The Role of Information Systems in Tourism Marketing as one The Strategies of Tourism Development</i>	M. Akbar Shikhzadeh, M. Moradzahipour, M. Ghasem Mirzei, Majid Toulabi	Pada sektor pariwisata, TIK (Teknologi, Informasi, dan Komunikasi) dapat memainkan peran dalam mencari peluang, menyeimbangkan antara penawaran dan permintaan, serta pengembangan fasilitas baru. Sistem informasi dapat menjadi sebuah solusi dari banyaknya tantangan dalam industri pariwisata. Para ahli percaya, bahwa pemahaman dan penerapan yang tepat terkait pentingnya informasi dan komunikasi dapat membantu dalam mengembangkan sektor pariwisata.
<i>Journal of Community Positive Practices</i> Vol. 3 2012	<i>Tourism Contribution to Regional Development: Best Practice in Macedonia</i>	Biljina Petrevska	Pengembangan pariwisata bergantung pada: 1) Kebijakan publik yang diarahkan investasi khusus yang disesuaikan dengan kebutuhan daerah; 2) Upaya untuk meningkatkan kapasitas akomodasi wisata dan tingkat hunian di daerah perencanaan pembangunan pariwisata; 3) Upaya untuk meningkatkan pendapatan pariwisata melalui subsidi atau pemotong pajak sebagai prasyarat untuk pembangunan pariwisata daerah.
<i>Asian Social Science.</i> Vol. 9, No. 9 2013	<i>Tourism Development in Malaysia from the Perspective of Development Plans</i>	Md. Anwar Hossain Bhuiyan, Chamhuri Siwar, dan Shaharuddin Mohamad Ismail	Pariwisata memainkan peran vital bagi pembangunan ekonomi. Industri ini memiliki kontribusi ekonomi yang berbeda berdasarkan perspektif masing-masing negara. Pariwisata merupakan sumber devisa utama bagi banyak negara dunia ketiga. Pemerintah Malaysia telah mengadopsi rencana pembangunan untuk jangka waktu yang berbeda untuk meningkatkan pembangunan berkelanjutan di negara ini. Pengembangan pariwisata merupakan salah satu elemen kunci bagi setiap rencana pembangunan.

*Sumber: Berbagai Jurnal*

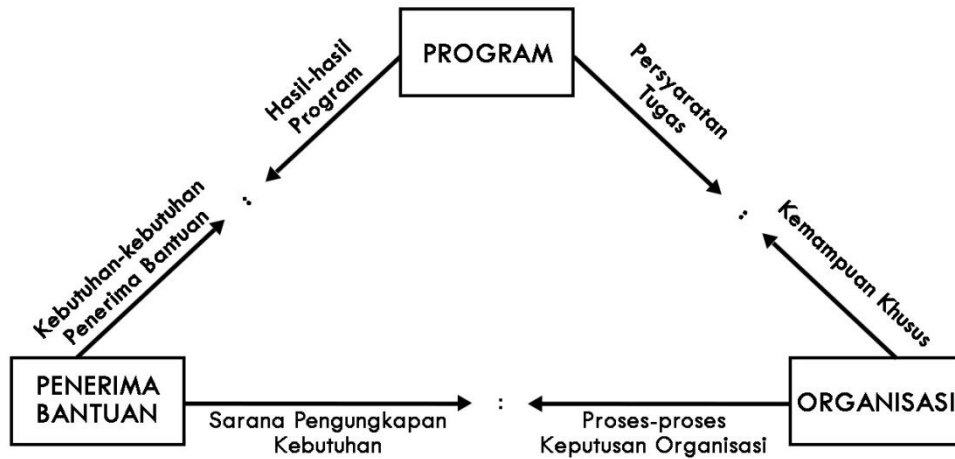
Berdasarkan penelitian terdahulu mengenai Strategi Pengembangan Pariwisata, peran pemerintah dalam memberikan kebijakan dan pelayanan publik terkait pariwisata sangat berpengaruh. Penggunaan teknologi informasi dan

komunikasi yang mahir juga diperlukan guna memainkan peran mencari peluang wisatawan dengan promosi melalui media masa, website, dan lain sebagainya. Menarik para investor pun sangat dianjurkan dalam pengembangan pariwisata di suatu daerah. Hal paling penting dalam pengembangan pariwisata adalah bagaimana memuaskan masyarakat dengan membenahi wahana pariwisata agar meningkatkan jumlah wisatawan yang berdampak pula dengan pendapatan daerah melalui sektor pariwisata.

### **1.5.2 *Fit Theory***

Menurut Korten (1988: 241), daya kerja dari suatu program pembangunan adalah fungsi kesesuaian antara penerima bantuan, program, dan organisasi. Program pembangunan akan gagal jika tidak ada hubungan erat antara kebutuhan-kebutuhan pihak penerima bantuan dengan hasil program, persyaratan program dengan kemampuan nyata dari organisasi, dan kemampuan pengungkapan kebutuhan oleh pihak penerima dan proses pengambilan keputusan dari organisasi. Berikut merupakan gambar kesesuaian antara penerima bantuan, program, dan organisasi.

Gambar 1.5

*Fit Theory* dengan Pendekatan Cetak Biru

Sumber: Korten (1988: 241)

Pendekatan ini menekankan pada pra rencana yang seksama tentang bagaimana seharusnya program pembangunan disusun. Para peneliti diharapkan memberi data mengenai proyek-proyek percontohan yang memungkinkan perancang proyek akan memilih rancangan yang efektif dan efisien untuk mencapai hasil-hasil tertentu. Administrator dari organisasi-organisasi pelaksana diharapkan menjalankan rencana proyek itu dengan baik. Begitu pelaksanaan selesai, seorang peneliti akan mengukur perubahan-perubahan yang akan terjadi dalam sasaran dan membandingkannya terhadap perubahan yang direncanakan. Peneliti menyerahkan laporan itu kepada para perencana pada akhir proyek agar cetak biru dapat diperbaiki.

Perintah yang jelas, alokasi dana tertentu, pengendalian data “keras” dan penilaian ahli, serta jadwal pelaksanaan ketat memudahkan penjabaran proyek

dalam permintaan anggaran. Pendekatan penyusunan program ini cocok untuk jenis proyek pembangunan berupa prasarana fisik dimana pelaksanaan dan hasilnya dapat ditentukan lebih dahulu, dengan lingkungan yang stabil, dan biaya yang dapat diperkirakan.

### **1.5.3 Administrasi Publik**

Banyak para ahli yang memberikan definisi pada Administrasi Publik, diantaranya adalah:

Menurut Pfiffener dan Presthus dalam Syafiie (2010:23), Administrasi Publik adalah:

1. Administrasi Publik meliputi implementasi kebijakan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik;
2. Administrasi Publik dapat didefinisikan koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijakan pemerintah. Hal ini terutama meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah;
3. Secara global, administrasi publik adalah suatu proses yang bersangkutan dengan pelaksanaan kebijakan-kebijakan pemerintah, pengarahan kecakapan, dan teknik-teknik yang tidak terhitung jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap usaha sejumlah orang.

Menurut Nigro dan Nigro dalam Syafiie (2010:24) definisi Administrasi Publik ialah:

1. Administrasi Publik adalah suatu kerja sama kelompok dalam lingkungan pemerintahan;
2. Administrasi Publik meliputi ketiga cabang pemerintahan: eksekutif, legislatif, yudikatif serta hubungan di antara mereka;
3. Administrasi Publik mempunyai peranan penting dalam perumusan kebijakan pemerintah, dan karenanya merupakan sebagian dari proses politik;
4. Administrasi Publik sangat erat berkaitan dengan berbagai macam kelompok swasta dan perorangan dalam menyajikan pelayanan kepada masyarakat;
5. Administrasi Publik dalam beberapa hal berbeda pada penempatan pengertian dengan administrasi perseorangan.

