

**Strategi Pengembangan Kepariwisata di Dinas Kebudayaan dan
Pariwisata Kabupaten Boyolali
Mei Kuswandari, Dyah Hariani
Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas
Diponegoro Jl. Prof. H. Soedarto, SH Tembalang Semarang Kotak Pos 1269**

Masih rendahnya perhatian pemerintah daerah baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi dalam rangka pengembangan kepariwisataan menjadi latar belakang penelitian ini. Masalah yang muncul: Bagaimana strategi pengembangan kepariwisataan di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Boyolali?

Tujuan penelitian ini adalah melakukan analisis kondisi kepariwisataan di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Boyolali dengan menggunakan analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi. Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi bertujuan untuk mengetahui faktor penghambat dan pendukung pengembangan kepariwisataan. Dalam melakukan analisis kondisi kepariwisataan ini, peneliti menggunakan alat analisis SWOT (*Strengths, Weaknes, Opportunities, Threats*). Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan menggunakan informan dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Boyolali, serta masyarakat dan pengunjung obyek wisata Tlatar, Umbul Pengging, dan Arga Merapi Merbabu.

Hasil penelitian berupa strategi pengembangan kepariwisataan di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Boyolali menunjukkan kondisi kepariwisataan yang berkaitan dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal di dinas sudah cukup baik namun masih terdapat beberapa kekurangan. Dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal ini, maka akan didapatkan adanya faktor penghambat dan pendukung yang mempengaruhi perumusan strategi yang kemudian akan di tes menggunakan test litmus guna mengukur kestrategisan program yang ada.

Dari hasil penelitian tersebut, disarankan agar program-program strategis yang telah dirumuskan dilaksanakan secara konsisten, dan berkelanjutan agar sasaran yang dikehendaki oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata tercapai.

Kata kunci : Strategi, Analisis Lingkungan, Analisis SWOT, Tes Litmus

BAB 1

PENDAHULUAN

I.I Latar Belakang

Pariwisata merupakan sektor ekonomi penting di Indonesia. Pada tahun 2009, pariwisata menempati urutan ketiga dalam hal penerimaan devisa setelah komoditi minyak dan gas bumi serta minyak kelapa sawit. Berdasarkan data tahun 2010, jumlah wisatawan mancanegara yang datang ke Indonesia sebesar 7 juta lebih atau tumbuh sebesar 10,74% dibandingkan tahun sebelumnya, dan menyumbangkan devisa bagi negara sebesar 7.603,45 juta dolar Amerika Serikat (http://id.wikipedia.org/wiki/Pariwisata_di_Indonesia, diakses pada 22 Februari 2012).

Adanya krisis ekonomi, sektor pariwisata diharapkan menjadi sumber pertumbuhan yang paling cepat, dikarenakan infrastruktur kepariwisataan tidaklah mengalami kerusakan, hanya saja faktor keamanan yang menyebabkan wisatawan mancanegara mengurungkan kepergiannya ke Indonesia. Hal ini dapat memberikan harapan bahwa pariwisata dapat langsung aktif bilamana wisatawan terutama wisatawan nusantara dapat diaktifkan kembali. Walaupun penghasilan lebih dikaitkan dengan jumlah wisatawan mancanegara, karena menghasilkan devisa, namun wisatawan nusantara juga mempengaruhi kegiatan kepariwisataan. Selain itu, adanya hotel, restoran maupun industri cinderamata juga menunjang keberhasilan pengembangan pariwisata (<http://repository.unhas.ac.id>, diakses pada 22

Februari 2012). Selain menghasilkan pendapatan bagi negara, pengembangan obyek wisata juga dapat menciptakan lapangan kerja baru.

Di Kabupaten Boyolali pariwisata merupakan salah satu potensi unggulan yang mampu menyokong Pendapatan Asli Daerah (PAD). Kondisi alam Boyolali memiliki potensi pendukung yang memberi peluang bagi pengembangan pariwisata karena Boyolali merupakan koridor jalur wisata Solo-Selo-Borobudur. Pengembangan kepariwisataan yang ada di Kabupaten Boyolali saat ini semakin penting mengingat hal tersebut tidak hanya menopang Pendapatan Asli Daerah (PAD), tetapi juga bisa memperluas lapangan pekerjaan, serta dapat berfungsi sebagai penguatan citra daerah. Kabupaten Boyolali memiliki potensi kepariwisataan alam, pemandian, religi, waduk, dan juga di Boyolali terdapat sentra kerajinan khas daerah yang mempunyai keunikan atau daya tarik tersendiri di kalangan wisatawan sebagai sarana penguatan citra daerah. Sesuai dengan Undang-undang RI Nomor 10 Tahun 2009 tentang kepariwisataan, yakni kepariwisataan mempunyai peranan penting diantaranya meningkatkan pertumbuhan ekonomi, meningkatkan kesejahteraan rakyat, menghapus kemiskinan, mengatasi pengangguran, melestarikan alam, lingkungan dan sumber daya, memajukan kebudayaan, mengangkat citra bangsa, memupuk rasa cinta tanah air, memperkuat jati diri dan kesatuan bangsa, serta mempererat persahabatan antarbangsa.