Berdasarkan pengertian Administrasi Publik yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa Administrasi Publik merupakan implementasi dari setiap kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah, dikoordinasi oleh kelompok swasta/pemerintah maupun perseorangan untuk melayani kebutuhan masyarakat.

Perkembangan suatu disiplin ilmu dapat ditelusuri dari perubahan paradigma. Paradigma merupakan suatu cara pandang, nilai-nilai, metode-metode, prinsip dasar, atau cara memecahkan suatu masalah, yang dianut oleh suatu masyarakat ilmiah pada suatu masa tertentu. Apabila suatu cara pandang tertentu

mendapat tantangan dari luar dan mengalami krisis atau anomali, maka kepercayaan dan wibawa dari cara pandang tersebut menjadi luntur atau berkurang. Orang mulai mencari cara pandang yang lebih sesuai, atau dengan kata lain muncul paradigma baru. Administrasi Publik, menurut Nicholas Henry dalam Syafii (2010:27) telah mengalami pergeseran paradigma, diantaranya sebagai berikut.

1. Paradigma Dikotomi antara Publik dan Administrasi Publik (1900-1926)  
Tokoh-tokoh dari paradigma ini adalah Frank J. Goodnow dan Leonard D. White dalam tulisannya dengan judul "*Politics of Administration*" pada tahun 1900 mengungkapkan bahwa pemerintah memiliki dua fungsi, yaitu fungsi publik untuk memusatkan perhatiannya pada pembuat kebijakan sesuai kehendak rakyat, dan fungsi administrasi untuk memberi perhatiannya kepada implementasi dari kebijakan tersebut. Paradigma ini hanya ditekankan pada lokusnya saja yaitu birokrasi pemerintahan tetapi fokus apa yang harus dikembangkan dalam administrasi publik kurang dibahas secara jelas dan terperinci.
2. Paradigma Prinsip-Prinsip Administrasi (1927-1937)  
Tokoh terkenal dalam paradigma ini adalah Willoughby, L. Gullick, dan L. Urwick yang sangat dipengaruhi oleh tokoh-tokoh manajemen klasik seperti Fayol dan Taylor. Mereka memperkenalkan prinsip-prinsip administrasi sebagai fokus administrasi publik. Paradigma ini tidak mengungkapkan secara jelas dimana letak lokus administrasi publik.
3. Paradigma Administrasi Publik sebagai Ilmu Politik (1950-1970)

Para paradigma ini telah terjadi pertentangan bahwa seharusnya Administrasi Publik bebas nilai (*value-free*) dari kepentingan-kepentingan apapun namun kenyataannya Administrasi Publik tidak bebas nilai. Birokrasi pemerintah tidak lagi sebagai pelayanan publik namun sebagai kekuatan politik untuk mempertahankan kekuasaannya. Akibatnya, muncul paradigma yang menganggap Administrasi Publik sebagai Ilmu Politik, dimana lokusnya adalah birokrasi, sedangkan fokusnya kabur.

4. Paradigma Administrasi sebagai Ilmu Administrasi (1956-1970)

Paradigma ini, prinsip-prinsip manajemen yang pernah populer dikembangkan secara ilmiah dan mendalam. Perilaku organisasi, analisis manajemen, penerapan teknologi modern, merupakan fokus paradigma Administrasi sebagai Ilmu Administrasi. Paradigma ini diasumsikan dapat diterapkan tidak hanya dalam dunia bisnis tetapi juga dalam dunia administrasi publik, oleh karena itu lokusnya menjadi tidak jelas.

5. Paradigma Administrasi sebagai Administrasi Publik (1970-sekarang)

Paradigma ini memiliki fokus dan lokusnya yang jelas, fokus administrasi publik adalah teori organisasi, teori manajemen, dan kebijakan publik. Lokusnya adalah masalah-masalah dan kepentingan publik.

Berdasarkan penjelasan pergeseran paradigma Administrasi Publik yang dikemukakan oleh Nicholas Henry, bahwa adanya pemisahan administrasi publik dan ilmu politik agar administrasi publik tetap bebas nilai dengan fokus administrasi publik sebagai pelayanan publik/masyarakat.

Selain Nicholas Henry, G. Shabbir Cheema dalam Keban (2008:37) mengungkapkan empat fase administrasi publik yang juga menggambarkan perkembangan paradigma administrasi publik. Empat paradigma tersebut adalah:

1. *Traditional public administration*, yang berorientasi pada hierarki, kontinuitas, ketidakberpihakan, standarisasi, *legal-rational*, otoritas, dan profesionalitas.
2. *Public Management*, yang menguatkan pada penerapan prinsip-prinsip manajemen termasuk efisiensi dalam pemakaian sumber daya, efektivitas, orientasi pada pelanggan, dan lain-lain.
3. *New Public Management*, yang diarahkan pada prinsip fleksibilitas, pemberdayaan, inovasi, dan orientasi hasil yang berbasis kinerja.
4. *Governance*, suatu sistem nilai, kebijakan, dan kelembagaan dimana urusan-urusan ekonomi, sosial, dan politik dikelola melalui interaksi antara masyarakat, pemerintah, dan sektor swasta. Paradigma ini mengutamakan mekanisme dan proses dimana warga masyarakat dan kelompok dapat mengartikulasikan kepentingannya.

#### **1.5.4 Manajemen Publik**

Overman dalam Pasolong (2007:83) mengemukakan manajemen publik adalah suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi, dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing*, dan *controlling* di satu sisi, dengan SDM, keuangan, fisik, informasi, dan politik di sisi lain. Manajemen publik merupakan suatu spesialisasi yang relatif baru, tetapi berakar



dari pendekatan normatif. Woodrow Wilson merupakan pionernya. Dalam tulisannya, Wilson mendesak agar ilmu administrasi publik segera mengarahkan perhatiannya pada orientasi yang dianut dunia bisnis, perbaikan kualitas personel dalam tubuh pemerintahan, karena waktu itu dinilai telah berada di luar batas kewajaran sebagai akibat dari merebaknya gejala korupsi, kolusi, dan nepotisme dengan mengadopsi prinsip manajemen bisnis.

Wilson dalam Keban (2008:100) meletakkan empat prinsip dasar bagi studi administrasi publik yang mewarnai manajemen publik sampai sekarang, yaitu:

- 1) Pemerintah sebagai setting utama organisasi;
- 2) Fungsi eksekutif sebagai fokus utama;
- 3) Perencanaan prinsip-prinsip dan teknik manajemen yang lebih efektif sebagai kunci pengembangan kompetensi administrasi;
- 4) Metode perbandingan sebagai suatu metode studi dan pengembangan bidang administrasi publik.

Pasolong dalam bukunya Teori Administrasi Publik mengemukakan perkembangan manajemen publik dipengaruhi oleh beberapa pandangan, diantaranya:

1. Manajemen Normatif

Pandangan manajemen normatif melihat manajemen sebagai suatu proses penyelesaian tugas atau pencapaian tujuan. Efektifitas dari proses tersebut

diukur dari apakah kegiatan organisasi direncanakan, diorganisir, dikoordinasikan, dan dikontrol secara efisien atau tidak.

2. Manajemen Deskriptif

Pandangan ini dapat diamati melalui pemberian fungsi manajemen yang terdiri atas kegiatan personal, interaktif, administratif, dan teknis kepada manajer dalam memimpin organisasi.

3. Manajemen Strategi

Konsep manajemen strategi membicarakan hubungan antara organisasi dengan lingkungan internal dan lingkungan eksternal sekaligus cara agar dapat mengendalikan arah perjalanan organisasinya menuju sasaran yang dikehendaki.

4. Manajemen Publik

Pandangan ini mendesak agar ilmu administrasi publik segera mengarahkan perhatiannya kepada orientasi atau hasil dari suatu organisasi.

5. Manajemen Kinerja

Konsep manajemen kinerja didasarkan pada asumsi bahwa, jika pegawai memahami apa yang diharapkan dari seorang manajer dan diberdayakan dalam penentuan tujuan yang akan dicapai, maka mereka akan menunjukkan kinerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

#### 1.5.4.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Banyak ahli manajemen mengutarakan fungsi-fungsi manajemen sehingga seolah-olah tidak ada pembatasan yang jelas tentang fungsi-fungsi manajemen itu sendiri. Akan tetapi, apabila diperhatikan semua penjelasan yang dikemukakan oleh para ahli mengenai fungsi-fungsi manajemen mempunyai substansi yang sama, terutama dilihat dari tujuan manajemen sebagai ilmu dan sebagai seni. Dengan demikian. Tidak perlu mencari kesepakatan di antara para ahli mengenai hal itu karena secara keseluruhan, mereka saling mengisi kekurangannya masing-masing.

Menurut Luther M. Gullich dalam Athoillah (2010:96) fungsi-fungsi manajemen yang bersifat universal, diantaranya:

1. *Planning* (perencanaan)

Perencanaan adalah kegiatan yang berkaitan dengan usaha merumuskan program yang di dalamnya memuat segala sesuatu yang akan dilaksanakan, penentuan tujuan, kebijaksanaan, arah yang akan ditempuh, prosedur dan metode yang akan diikuti dalam usaha pencapaian tujuan. Perencanaan adalah pemilihan fakta-fakta dan usaha menghubungkan-hubungkan antara fakta yang satu dan fakta yang lain, kemudian membuat perkiraan dan peramalan tentang keadaan dan perumusan tindakan untuk masa yang akan datang yang mungkin diperlukan untuk mencapai hasil yang dikehendaki.

2. *Organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah suatu proses menghubungkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi tertentu dan menyatupadankan tugas serta fungsinya dalam organisasi. Dalam proses pengorganisasian dilakukan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara terperinci berdasarkan bagian dari bidangnya masing-masing sehingga terintegrasi hubungan-hubungan kerja yang sinergis, kooperatif yang harmonis dan seirama dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

3. *Staffing* (penempatan tenaga kerja)

*Staffing* termasuk kegiatan yang sangat penting karena berhubungan dengan penempatan orang dalam tugas dan kewajiban tertentu yang harus dilaksanakan. Pelaksanaan penempatan orang berkaitan dengan manajemen personal.

4. *Directing* (pengarahan)

*Directing* atau pengarahan merupakan kegiatan organisasi yang berhubungan dengan pembinaan dan pelaksanaan intruksional para pemegang jabatan dalam organisasi. Kegiatan-kegiatan pengarahan berhubungan dengan adanya kekuasaan hierarkis dalam organisasi, sebagaimana seorang manajer, dan memberikan instruksi maupun perintah, saran-saran terhadap bawahannya. Pengarahan juga merupakan suatu teknik pelayanan yang tujuan utamanya mempelajari dan memperbaiki secara bersama-sama faktor-faktor yang mempengaruhi

pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Hal itu dilakukan dengan program yang berencana untuk memperbaiki semua kinerja organisasi.

5. *Coordinating* (pengkoordinasian)

Pengkoordinasian (*coordinating*) yaitu penyatuan dan penyelarasan semua kegiatan. Adanya bermacam-macam tugas dan kegiatan yang dilakukan oleh banyak orang memerlukan koordinasi dari seorang pemimpin. Adanya koordinasi yang baik dapat menghindarkan kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat atau kesimpangsiuran dalam tindakan. Dengan adanya koordinasi yang baik, semua bagian dan personal dapat bekerja sama menuju ke satu arah tujuan yang telah ditetapkan.

6. *Reporting* (pelaporan)

Pelaporan adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang berkaitan dengan tugas dan fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi.

7. *Budgeting* (penganggaran)

Menurut Handoko (2011:377) anggaran adalah laporan-laporan formal sumber daya keuangan yang disisihkan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu selama periode waktu yang ditetapkan. Anggaran menunjukkan pengeluaran, penerimaan, atau laba yang direncanakan di waktu yang akan datang. Anggaran mencerminkan sasaran, rencana, dan program-program organisasi yang dinyatakan dalam bentuk bilangan.

Angka-angka perencanaan ini menjadi standar di mana pelaksanaan di waktu yang akan datang dapat diukur.

### 1.5.5 Strategi

Tangkilisan dalam bukunya Manajemen Publik mengemukakan definisi strategi dari beberapa ahli, diantaranya:

Menurut Chandler (1962), *strategy is determination of the basic long term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of the courses of action and allocation of resources necessary for carrying out these goals.*

Menurut Andrew and Drucker (1971) mengartikan strategi sebagai *the pattern of objectives, purposes, or goals and major policies and plans for achieving these goals, stated in such a way as to define what business, the company is in or to be in and the kind of company it is or it is to be.*

Hofer and Schendel (1978) mengemukakan strategi adalah *fundamental pattern of present and planned resources deployments and environmental interactions that indicates how the organization will achieve its objectives.*

Ketiga definisi di atas mengenai strategi di atas, secara jelas rumusan strategi menyinggung masalah bagaimana penggunaan atau pengelolaan sumber daya organisasi dan masalah interaksi organisasi dengan lingkungan eksternalnya.

Hofer dan Schendel dalam Tangkilisan (2005:253) mengajukan empat komponen strategi yang perlu dipertimbangkan sebagai berikut:

1. Ruang lingkup (*scope*), yaitu ruang gerak interaksi antara organisasi atau instansi dengan lingkungan eksternalnya, baik masa kini maupun masa yang akan datang.
2. Pengerahan sumber daya (*resources developments*), yaitu pola pengerahan sumber daya dan kemampuan untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi.

3. Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), yaitu posisi unik yang dikembangkan organisasi *vis-a-vis* para pesaingnya.
4. Sinergi, yaitu efek bersama dari pengerahan sumber daya atau keputusan strategis, sehingga seluruh komponen yang ada mampu bergerak secara terpadu dan efektif.

### **1.5.6 Manajemen Strategi**

Menurut Siagian (2005:27) dalam bukunya Manajemen Stratejik, manajemen strategi merupakan suatu proses yang dinamik karena ia berlangsung secara terus-menerus dalam suatu organisasi. Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan di masa depan. Salah satu alasan utama mengapa demikian halnya ialah karena kondisi yang dihadapi oleh satu organisasi, baik yang sifatnya internal maupun eksternal selalu berubah-ubah pula. Strategi manajemen dimaksudkan agar organisasi menjadi satuan yang mampu menampilkan kinerja tinggi karena organisasi yang berhasil adalah organisasi yang tingkat efektivitas dan produktivitasnya makin lama makin tinggi. Hanya dengan demikianlah tujuan dan berbagai sarannya dapat tercapai dengan hasil yang memuaskan.

Konsep atau kerangka berpikir manajemen strategi berupaya mencari jalan keluar bagi institusi atau organisasi untuk beradaptasi kembali terhadap perubahan dan tantangan lingkungan, melalui pencarian isu dan faktor strategis dengan menggunakan teknik-teknik manajemen, agar kemajuan organisasi dapat dipertahankan dan kinerjanya semakin optimal.

Kegunaan praktis yang diperoleh dari aplikasi teknik-teknik yang dikembangkan oleh manajemen strategi Bryson dalam Tangkilisan (2005:254-255) adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan strategi-strategi yang aktif;
2. Memperjelas arah masa depan;
3. Menciptakan prioritas;
4. Membuat keputusan saat ini dengan mempertimbangkan konsekuensi masa yang akan datang;
5. Mengembangkan landasan yang kokoh bagi pembuatan keputusan;
6. Membuat keputusan yang melampaui fungsi dan struktur yang ada;
7. Memecahkan masalah pokok yang dihadapi;
8. Memperbaiki kinerja institusi;
9. Menangani kondisi lingkungan yang cepat berubah.