Potensi sumber daya alam di Boyolali yang dikelola oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata diharapkan dapat mendukung pengembangan

kepariwisataan di Kabupaten Boyolali. Berikut adalah potensi pariwisata di Kabupaten Boyolali :

Tabel 1.1
Potensi Pariwisata di Kabupaten Boyolali

No	Jenis wisata	Obyek wisata
1.	Kolam renang	Umbul Pengging, Tlatar
2.	Wisata Alam	Arga Merapi Merbabu (Selo)
3.	Wisata Ziarah	Yosodipuro Pengging
4.	Waduk	Waduk Cengklik
5.	Sentra Kerajinan	Kerajinan tembaga di Tumang

Sumber: <http://www.pariwisataboyolali.info/2010/01/kec.html>

Kabupaten Boyolali memiliki berbagai potensi pariwisata seperti kolam renang, wisata alam, ziarah, waduk, dan sentra kerajinan tembaga yang berada di Tumang. Dari informasi yang diperoleh dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Boyolali, Boyolali memiliki tiga obyek wisata unggulan yaitu Umbul Pengging, Umbul Tlatar, dan Arga Merapi Merbabu. Namun kenyataannya potensi kepariwisataan yang dimiliki belum dapat dioptimalkan. Masih rendahnya perhatian dari pemerintah Daerah baik di lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi perkembangan kepariwisataan. Kurang terawatnya obyek wisata merupakan salah satu bukti belum adanya pengelolaan yang optimal terkait dengan penembangan kepariwisataan di Kabupaten Boyolali. Strategi yang dimiliki Dinas selama ini dirasa belum mampu mengatasi berbagai kelemahan dan ancaman yang muncul seta belum mampu memanfaatkan peluang dan kekuatan yang ada.

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah diperlukan agar peneliti benar-benar menemukan masalah ilmiah. Dari latar belakang yang telah disampaikan sebelumnya, dapat diidentifikasi permasalahan pengembangan kepariwisataan saat ini yaitu:

1. Masih rendahnya perhatian pemerintah daerah dalam pengembangan kepariwisataan.
2. Masih rendahnya perhatian pemerintah daerah pada faktor internal dan eksternal organisasi.

1.2.2. Perumusan Masalah

Dari kondisi tersebut, maka peneliti menentukan perumusan masalah penelitian mengenai: "Bagaimana strategi pengembangan kepariwisataan di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Boyolali?"

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian mengenai Strategi Pengembangan Kepariwisata Kabupaten Boyolali adalah sebagai berikut:

- a. Mendiskripsikan potensi kepariwisataan yang ada di Kabupaten Boyolali yang berkaitan dengan lingkungan internal dan eksternal.
- b. Mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat pengembangan kepariwisataan yang ada di Kabupaten Boyolali.
- c. Mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Boyolali menggunakan alat analisis SWOT.

- d. Merumuskan prioritas strategi untuk mengelola isu-isu strategi pengembangan kepariwisataan menggunakan uji tes litmus.
- e. Merumuskan program-program pengembangan kepariwisataan di Kabupaten Boyolali.

1.4. Kegunaan Penelitian

Dari penelitian ini, manfaat yang diharapkan adalah :

- 1. Secara Teoritis
 - a. Menambah pengetahuan tentang pengembangan obyek wisata di Kabupaten Boyolali beserta manfaatnya terutama masyarakat sekitar.
 - b. Memberikan sumbangan pemikiran yang nantinya digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian-penelitian lanjutan.
- 2. Kegunaan Praktis

Selain kegunaan teoritis, penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi:

- a. Penulis

Menambah pengetahuan terutama menyangkut upaya pengembangan dan pemberdayaan potensi-potensi yang ada di daerah terutama potensi di sektor pariwisata.
- b. Pemerintah Kabupaten Boyolali

Memberikan masukan dan pertimbangan kepada pemerintah daerah dalam memecahkan masalah yang dihadapi berkaitan dengan upaya pengembangan pariwisata.
- c. Universitas

Memberikan informasi dan referensi untuk penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan strategi pengembangan kepariwisataan.

d. Masyarakat

Memberikan pengetahuan dan informasi bagi masyarakat mengenai peran mereka dalam rangka pengembangan potensi kepariwisataan.