Jadi, manajemen strategi memberikan gambaran kepada pengambil keputusan mengenai bagaimana suatu institusi dapat digerakkan untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diembannya dengan mengolah secara efektif faktor-faktor strategis yang ada.

### **1.5.7 Perencanaan Strategi**

Menurut Steiner dalam Handoko (2011:92), perencanaan strategi adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijakan dan program-program strategis yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut, dan penetapan



metode-metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijakan telah diimplementasikan.

Secara lebih ringkas, perencanaan strategi merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategi antara lain: *pertama*, perencanaan strategis memberikan kerangka dasar dalam semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil. *Kedua*, pemahaman terhadap perencanaan strategi akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya. *Ketiga*, perencanaan strategi sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi.

Perencanaan strategi tidak hanya merupakan kegiatan perencanaan organisasi, tetapi perencanaan strategi lebih merupakan salah satu peranan manajemen yang paling kritis, sedangkan perencanaan yang dilakukan pada tingkatan bawah disebut perencanaan operasional yang memusatkan perhatiannya pada operasi-operasi sekarang dan terutama berkenaan dengan efisiensi bukan efektifitas. Langkah-langkah proses penyusunan perencanaan strategis dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Penentuan dan misi tujuan

Perumusan misi dan tujuan merupakan tanggung jawab kunci bagi manajer puncak, perumusan ini dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dibawakan manajer. Nilai-nilai ini dapat mencakup masalah-masalah sosial dan etika atau masalah-masalah umum.

2. Pengembangan profil organisasi

Langkah ini dilakukan untuk mengidentifikasi tujuan-tujuan dan strategi-strategi yang ada sekarang. Suatu profil organisasi adalah hasil analisis internal organisasi untuk mengidentifikasikan tujuan dan strategi sekarang serta merinci kuantitas dan kualitas sumber daya yang tersedia.

3. Analisis lingkungan internal

Tujuan proses analisis internal adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan strategi yang penting bagi perumusan strategi organisasi. Secara konseptual, tujuan ini dapat dicapai melalui identifikasi faktor-faktor internal strategis.

4. Analisis lingkungan eksternal

Kunci keberhasilan analisis lingkungan bagi perumusan strategis terletak pada kemampuan manajemen untuk mendeteksi perubahan-perubahan lingkungan eksternal beserta dampaknya. Hal ini akan memungkinkan manajemen mempunyai kedudukan yang lebih baik dalam menghadapi berbagai masalah serta kesempatan pertumbuhan yang diciptakan lingkungan.

5. Identifikasi peluang dan ancaman strategis

Identifikasi tujuan dan strategi, analisa lingkungan, serta analisis kekuatan dan kelemahan organisasi dipadukan dalam langkah ke lima ini. Berbagai peluang dan ancaman dapat ditimbulkan banyak faktor, antara lain perkembangan teknologi, perubahan kondisi pasarm perubahan politik, atau perilaku masyarakat/konsumen.

6. Pembuatan keputusan strategis

Pembuatan keputusan strategis mencakup identifikasi dan diagnosa masalah, pengumpulan dan analisa data yang relevan, pengembangan alternatif-alternatif, penilaian berbagai alternatif penyelesaian, pemilihan alternatif terbaik, implementasi keputusan dan evaluasi terhadap hasil-hasil.

7. Pengembangan strategi organisasi

Setelah tujuan jangka panjang dan strategi dipilih dan ditetapkan, organisasi perlu menjabarkannya ke dalam sasaran-sasaran jangka pendek (tahunan) dan strategi-strategi operasional.

8. Implementasi strategi

Implementasi melibatkan penugasan tanggung jawab atas sukses semua atau sebagian strategi kepada pegawai yang sesuai, diikuti dengan alokasi sumber daya yang dibutuhkan.

9. Peninjauan kembali dan evaluasi

Manajer perlu senantiasa memonitor secara periodik atau pada tahap kritis ketika strategi-strategi tersebut diimplementasikan untuk menilai apakah organisasi berjalan kearah tujuan yang telah ditetapkan atau tidak.

Menurut Tangkilisan (2005:256) tiga hal yang selalu menjadi perhatian dalam setiap merumuskan suatu strategi secara efektif adalah:

1. Mandat

Mandat merupakan suatu keharusan yang memiliki landasan hukum, yang secara formal yuridis harus dilaksanakan sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat. Secara organisatoris, mandat meliputi berbagai kewajiban, tugas, atau fungsi yang harus dilakukan oleh organisasi, yang menjadi titik tolak untuk menilai kesiapan organisasi dalam merealisasikan visi yang ada.

2. Visi

Visi merupakan suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu atau keadaan yang diciptakan, yang belum pernah ada sebelumnya dan akan diwujudkan oleh seluruh anggota organisasi. Visi memberikan gambaran kondisi yang akan dicapai oleh organisasi di masa yang akan datang.

3. Misi

Misi adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan atau ditetapkan. Pelaksanaan misi merupakan pelaksanaan program dan kegiatan yang diupayakan guna mencapai visi yang telah ditetapkan.

### 1.5.7.1 Analisis Lingkungan Strategis

Dasar pemikiran mengapa analisis lingkungan ini harus dilakukan adalah *general system theory*. Menurut teori ini, organisasi saat ini lebih merupakan suatu sistem yang terbuka. Menurut Musa dan Mukhamad (2014:32-33) tujuan analisis lingkungan yaitu: (a) untuk menyediakan kemampuan menanggapi masalah-masalah dalam lingkungan bagi manajemen organisasi, (b) untuk menyelidiki kondisi masa depan lingkungan organisasi dan memasukkannya ke pengambilan keputusan organisasi, (c) untuk mengenali masalah-masalah mendesak saat ini yang nyata.

Menurut Rangkuti (2005:19), lingkungan yang mempengaruhi kinerja organisasi ditentukan oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut patut menjadi pertimbangan dalam analisis lingkungan strategis, khususnya dalam analisis model SWOT. Analisis lingkungan internal dan eksternal akan memberikan gambaran yang lebih jelas tentang isu-isu strategis organisasi.

Tujuan analisis strategis adalah untuk mengetahui pengaruh-pengaruh kunci serta pemilihan strategi apa yang sesuai dengan tantangan yang datangnya dari lingkungan. Pengertian lingkungan menurut Salusu dalam Tangkilisan (2005:258) adalah hal-hal yang mengelilingi dan mempengaruhi perkembangan organisasi. Wahyudi dalam Tangkilisan (2005:258) mengemukakan bahwa lingkungan adalah salah satu faktor penting untuk menunjang keberhasilan organisasi dalam persaingan, yang selanjutnya membagi lingkungan menjadi dua, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Pembagian ini didasarkan atas

kontrol/pengaruh organisasi terhadap lingkungan-lingkungan tersebut. Penjelasan terhadap kedua lingkungan strategis adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan internal

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada dalam organisasi dan secara normal memiliki implikasi langsung dan khusus. Lingkungan internal adalah analisis organisasi secara internal dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari satuan organisasi yang ada. Proses analisis lingkungan internal merupakan proses yang sangat penting dan tidak dapat disepelekan, karena dengan analisis lingkungan internal akan diketahui kekuatan dan kelemahan yang ada dan selanjutnya berguna untuk mengetahui isu-isu strategis (Rangkuti, 2005:19) faktor-faktor yang tercakup dalam lingkungan internal adalah sumber daya, strategi yang saat ini digunakan, dan kinerja. Lingkungan internal juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi *strengths* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan). Komponen yang terdapat pada lingkungan internal meliputi sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti.

2. Lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar organisasi. Lingkungan eksternal meliputi faktor-faktor yang merupakan kekuatan yang berada di luar organisasi, dimana organisasi tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya, namun perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja institusi atau organisasi dalam suatu hubungan yang timbal balik. Lingkungan eksternal

dapat digunakan untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Lingkungan eksternal suatu instansi atau organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap pencapaian misi yang disepakati. Pengaruhnya yang cukup kuat ini menyebabkan perlunya perhatian yang serius terhadap dimensi atau aspek yang terkandung di dalamnya, meskipun berada di luar organisasi. Faktor-faktor yang ada dalam lingkungan eksternal adalah aspek politik, ekonomi, sosial, politik, hukum dan teknologi.

#### **1.5.7.2 Alat Analisis dalam Perencanaan Strategis**

Menurut Ranguti (2005) analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisis ini didasarkan oleh analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Analisis internal meliputi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*). Kekuatan (*Strengths*) adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing dan kebutuhan pelanggan yang dapat dilayani oleh organisasi yang diharapkan dapat melayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Hal yang perlu dilakukan didalam analisis ini adalah setiap organisasi perlu menilai kekuatan-kekuatan yang ada. Kekuatan tersebut dapat dimanfaatkan untuk menambah nilai dan kemajuan organisasi. Kekuatan dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki kelemahan. Elemen yang penting di pandang sebagai kekuatan antara lain yaitu, struktur organisasi yang tangguh; penjabaran tugas dan tanggung jawab yang jelas; misi, tujuan, dan

sasaran yang jelas untuk melaksanakan tujuan organisasi; kompetensi sumber daya organisasi yang bernilai; sumber daya keuangan yang cukup untuk pengembangan yang direncanakan; saran dan prasarana yang sudah baik; dan organisasi yang telah memberikan pelayanan dengan baik.

Kelemahan (*Weakness*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja organisasi. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pegawai organisasi dapat merupakan sumber dari kelemahan organisasi. Kelemahan itu sangat dominan, ada kemungkinan kekuatan yang dimiliki organisasi berubah menjadi kelemahan. Kelemahan suatu organisasi misalnya tidak adanya tenaga profesional yang tersedia; kurangnya dana untuk mendukung berbagai program yang direncanakan; organisasi tidak memiliki tujuan dan sasaran; struktur organisasi yang tidak teratur; tidak ada kejelasan tanggung jawab; kondisi politik yang kacau balau; fasilitas teknologi yang sangat langka; tidak memiliki keterampilan tertentu; kurangnya pengetahuan, pengalaman yang mendalam tentang manajemen; dan sangat lemah dalam penyimpanan data dan informasi. Organisasi dapat memaksimalkan kekuatan untuk mengurangi kelemahan yang dimiliki.

Analisis lingkungan eksternal meliputi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Peluang (*Opportunities*) adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi yang membantu untuk mencapai atau bahkan melampaui pencapaian sarannya. Kecendrungan-kecendrungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan



meningkatnya hubungan antara organisasi sebagai pelayan dengan masyarakat sebagai pelanggan merupakan gambaran peluang bagi organisasi. Apabila terjadi perubahan mungkin diperlukan perubahan tujuan dan sasaran organisasi. Apa yang dianggap peluang bagi organisasi yang satu belum tentu merupakan peluang bagi organisasi yang lain, dan apa yang merupakan peluang pada saat ini belum tentu akan tampil sebagai peluang pada kesempatan lain. Peluang suatu organisasi yaitu kebijakan pemerintah yang memberi keuntungan bagi organisasi; pertumbuhan ekonomi yang cepat sekaligus menaikkan pendapatan anggota masyarakat dan membuka lapangan kerja baru yang akan menguntungkan organisasi.

Ancaman (*Threats*) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan organisasi. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan organisasi. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan organisasi. Apabila dalam suatu organisasi mengalami perubahan yang penting mungkin diperlukan perubahan tujuan dan sasaran organisasi. Hubungan-hubungan yang berubah itu dapat menciptakan ancaman bagi organisasi. Ancaman atau rintangan bagi suatu organisasi tertentu belum tentu dianggap sebagai ancaman oleh organisasi lain, ancaman pada satu saat tidak selamanya merupakan ancaman di kemudian hari. Ancaman bagi organisasi seperti inflasi, resesi ekonomi, perubahan mendadak kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan kegiatan organisasi yang tidak menguntungkan, krisis politik yang sangat serius, pertentangan antar golongan yang terus-menerus, perubahan kekuasaan,

pemberontakan, kerusuhan, peperangan, dan bencana alam. Organisasi dapat memanfaatkan peluang untuk menghilangkan ancaman.

Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan organisasi. Perencana strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis organisasi (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

Salah satu di antara model atau alat analisis yang digunakan untuk menyusun deskripsi tentang faktor-faktor strategi organisasi sebagaimana yang telah diuraikan adalah *SWOT Matriks*. Matriks ini dinilai mampu menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh organisasi harus disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategik untuk mempermudah merumuskan strategi. Berikut adalah matriks analisis SWOT:

**Tabel 1.3**

**Matriks Analisis SWOT**

<b>Faktor Internal</b>	<b>Strengths (S)</b> Menentukan beberapa faktor yang merupakan kekuatan internal	<b>Weakness (W)</b> Menentukan beberapa faktor yang menjadi kelemahan internal
<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Strategi SO</b> Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang <i>(Comparative Advantage)</i>	<b>Strategi WO</b> Meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang <i>(Investment Divestment)</i>
<b>Opportunities (O)</b> Menentukan beberapa faktor yang di anggap sebagai peluang	<b>Threats (T)</b> Menentukan beberapa faktor yang dinilai sebagai ancaman	<b>Strategi ST</b> Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman <i>(Mobilization)</i>
<b>Threats (T)</b> Menentukan beberapa faktor yang dinilai sebagai ancaman	<b>Strategi WT</b> Meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman <i>(Damage Control)</i>	

*Sumber: Kurniawan dan Hamdani (2008:71)*

a) Strategi SO

Strategi ini dirumuskan berdasarkan jalan pikiran bagaimana memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang mungkin bisa diraih disebut juga dengan *comparative advantage*.

b) Strategi ST

Organisasi menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman yang tengah atau mungkin dihadapi atau disebut dengan *mobilization*.

c) Strategi WO

Strategi ini diterapkan dengan jalan meminimalkan kelemahan untuk meraih peluang yang mungkin bisa diraih disebut juga dengan *investment divestment*.

d) Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta berusaha menghindari ancaman atau disebut *damage control*.

### 1.5.8 Pariwisata

Pitana dan Diarta dalam bukunya Pengantar Ilmu Pariwisata mengemukakan definisi pariwisata menurut beberapa ahli, antara lain:

*“Tourism comprises the ideas and opinions people hold which shape their decisions about going on trips, about where to go (and where not to go) and what to do or not to do, about how to relate to other tourists, local,*

*and service personnel. It is the behavipural manifestations of those ideas and opinions: (Lepier, 1995, dalam Richardson & Flicker, 2004:6)*

*“Tourism is the sum of the phenomena and relationships arising from the interaction amoung tourists, business suppliers, host government, host communities, origin governments, univirsities, community colleges and non-govermental organizations, in the process of atracting, transporting, hosting, and managing these tourists and other visitors.” (Weaver and Opperman, 200:3)*

*“Tourism comprises the activities of persons, travelling, to and staying in place outside their usual environment for not more than one consecutive year for leisure, business, and other purposes.” (UNWTO, 1995, dikutip dari Richardson dan Flicker, 2004:7)*

Definisi pariwisata menurut para ahli memang tidak persis dan memiliki variasi batasan, namun ada beberapa komponen pokok yang secara umum disepakati di dalam batasan pariwisata (khususnya pariwisata internasional), yaitu sebagai berikut:

1. *Traveler*, yaitu orang yang melakukan perjalanan antar dua atau lebih lokalitas.
2. *Visitors*, yaitu orang yang melakukan perjalanan ke daerah yang bukan merupakan tempat tinggalnya, kurang dari 12 bulan dan tujuan perjalanannya bukanlah untuk terlibat dalam kegiatan untuk mencari nafkah, pendapatan, atau penghidupan di tempat tujuan.
3. *Tourist*, yaitu bagian dari visitor yang menghabiskan waktu paling tidak satu malam (24 jam) di daerah yang dikunjungi (WTO, 1995 dalam Pitana, 2009:46)

Semua definisi yang dikemukakan selalu mengandung beberapa unsur pokok, yaitu:

1. Adanya unsur perjalanan, yaitu pergerakan manusia dari satu tempat ke tempat lain;
2. Adanya unsur 'tinggal sementara' di tempat yang bukan merupakan tempat tinggal yang biasanya;
3. Tujuan utama dari pergerakan manusia tersebut bukan untuk mencari penghidupan/pekerjaan di tempat yang dituju.