1.5. Kerangka Teori

1.5.1. Manajemen

George R. Terry (Manullang, 2008:3) juga mengemukakan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain. Luther Gullick (Handoko, 2003:11) mengartikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Kootz dan Dannel (Manullang, 2008:7) juga mengartikan manajemen adalah terlaksananya pekerjaan melalui orang-orang lain

Pengertian manajemen dipandang sebagai sebuah sistem yang kompleks, maka di dalamnya mencakup unsur-unsur penting pengelolaan yaitu berupa fungsi-fungsi manajemen seperti yang disampaikan oleh Henry Fayol (Handoko, 2003:21) yang menyatakan bahwa perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pemberian perintah, dan pengawasan adalah fungsi-fungsi utama.

Prajudi Atmosudirdjo (Manullang, 2008:7) secara jelas menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen terdiri dari :

- a. Perencanaan (*Planning*)
- b. Pengorganisasian (*Organizing*)
- c. Pengarahan (*Directing* atau *Actuating*)
- d. Pengendalian (*Controlling*)

1.5.2. Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut (Siagian, 2008:15).

1.5.3. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis merupakan proses penyusunan perencanaan jangka panjang (Rangkuti, 2006 :8). Menurut Olsen dan Edie (1982:4) dalam (Bryson 2007:4) perencanaan strategis sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi mengerjakan hal seperti itu. Menurut John Bryson (Hessel, 2003 : 3) terdapat sepuluh langkah proses perencanaan strategis yaitu :

- a. Memprakarsai dan menyetujui proses perencanaan strategis.

Hal ini bertujuan untuk mencapai persetujuan diantara pihak pengambil keputusan utama baik internal maupun eksternal tentang keseluruhan proses perencanaan strategis.

b. Mengidentifikasi mandat organisasi.

Mengidentifikasi mandat bertujuan organisasi untuk mengidentifikasi dan memperjelas sifat dan arti mandat yang diberikan oleh otoritas eksternal, baik formal maupun informal.

c. Memperjelas visi, misi, tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Tahap ini adalah langkah untuk memperjelas apa yang memperjelas apa yang menjadi keinginan organisasi yang akan menghasilkan analisis *stakeholders* dan pernyataan misi organisasi.

d. Menilai lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Menilai lingkungan internal dan eksternal ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi kekuatan, peluang, kelemahan dan kekuatan organisasi.

e. Mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi organisasi.

Isu strategis merupakan pertanyaan mendasar tentang kebijakan atau tantangan kritis yang mempengaruhi mandat, misi, dan nilai-nilai. Identifikasi isu strategis bertujuan untuk mengidentifikasi pertanyaan-pertanyaan kebijakan dasar yang dihadapi oleh organisasi.

f. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu tersebut.

Merupakan langkah untuk menciptakan atau menghasilkan seperangkat strategi yang secara efektif menghubungkan organisasi dengan lingkungannya.

g. Mereview dan menyetujui strategi dan rencana.

- h. Menyusun suatu visi sukses organisasi.
- i. Mengembangkan proses implementasi yang efektif.
- j. Menilai kembali strategi dan proses perencanaan strategis.

1.5.4. Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi

Analisis SWOT merupakan salah satu instrument yang tepat untuk merumuskan strategi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), sekaligus berperan sebagai alat untuk minimalisasi kelemahan (*weaknesses*) yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman (*threats*) yang timbul dan harus dihadapi (Siagian, 2008:172). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan. Dengan demikian perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

1.6. Operasionalisasi Konsep / Fenomena Penelitian

Pada penelitian strategi pengembangan kepariwisataan ini, yang menjadi kajian peneliti adalah upaya pengembangan terhadap potensi kepariwisataan di Kabupaten Boyolali. Kajian dalam penelitian ini meliputi:.