#### **1.5.10.1 Komponen Pariwisata**

Menurut Cooper dalam Pitana dan Diarta (2009: 130) empat komponen yang harus dimiliki suatu obyek wisata adalah sebagai berikut:

1. *Attraction* (Atraksi)

Merupakan elemen-elemen yang terkandung dalam destinasi dan lingkungan di dalamnya yang secara individual atau kombinasinya memegang peranan penting dalam memotivasi pengunjung untuk berkunjung ke destinasi tersebut. Atraksi destinasi bisa berupa atraksi alam, seperti *landscape*, pantai, pegunungan, iklim, lembah; atraksi buatan seperti kota bersejarah, taman, dan resort; atraksi budaya seperti atraksi teatrikal, drama, festival, museum, dan galeri, dan; atraksi sosial seperti kesempatan berbaur dengan masyarakat di daerah tujuan wisata dan ikut mengalami cara hidup bersama mereka.

2. *Accessibility* (Aksesibilitas)

Merupakan mudah atau sulitnya pengunjung menjangkau destinasi yang dinginkannya. Akses berkaitan dengan infrastruktur transportasi, seperti lapangan udara, terminal bus dan kereta api, jalan tol, rel kereta api, dan sejenisnya. Termasuk di dalamnya teknologi transportasi yang mampu menghemat waktu dan biaya untuk menjangkau destinasi wisata tersebut.

3. *Amenity* (Fasilitas Destinasi)

Merupakan segala macam sarana dan prasarana yang diperlukan oleh pengunjung selama berada di daerah tujuan wisata. Sarana dan prasarana yang dimaksud seperti: penginapan, rumah makan, transportasi dan agen perjalanan. Sarana-sarana pariwisata seperti hotel, atraksi wisata, marina, gedung pertunjukan, dan sebagainya dibangun setelah adanya prasarana yang cocok. Adapun prasarana yang banyak diperlukan untuk pembangunan sarana-sarana pariwisata ialah jalan raya, persediaan air, tenaga listrik, tempat pembuangan sampah, bandara, pelabuhan, telepon, dan lain-lain. Mengingat hubungan antar sarana dan prasarana, sudah jelas bahwa pembangunan prasarana pada umumnya harus mendahului sarana. Ada saatnya prasarana dibangun bersama-sama dalam rangka pembangunan sarana wisata. Suatu tempat atau daerah dapat berkembang sebagai daerah tujuan wisata apabila aksesibilitasnya baik. Ada hubungan timbal balik antara sarana dan prasarana. Prasarana merupakan syarat untuk sarana, dan sebaliknya sarana dapat menyebabkan perbaikan prasarana.

#### 4. *Ancillary* (Pelayanan Tambahan)

Pelayanan tambahan harus disediakan oleh Pemda dari suatu daerah tujuan wisata baik untuk pengunjung maupun untuk pelaku pariwisata. Pelayanan yang disediakan termasuk pemasaran, pembangunan fisik (jalan raya, rel kereta, air minum, listrik, telepon, dan lain-lain) serta mengkoordinir segala macam aktivitas dan dengan segala peraturan perundang-undangan baik di jalan raya maupun di objek wisata. *Ancillary* juga merupakan hal-hal yang mendukung sebuah kepariwisataan, seperti lembaga pengelolaan, *Tourist Information*, *Travel Agent* dan *stakeholder* yang berperan dalam kepariwisataan.

### 1.5.10.2 Dampak Pariwisata

#### A. Dampak pariwisata terhadap ekonomi

Menurut Leiper dalam Pitana dan Dairta (2009:185) dampak positif pariwisata bagi perekonomian, di antaranya sebagai berikut:

##### 1. Pendapatan dari penukaran valuta asing

Hal ini terjadi pada wisatawan asing. Meskipun di beberapa negara pendapatan dan penukaran valuta asing tidak begitu besar, namun beberapa negara, seperti New Zealand dan Australia, pendapatan dari penukaran valuta asing ini sangat besar nilainya dan berperan sangat signifikan.

2. Menyehatkan neraca perdagangan luar negeri

Surplus dari pendapatan penukaran valuta asing akan menyebabkan neraca perdagangan menjadi semakin sehat. Hal ini akan mendorong suatu negara mampu mengimpor beragam barang, pelayanan, dan modal untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakatnya.

3. Pendapatan dari usaha atau bisnis pariwisata

Pengeluaran dari wisatawan secara langsung ataupun tidak langsung merupakan sumber pendapatan dari beberapa perusahaan, organisasi, atau masyarakat perorangan yang melakukan usaha di sektor pariwisata. Jumlah wisatawan yang banyak merupakan pasar bagi produk lokal. Masyarakat secara perorangan juga mendapat penghasilan jika mereka bekerja dan mendapat upah dari pekerjaan tersebut. Pekerjaan di sektor pariwisata sangat beragam, seperti pengusaha pariwisata, karyawan hotel dan restoran, karyawan agen perjalanan, penyedia jasa transportasi, pemandu wisata, penyedia *souvenir*, atraksi wisata, dan sebagainya.

4. Pendapatan pemerintah

Pemerintah memperoleh pendapatan dari sektor pariwisata melalui beberapa cara. Beberapa negara di dunia, termasuk Indonesia, telah membuktikan sumbangan sektor pariwisata terhadap pendapatan pemerintah. Oleh karena itu, pemerintah negara manapun menaruh perhatian besar untuk berusaha menarik sebanyak-banyaknya wisatawan asing untuk berlibur ke negaranya.



5. Penyerapan tenaga kerja

Banyak individu menggantungkan hidupnya dari sektor pariwisata. Pariwisata merupakan sektor yang tidak bisa berdiri sendiri tetapi memerlukan dukungan dari sektor lain. Baik sektor pariwisata maupun sektor lain yang berhubungan dengan sektor pariwisata, tidak dapat dipungkiri merupakan lapangan pekerjaan yang menyerap begitu banyak tenaga kerja.

6. *Multiplier Effects*

Efek *multiplier* merupakan efek ekonomi yang ditimbulkan kegiatan ekonomi pariwisata terhadap kegiatan ekonomi secara keseluruhan suatu wilayah (daerah atau negara) tertentu. Jika seorang wisatawan mengeluarkan 1 USD atau mungkin 1.000 USD, uang tersebut akan menjadi pendapatan bagi penerimanya, misalnya pemilik toko *souvenir*. Pemilik toko *souvenir* memakai uang tersebut seluruhnya atau sebagian untuk membeli bahan-bahan kerajinan *souvenir*-nya untuk dijual kembali di tokonya, membayar gaji karyawan tokonya, membayar pajak, listrik, air dan sebagainya.

7. Pemanfaatan fasilitas pariwisata oleh masyarakat lokal

Wisatawan dan masyarakat lokal sering berbagi fasilitas untuk berbagai kepentingan. Dalam beberapa kasus, keberadaan pariwisata di suatu daerah atau negara tujuan wisata menjadi perbedaan kritis dari nilai ekonomi fasilitas pariwisata tersebut. Banyaknya wisatawan

mendatangkan keuntungan yang cukup besar sehingga suatu fasilitas dapat digratiskan pemanfaatannya bagi masyarakat lokal.