- a. Lingkungan strategis
 - 1. Lingkungan internal adalah lingkungan ada di dalam organisasi.
 - 1) Kesesuaian antara visi, misi, dengan kondisi kepariwisataan dalam upaya pengembangan kepariwisataan di Kabupaten Boyolali.

- 2) Sumber Daya Manusia di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Boyolali.
- 3) Anggaran Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Boyolali.
- 4) Sarana dan Prasarana yang ada di obyek wisata.
- 5) Komitmen *stakeholder*.

2. Lingkungan eksternal adalah lingkungan di luar organisasi, namun mempengaruhi perencanaan strategis pengembangan kepariwisataan.

- 1) Faktor ekonomi masyarakat.
- 2) Faktor politik.
- 3) Faktor sosial budaya masyarakat.
- 4) Regulasi pemerintah yang mengatur kepariwisataan di Kabupaten Boyolali.
- 5) Masyarakat (keberadaan kelompok masyarakat sadar wisata).

- b. Identifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat pengembangan kepariwisataan di Kabupaten Boyolali.
- c. Identifikasi isu-isu strategis.
- d. Perumusan program-program strategis.

1.7. Metode Penelitian

peneliti memilih menggunakan metode penelitian kualitatif bersifat deskriptif, dengan demikian data yang terkumpul berbentuk kata-kata, gambar, bukan angka-angka. Walaupun ada angka-angka, sifatnya hanya sebagai penunjang. Penelitian deskriptif juga bertujuan untuk memperoleh gambaran

secara rinci mengenai keadaan obyek atau subyek amatan. Data yang diperoleh meliputi transkrip *interview* (wawancara), catatan lapangan, foto, dokumen pribadi, dan lain-lain (Danim, 2002:51). Sedangkan penelitian kualitatif bersumber pada falsafah fenomenologis. Hal ini lebih menghendaki makna yang berada dibalik deskripsi data tersebut.

1.7.1. Situs Penelitian

Dalam melakukan penelitian tentang strategi pengembangan kepariwisataan lokasi penelitian ini di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Boyolali, dan fokus penelitian mengenai strategi pengembangan kepariwisataan. Kabupaten Boyolali merupakan daerah tempat tinggal peneliti sehingga mempermudah dalam mengadakan penelitian dan perijinan. Selain itu, peneliti berasumsi bahwa potensi yang ada di Kabupaten Boyolali khususnya dalam hal kepariwisataan belum berkembang dan diberdayakan secara maksimal untuk itu perlu adanya strategi khusus untuk pengembangannya.

1.7.2. Subjek Penelitian (Informan)

Teknik pemilihan informan yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, artinya pengambilan dengan sengaja untuk memperoleh *key informan* yaitu orang-orang yang mengetahui informasi dengan benar atau yang terpercaya. Untuk memperoleh data kualitatif, peneliti menggunakan teknik *snowballing* (sampel bola salju) dengan *key informan* sebagai berikut::

- 1) Pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Boyolali.

- a. Kepala Dinas sebagai pihak yang berwenang memutuskan visi dan misi dinas.
 - b. Salah satu pegawai di UPTD, sebagai pihak yang secara langsung menangani operasional pariwisata.
 - c. Salah satu pegawai di bidang pemasaran dan pengembangan, sebagai pihak yang secara teknis terlibat dalam kegiatan pengembangan kepariwisataan.
- 2) Pengunjung obyek wisata / masyarakat sekitar, sebagai salah satu sasaran program-program pengembangan kepariwisataan.

1.7.3. Analisis dan Interpretasi Data

Melalui penelitian ini akan diperoleh data kemudian dianalisis berdasarkan kajian teoritis dengan mempertimbangkan pendapat, pemikiran, persepsi dan interpretasi dari pihak-pihak yang berkompeten dengan masalah penelitian. Kemudian kajian dilanjutkan dengan melakukan analisis dengan pendekatan manajemen strategis. Analisis data merupakan tindak lanjut setelah melakukan pengumpulan data.

Selanjutnya alat yang digunakan dalam analisis data yaitu: Analisis SWOT, yang mana analisis SWOT merupakan salah satu instrument analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat. SWOT merupakan akronim dari kata-kata "*Strengths*" (kekuatan), "*weaknesses*" (kelemahan), "*opportunities*" (peluang), "*Threats*" (ancaman), (Siagian, 2008:172). Analisis ini dilandasi oleh keyakinan terhadap asumsi bahwa strategi efektif akan mampu

memaksimalkan kekuatan dan mengeksploitasi peluang serta disaat bersamaan mampu meminimalisir kelemahan dan berbagai ancaman.