## **B. Dampak pariwisata terhadap sosial budaya**

Masyarakat dan kebudayaannya cenderung mengalami perubahan yang diakibatkan oleh keberadaan pariwisata di suatu wilayah. Dampak pariwisata terhadap kehidupan sosial budaya didokumentasikan dengan sangat baik oleh Smith dalam Pitana dan Diarta (2009:193) yang pada intinya ingin menjawab tiga pertanyaan pokok, yaitu: (1) bagaimana karakteristik interaksi antara wisatawan dengan masyarakat lokal; (2) bagaimana proses pariwisata dapat mengubah masyarakat dan budaya masyarakat tuan rumah; dan (3) apakah perubahan tersebut menguntungkan atau merugikan bagi tuan rumah. Ahli lain yang menaruh perhatian mengenai dampak pariwisata terhadap sosial budaya adalah Butcher yang menyoroti interaksi pariwisata dengan masyarakat lokal, khususnya dari sisi perubahan moral. Hal ini diduga karena sifat wisatawan yang 'terlalu bebas' dalam berperilaku di daerah tujuan wisata.

Tidak seperti beberapa penelitian dampak pariwisata pada sektor ekonomi tuan rumah yang cenderung positif, penelitian terhadap dampak pariwisata pada sisi sosial budaya cenderung menghasilkan hasil yang kontradiktif. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa dalam kondisi dan tempat tertentu, pariwisata menimbulkan dampak positif bagi kondisi sosial budaya. Secara teoritis, Cohen dalam Pitana dan Diarta (2009:194) mengelompokkan dampak sosial budaya pariwisata ke dalam sepuluh kelompok besar, yaitu:

1. Dampak terhadap keterkaitan dan keterlibatan antara masyarakat setempat dengan masyarakat yang lebih luas, termasuk tingkat otonomi atau ketergantungannya;
2. Dampak terhadap hubungan interpersonal antara anggota masyarakat;
3. Dampak terhadap dasar-dasar organisasi/kelembagaan sosial;
4. Dampak terhadap migrasi dari dan ke arah daerah pariwisata;
5. Dampak terhadap ritme kehidupan sosial masyarakat;
6. Dampak terhadap pola pembagian kerja;
7. Dampak terhadap stratifikasi dan mobilitas sosial;
8. Dampak terhadap distribusi pengaruh dan kekuasaan;
9. Dampak terhadap meningkatnya penyimpangan-penyimpangan sosial;
10. Dampak terhadap bidang kesenian dan adat istiadat.

### **1.6 Operasionalisasi Konsep**

Perencanaan strategis merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Langkah-langkah proses penyusunan perencanaan strategis dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Analisis lingkungan internal

Lingkungan internal digunakan untuk mengidentifikasi *strengths* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) dalam suatu organisasi. Faktor-faktor yang tercakup dalam lingkungan internal, antara lain:

- a. Adanya visi dan misi organisasi

- b. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia
  - c. Ketersediaan sarana dan prasarana
  - d. Ketersediaan anggaran dana
2. Analisis lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal digunakan untuk mengidentifikasi *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) dalam organisasi. Faktor-faktor yang tercakup dalam lingkungan eksternal, antara lain:

- a. Faktor ekonomi
  - b. Faktor politik
  - c. Faktor sosial budaya
  - d. Partisipasi masyarakat
  - e. Teknologi
  - f. Keterlibatan *stakeholders*
3. Identifikasi isu strategis
4. Evaluasi isu strategis
5. Perumusan isu strategis

## **1.7 Metoda Penelitian**

### **1.7.1 Desain Penelitian**

Para peneliti dapat memilih jenis-jenis metode dalam melaksanakan penelitiannya. Metode yang dipilih berhubungan erat dengan prosedur alat, serta desain penelitian yang digunakan. Desain peneliti harus sesuai dengan metode penelitian yang dipilih. Prosedur serta alat yang digunakan dalam penelitian harus

cocok dengan metode penelitian yang digunakan. Jenis penelitian menurut tingkat eksplanasinya menurut David Kline adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain.

Jenis penelitian yang dipakai oleh peneliti, yaitu Penelitian Deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel lain. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe penelitian deskriptif karena di dalam penelitian ini membahas mengenai strategi pengembangan pariwisata Taman Kyai Langgeng di Kota Magelang.

### **1.7.2 Situs Penelitian**

Penelitian ini fokus kepada strategi pengembangan pariwisata Taman Kyai Langgeng di Kota Magelang. Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Daerah Obyek Wisata Taman Kyai Langgeng Kota Magelang yang beralamat di Jalan Cempaka No.6, Kemirirejo, Kota Magelang.

### **1.7.3 Subjek Penelitian**

Informan digunakan sebagai alat untuk memperoleh informasi mengenai obyek penelitian penulis. Informan pada penelitian ini adalah Kepala Bagian Perencanaan, Pengembangan, Teknik, dan Operasional; Kepala Bagian Umum,

Keuangan, dan Kepegawaian; Kepala Sub Bagian Pemasaran; Satuan Pengawas Internal; dan pengunjung Taman Kyai Lenggeng.

#### **1.7.4 Sumber Data**

Data penelitian diperoleh dari sumber:

1. Data primer diperoleh melalui prosedur dan teknik wawancara, maupun observasi secara langsung dari sumbernya yaitu pegawai PDOW Taman Kyai Lenggeng Kota Magelang dan pengamatan langsung penulis di Taman Kyai Lenggeng Kota Magelang.
2. Data sekunder diperoleh dari sumber tidak langsung yang biasanya berupa data dokumentasi dan arsip-arsip resmi Taman Kyai Lenggeng Kota Magelang.

#### **1.7.5 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan suatu usaha untuk mendapatkan kelengkapan informasi yang sesuai dengan fokus penelitian maka yang dijadikan teknik pengumpulan data adalah sebagai berikut:

1. Metode Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2009:186). Bentuk wawancara dalam penelitian ini, diberikan kebebasan untuk memberi jawaban atas pertanyaan terbuka. Selain itu interview bebas terpimpin mengarah pada

proses tanya jawab menuju pada persoalannya sehingga sesuai dengan sasaran yang dikehendaki.

2. Metode Observasi (pengamatan)

Observasi adalah pengamatan yang dilakukan secara sengaja, sistematis, mengenai fenomena sosial dengan gejala-gejala psikis untuk kemudian dilakukan pencatatan (Meleong, 2009:187). Pengamatan langsung (Observasi) dalam penelitian kualitatif didasari beberapa alasan seperti yang dikemukakan oleh Guba dan Lincoln (dalam Meleong, 2007:174-175) antara lain yaitu:

- a. Teknik pengamatan (observasi) didasarkan atas pengalaman secara langsung.
- b. Teknik pengamatan memungkinkan melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian yang terjadi pada keadaan sebenarnya.
- c. Pengamatan memungkinkan bagi peneliti mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan pengetahuan proporsional maupun pengetahuan yang langsung diperoleh dari data.
- d. Mengantisipasi adanya keraguan peneliti terhadap data yang diperoleh.
- e. Teknik pengamatan memungkinkan bagi peneliti untuk memahami situasi yang rumit.

- f. Dalam beberapa kasus tertentu dimana teknik komunikasi lainnya tidak dimungkinkan, observasi dapat menjadi alat yang sangat bermanfaat.
3. Studi Dokumen

Dokumen adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen aktual yang berkaitan dengan obyek penelitian. Teknik dokumen ini merupakan teknik pengumpulan data dan informasi melalui pencarian dan penemuan bukti-bukti.