Bagan I.5
Matriks Analisis SWOT

	Strength (S) Faktor-faktor kekuatan internal	Weakness (W) Faktor-faktor kelemahan internal
Opportunities (O) Faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti, 2006: hal 31

Berdasarkan analisis SWOT tersebut di atas, dapat diidentifikasi dan ditetapkan beberapa isu strategis. Menurut Bryson (Hessel, 2003:15) identifikasi strategi yang dihadapi organisasi dilakukan melalui proses tahapan berikut:

- 1) Mengkaji kembali (*review*) mandat, misi, kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi untuk menentukan indikator-indikator organisasi dengan lingkungannya;
- 2) Memilih pendekatan yang cepat sesuai dengan situasi yang dihadapi;
- 3) Menyurutkan isu strategis dengan menggunakan kriteria prioritas dan logika;

- 4) Menggunakan *Litmus Test* untuk mengukur tingkat kestrategisan dari isu yang ada;
- 5) Diskusikan dan revisi isu-isu strategis jika perlu;
- 6) Memformulasikan strategi untuk mengatasi isu-isu yang ada dikaitkan dengan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Tabel 1.5
Daftar Pertanyaan dalam Uji Litmus (Litmus Test)

Pertanyaan Pokok	Operasional		Strategis
	(1)	(2)	(3)
Bilamana/kapan isu tersebut akan menjadi tantangan/peluang?	Saat ini	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
Seberapa luas pengaruh isu tersebut terhadap organisasi?	Satu unit atau bagian	Dua atau tiga bagian	Seluruh organisasi
Seberapa besar resiko peluang finansial bagi organisasi?	Kecil ($\leq 10\%$ dari anggaran)	Sedang (10-25 % dari anggaran)	Besar ($\geq 25\%$ dari anggaran)
Apakah strategi bagi pemecahan isu tersebut memerlukan persyaratan: a. Pengembangan tujuan dan program pengembangan baru? b. Perubahan yang nyata dalam hal sumber pajak/pembiayaan? c. Perubahan yang nyata dalam hal perubahan perundang-undangan? d. Perubahan (modifikasi) fasilitas utama? e. Penambahan staf yang nyata?	Tidak Tidak Tidak Tidak Tidak		Ya Ya Ya Ya Ya
Seberapa jauh dapat dilakukan pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu tersebut?	Siap dilaksanakan	Membutuhkan parameter yang detail	Terbuka luas
Seberapa rendah tingkat manajer yang dapat memutuskan pemecahan isu tersebut?	Pengawas Staf Lini	Kepala Divisi	Kepala Dinas
Apakah konsekuensi yang mungkin terjadi jika isu tersebut tidak ditangani?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan jangka panjang dan biaya besar
Seberapa banyak organisasi/ instansi lain terpengaruh dan terlibat dalam pemecahan isu tersebut?	Tidak ada	2-3 organisasi	>4 organisasi
Seberapa sensitifitas isu tersebut terkait dengan nilai-nilai masyarakat, sosial, politik, ekonomi, dan budaya ?	Tidak berpengaruh	Agak berpengaruh	Sangat sensitif

Sumber: Hessel, 2003: hal 64

1.7.4. Kualitas Data (Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data)

Teknik untuk menguji keabsahan data yang digunakan adalah teknik triangulasi yaitu teknik pemeriksaan data untuk keperluan pengecekan apakah proses dan hasil yang diperoleh sudah dipahami secara benar oleh peneliti berdasarkan apa yang dimaksudkan informan. Teknik yang dilakukan dengan cara:

- 1) Melakukan wawancara mendalam kepada informan.
- 2) Melakukan uji silang antara informasi yang diperoleh dari Informan dengan hasil observasi di lapangan.
- 3) Mengkonfirmasi hasil yang diperoleh kepada informan dan sumber-sumber lain.