#### **1.7.6 Analisis dan Interpretasi Data**

Analisis data secara keseluruhan melibatkan usaha memaknai data yang berupa teks atau gambar. Untuk itu, peneliti perlu mempersiapkan data tersebut untuk dianalisis, melakukan analisis-analisis yang berbeda, memperdalam pemahaman akan data tersebut, menyajikan data, dan membuat interpretasi makna yang bisa dijelaskan oleh peneliti dalam proposal mereka untuk menggambarkan keseluruhan aktivitas analisis data ini, sebagaimana Creswell, Rossman dan Rallis mendeskripsikan analisis data merupakan proses berkelanjutan yang membutuhkan refleksi terus-menerus terhadap data, mengajukan pertanyaan-pertanyaan analitis, dan menulis catatan singkat sepanjang penelitian. Analisis data kualitatif bisa melibatkan proses pengumpulan data, interpretasi, dan pelaporan hasil secara serentak dan bersama-sama. Ketika wawancara berlangsung, misalnya, peneliti sambil lalu melakukan analisis terhadap data-data



yang baru saja diperoleh dari hasil wawancara ini, menulis catatan-catatan kecil yang dapat dimasukkan sebagai narasi dalam laporan akhir, dan memikirkan susunan akhir. Analisis data melibatkan pengumpulan data yang terbuka, yang didasarkan pada pertanyaan-pertanyaan umum dan analisis informasi dari para partisipan. Analisis data kualitatif yang dilaporkan dalam artikel-artikel jurnal dan buku-buku ilmiah sering kali menjadi model analisis yang umum digunakan. Dalam model analisis tersebut, peneliti mengumpulkan data kualitatif, menganalisisnya berdasarkan tema-tema atau perspektif-perspektif tertentu, dan melaporkan 4-5 tema. Meski demikian, saat ini tidak sedikit peneliti kualitatif yang berusaha melampaui model analisis yang sudah lazim tersebut dengan menyajikan prosedur-prosedur yang lebih detail dalam setiap strategi penelitiannya. Peneliti kualitatif pada umumnya menggunakan prosedur yang umum dan langkah-langkah khusus dalam analisis data.

Menurut Qudsy, (2014:276-278), mengilustrasikan pendekatan linear dan hierarkis yang dibangun dari bawah ke atas, tetapi dalam praktiknya melihat pendekatan ini lebih interaktif, beragam tahap saling berhubungan dan tidak harus selalu sesuai dengan susunan yang telah disajikan. Pendekatan linear ini dengan mengolah data wawancara dan mempersiapkan data analisis SWOT untuk dianalisis dan diuji menggunakan uji litmus.

Selanjutnya, dalam pengambilan keputusan, dilakukan analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi.

**Tabel 1.4**  
**Matriks Analisis SWOT**

<b>Faktor Eksternal</b> / <b>Faktor Internal</b>	<b>Strengths (S)</b> Menentukan beberapa faktor yang merupakan kekuatan internal	<b>Weakness (W)</b> Menentukan beberapa faktor yang menjadi kelemahan internal
<b>Opportunities (O)</b> Menentukan beberapa faktor yang di anggap sebagai peluang	<b>Strategi SO</b> Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang ( <i>Comparative Advantage</i> )	<b>Strategi WO</b> Meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang ( <i>Investment Divestment</i> )
<b>Threats (T)</b> Menentukan beberapa faktor yang dinilai sebagai ancaman	<b>Strategi ST</b> Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman ( <i>Mobilization</i> )	<b>Strategi WT</b> Meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman ( <i>Danage Control</i> )

*Sumber: Kurniawan dan Hamdani (2008:71)*

Berdasarkan analisis SWOT tersebut, dapat diketahui isu-isu strategi dan untuk mengukur tingkat kestrategisan dari isu-isu tersebut, dilakukan dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan Uji Litmus. Menurut Bryson (2007:174) Uji Litmus berguna untuk mengembangkan seberapa ukuran tentang bagaimana strategisnya isu tersebut. Uji Litmus digunakan oleh Hannepin Country untuk menyaring isu-isu strategis. Isu yang benar-benar strategis adalah isu yang memiliki skor tinggi pada semua dimensi, sedangkan isu yang operasional adalah isu dengan skor rendah dalam semua dimensi. Berikut ini adalah daftar pertanyaan dalam Uji Litmus.

Tabel 1.5

## Daftar Pertanyaan Uji Litmus

PERTANYAAN	SKOR		
	OPERASIONAL – STRATEGIS		
	1	2	3
1. Kapan tantangan atau peluang isu-isu strategis dihadapi oleh perusahaan daerah?	Sekarang	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2. Seberapa luas isu berpengaruh pada perusahaan daerah?	Unit/bagian tunggal	Beberapa divisi	Seluruh Perusahaan Daerah
3. Seberapa besar risiko/ peluang keuangan bagi perusahaan daerah?	Kecil (<10% dari anggaran)	Sedang (10-25% dari anggaran)	Besar (>25% dari anggaran)
4. Apakah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan: a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber atau jumlah pajak? c. Perubahan signifikan dalam ketetapan perubahan peraturan/perundangan? d. Penambahan atau perubahan fasilitas? e. Penambahan staff yang signifikan?	Tidak  Tidak  Tidak  Tidak  Tidak		Ya  Ya  Ya  Ya  Ya
5. Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap diimplementasikan	Parameter luas, agak diperinci	Terbuka luas
6. Tingkat keputusan manakah yang dapat menetapkan untuk menanggulangi isu?	Pengawas Staf Lini	Kepala Bagian	Direktur Perusahaan
7. Konsekuensi apa yang akan terjadi jika isu tersebut tidak ditangani?	Ada gangguan, tidak efisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar/merosotnya penghasilan
8. Seberapa banyak organisasi/instansi lain yang terlibat dalam pemecahan isu tersebut?	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9. Bagaimana sensitivitas isu ini terkait dengan nilai masyarakat, sosial, politik, agama, dan budaya ?	Lunak	Sedang	Keras

Sumber: Bryson, 2007: 175-176

Berdasarkan analisis SWOT dan Uji Litmus dapat menghasilkan isu-isu strategis dan kemudian dapat dirumuskan alternatif strategi-strategi dalam pengembangan pariwisata Taman Kyai Langgeng di Kota Magelang.

### **1.7.7 Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan penelitian adalah bagian yang menguraikan apa yang membatasi peneliti sehingga hasil penelitiannya tidak bisa dianggap sebagai sesuatu yang sempurna atau bisa berlaku dimana-mana (Djiwandono, 2015:20). Keterbatasan penelitian bisa menyangkut beberapa hal teoritis atau metodologis. Teoritis yang artinya berkaitan dengan kerangka teori, sedangkan metodologis berkaitan dengan sampling, populasi yang diteliti, lamanya penelitian, alat penggali data dan analisis data.

Penelitian ini dilakukan di tempat pariwisata Taman Kyai Langgeng Kota Magelang. Saat tertentu peneliti mewawancarai informan yang mengunjungi Taman Kyai Langgeng, tetapi belum diketahui berapa banyak informan yang akan menjadi narasumber. Informan dipilih secara acak dan akan diwawancara yang nantinya jawaban atas wawancara tersebut diukur untuk mengetahui seberapa tertariknya pengunjung untuk berwisata di Taman Kyai Langgeng saat dilakukan strategi pengembangan pariwisata Taman Kyai Langgeng termasuk didalamnya pembaharuan wahana ataupun penambahan wahana yang baru dan menyegarkan. Hal ini merupakan suatu keterbatasan penelitian karena peneliti menggunakan instrumen yakni wawancara dan observasi. Keterbatasan peneliti dalam melakukan penelitian ini juga berkaitan dengan kesulitan untuk memperoleh data

primer maupun sekunder karena berhubungan dengan adanya rahasia profesi, tingkat kepentingan data, dan rahasia yang menyangkut narasumber.