BAB II
PEMBAHASAN

2.1. Analisis Lingkungan Strategis

Tabel 2.I
Ringkasan Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Penilaian Lingkungan	S	W	O	T
<u>LINGKUNGAN INTERNAL</u>				
a. Visi & Misi				
Kesesuaian visi dan misi dengan kondisi kepariwisataan	✓			
Adanya usaha dari dinas terkait pelaksanaan misi dalam pencapaian visi	✓			
b. Sumber Daya Manusia				
Kualitas SDM yang kurang memadai		✓		
Tidak adanya pelatihan-pelatihan untuk pengembangan SDM		✓		
Kuantitas SDM yang dirasa masih kurang		✓		
c. Anggaran Dinas				
Minimnya anggaran dinas		✓		
d. Sarana dan Prasarana				
Kurangnya sarana dan prasarana		✓		
Media informasi kepariwisataan yang baik	✓			
e. Komitmen Stakeholder				
Adanya komitmen antar <i>stakeholder</i> dalam pengembangan kepariwisataan	✓			
<u>LINGKUNGAN EKSTERNAL</u>				
a. Faktor Ekonomi				
Kondisi perekonomian yang mendukung			✓	
Kurangnya kerjasama dengan investor				✓
b. Faktor Politik				
Kondisi lingkungan politik yang kondusif			✓	
c. Faktor Sosial Budaya				
Kondisi sosial budaya yang mendukung			✓	
d. Kelompok masyarakat				
Kurangnya kelompok masyarakat sadar wisata				✓
e. Regulasi				
Adanya perda yang mengatur kepariwisataan			✓	

Sumber : data yang diola

2.2. Identifikasi Faktor Penghambat dan Pendukung Pengembangan Kepariwisata di Kabupaten Boyolali

Dari ringkasan analisis lingkungan internal dan eksternal, digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat pengembangan kepariwisataan yang ada di Kabupaten Boyolali ini. Dengan analisis lingkungan internal dan eksternal dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Yang mana nantinya kekuatan dan peluang akan menjadi faktor pendukung terhadap strategi perkembangan kepariwisataan dan faktor kelemahan dan ancaman akan menjadi faktor penghambat di dalam perkembangan kepariwisataan di kabupaten Boyolali. Berikut rincian dari identifikasi lingkungan internal dan eksternal.

2.2.1. Faktor-Faktor Penghambat

Faktor ini berasal dari ancaman-ancaman serta kelemahan-kelemahan dari lingkungan internal Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Boyolali. Berikut adalah faktor penghambat pengembangan kepariwisataan yang ada di Kabupaten Boyolali:

1) Kualitas SDM yang kurang memadai.

Menurut Maryan N Keller dalam (Purwanto, 2008:97) keunggulan yang berlangsung lama akan datang dari pendayagunaan karyawan yang lebih baik. Dari teori tersebut dapat diketahui bahwa kualitas SDM akan mempengaruhi keberlangsungan organisasi. Kaitannya dengan pengembangan kepariwisataan, kualitas SDM berpengaruh terhadap

keberlangsungan pencapaian tujuan yang diharapkan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata. Jika dilihat dari kualitas SDM Dinas Pengembangan dan Pariwisata dirasa masih sangat kurang. Sebagian besar pegawai tamatan SMA dan dibawahnya (lihat tabel 1.4 hal 12). Walaupun pada dasarnya lulusan sarjana juga sudah banyak, namun yang benar-bener memiliki latar belakang pendidikan kepariwisataan masih sangat jarang. Kualitas SDM dari pegawai dinas ini tentunya berdampak pada keberlangsungan organisasi dalam pencapaian tujuan yang dikehendaki. Tidak adanya pelatihan – pelatihan mengenai kepariwisataan dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata. Sampai saat ini, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata belum atau jarang sekali memberikan pelatihan-pelatihan kepada pegawainya.

2) Kuantitas / jumlah pegawai yang dirasa masih kurang.

Suatu organisasi membutuhkan jumlah pegawai dan jenis yang tepat ditempat kerja yang pas agar dapat mencapai sasaran-sasaran yang diinginkan secara efisien dan efektif (Purwanto, 2007:158). Dengan demikian jumlah pegawai akan mempengaruhi tingkat pencapaian tujuan di dalam organisasi. Dari informasi informan, jumlah pegawai yang ada di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata dirasa masih kurang. Sering terjadi *double job* yang mengakibatkan tumpang tindih pekerjaan baik di lapangan maupun di dinas.

3) Minimnya anggaran Dinas Kebudayaan dan Pariwisata.

Tujuan dari analisis anggaran adalah membantu menunjukkan kekuatan dan kelemahan dalam bidang fungsional lain dari sudut pandang operasi dan strategi (Purwanto, 2008:104). Kaitannya dengan pengembangan kepariwisataan maka kecukupan anggaran menjadi tolok ukur keberhasilan dari pelaksanaan program pengembangan kepariwisataan. Dari informasi informan, anggaran yang diberikan pemerintah daerah kepada dinas dirasa masih sangat kurang guna mencukupi pengembangan kegiatan kepariwisataan.

4) Sarana dan prasarana obyek wisata kurang baik.

Moenir dalam (<http://id.shvoong.com>, diakses pada 1 Juni 2012) mengemukakan bahwa sarana adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga dalam rangka kepentingan yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja. Sarana dan prasarana yang disediakan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata belum dapat memenuhi kenyamanan bagi pengunjungnya. Hal tersebut meliputi kebersihan obyek wisata yang tidak dijaga, kelengkapan fasilitas seperti kamar mandi kurang, penerangan di obyek wisata Selo tidak ada, area parkir di Selo belum sesuai dengan kebutuhan dan masih banyak lagi sarana dan prasarana yang harus dilengkapi dan dibenahi.

5) Kurangnya kerjasama dengan investor.

Faktor penyandang dana sangat penting untuk dikenali sebagai faktor eksternal yang dekat sebab dampaknya bersifat langsung (Siagian, 2008:94).

Selama ini kerjasama untuk pengembangan obyek wisata dengan investor dirasa masih kurang. Kerjasama dengan investor sangat diperlukan karena kecukupan anggaran dinas yang terbatas. Kerjasama dengan investor yang kelihatan menonjol hanya di kawasan obyek wisata Tlatar.

6) Kurangnya kelompok masyarakat sadar wisata.

Masyarakat sebagai elemen penting yang mempengaruhi kesuksesan perkembangan pariwisata. Mubyarto (1984:35) mengemukakan bahwa “partisipasi masyarakat dalam pembangunan pedesaan harus diartikan sebagai kesediaan untuk membantu berhasilnya setiap program sesuai kemampuan setiap orang tanpa berarti mengorban kepentingan diri sendiri”. Kaitannya dengan program pengembangan pariwisata peran serta masyarakat sangat diperlukan. Misalnya saja dengan adanya kelompok masyarakat sadar wisata mampu menciptakan suasana yang bersih, aman, nyaman, dan tentram di kawasan obyek wisata. Namun di Boyolali ini, keberadaan kelompok masyarakat sadar wisata dirasa masih kurang.

2.2.2. Faktor-faktor pendukung:

Yang termasuk di dalam faktor-faktor pendukung kepariwisataan ini terdiri dari kekuatan-kekuatan yang berasal dari lingkungan internal organisasi dan peluang-peluang yang berasal dari lingkungan eksternal organisasi, berikut adalah aktor-faktor pendukung perkembangan kepariwisataan tersebut:

1) Kesesuain visi dan misi dengan kondisi kepariwisataan.

Visi adalah cita-cita yang dibawa setiap pemimpin pada saat ia memimpin suatu organisasi tanpa kecuali (Nugroho, 2010:33). Misi memberikan gambaran mengenai tujuan itu. Kemudian pendapat Siagian (2008:43) bahwa untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, suatu organisasi mutlak perlu merumuskan misi yang akan diemban sebagai pemandu tindakan eksekutif di masa depan. Dengan demikian dapat dikatakan kesesuaian antara visi, misi dengan kondisi merupakan suatu yang sangat penting. Jika dilihat dari visi dan misi Bupati dengan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, sudah adanya kesesuaian. Visi dan misi Bupati adalah terwujudnya masyarakat Boyolali yang berdaya saing dan pro investasi sedangkan visi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata adalah Boyolali sebagai daerah tujuan wisata yang berbudaya dan kondusif bagi iklim investasi.

2) Pelaksanaan misi guna pencapaian visi.

Pelaksanaan misi yang tepat akan mempengaruhi terhadap pencapaian visi. Peter Drucker (Bryson, 2007:112) menekankan bahwa tanpa pemahaman tujuan, kita benar-benar akan tersesat. Misi memberikan gambaran mengenai tujuan itu. Kemudian pendapat Siagian (2008:43) bahwa untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, suatu organisasi mutlak perlu merumuskan misi yang akan diemban sebagai pemandu tindakan eksekutif di masa depan. Usaha dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata dalam pelaksanaan misi yaitu dengan melaksanakan program-program kerja.

3) Adanya media informasi yang baik.

Gordon B Davis dalam (Hasibun, 2009:251) mengungkapkan informasi adalah data yang telah dirposes/diolah ke dalam bentuk yang sangat berarti untuk penerimanya dan merupakan nilai yang sesungguhnya atau dipahami dalam tindakan atau keputusan yang sekarang atau nantinya. Informasi yang diberikan guna memberikan pengetahuan pada masyarakat mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kepariwisataan yang ada di Kabupaten Boyolali. Saat ini media informasi yang ada sudah tersedia dengan baik. Penyediaan informasi diberikan melalui leaflet, *booklet*, dan melalui *website://http:pariwisataboyolali.webs.com*. Selain itu dengan adanya pameran-pameran yang dilakukan dinas juga dalam upaya penyediaan informasi kepada masyarakat.

- 4) Adanya komitmen antar *stakeholder* dalam usaha pengembangan kepariwisataan.

Dukungan dan komitmen dari orang-orang penting pembuat keputusan adalah hal yang vital (Olsen dan Eadie,1982) dalam (Bryson, 2007:85). Pengembangan kepariwisataan tidak lepas dari dukungan komitmen *stakeholder*. Komitmen *stakeholder* dianggap perlu di dalam pengembangan kepariwisataan guna mensinergikan program-program pengembangan kepariwisataan. Di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata sudah mengupayakan untuk membangun komitmen bersama antar stakeholder. Misalnya saja dengan cara mengumpulkan masyarakat sekitar obyek wisata, LSM, PHRI, ASITA, dan kelompok-kelompok kuliner untuk membangun komitmen bersama dengan cara meberikan saran, masukan dan usul.

5) Kondisi perekonomian yang mendukung.

Pertimbangan-pertimbangan ekonomi adalah berbagai faktor di bidang ekonomi dalam lingkungan mana organisasi bergerak (Siagian, 2008: 65) . Dari pendapat informan diketahui bahwa kondisi perekonomian masyarakat di Boyolali sudah cukup baik. Masyarakat Boyolali sudah memiliki kesediaan yang cukup akan pentingnya berwisata.

6) Kondisi lingkungan politik yang stabil.

Para pengambil keputusan strategik perlu memahami percaturan kekuatan dan pengaruh yang terjadi dalam suatu masyarakat bangsa di lingkungan mana ia bergerak, termasuk percaturan kekuasaan dan kekuatan yang terjadi di kalangan para politisi dan para negarawan (Siagian, 2008:71).

Dari pendapat informan diketahui kondisi politik masyarakat Kabupaten Boyolali relatif stabil terbukti tidak pernah terjadinya demo maupun kerusuhan. Bahkan dengan adanya visi bupati yang pro investor dapat dikatakan kondisi politik di Kabupaten Boyolali mendukung perkembangan kepariwisataan.

7) Kondisi sosial budaya yang mendukung.

Faktor-faktor sosial sangat penting disadari oleh para pengambil keputusan strategik. Berbagai faktor seperti keyakinan, system nilai yang dianut, sikap, opini, dan gaya hidup harus dikenali secara tepat (Siagian, 2008:73). Selama ini kondisi sosial budaya masyarakat sekitar tidak menjadi penghambat terhadap perkembangan kepariwisataan di Kabupaten Boyolali. Bahkan di

Selo misalnya ada kelompok-kelompok tari-tarian khas masyarakat, di Pengging ada kelompok karawitan yang menunjukkan bahwa kondisi sosial masyarakat Boyolali mendukung perkembangan kepariwisataan. Selain kondisi tersebut, di Boyolali juga terdapat berbagai macam atraksi kesenian seperti Soreng, Prajurit, Kubro, Siswo, Jlantur, Kuda Lumping, Rodhat, dan Reog.

8) Adanya Perda yang mengatur kepariwisataan.

Bryson (2007:109), sebelum organisasi bisa mendefinisikan misi dan nilai-nilainya, harus diketahui dengan jelas apa yang perlu dilakukan dan tidak dilakukan oleh otoritas eksternalnya (Undang-Undang, Hukum, dan Peraturan-Peraturan). Dinas Kebudayaan dan Pariwisata telah memiliki Perda. Perda yang digunakan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata selama ini adalah perda retribusi.

2.3. Identifikasi isu-isu strategis

Upaya mengatasi permasalahan pengembangan pariwisata di Kabupaten Boyolali yaitu dengan memperhatikan lingkungan internal yang berupa kekuatan ataupun kelemahan dan lingkungan eksternal yang berupa peluang maupun ancaman. Dengan menggunakan matrik SWOT akan ditentukan isu strategis yang perlu ditangani oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata.

Tabel 2.2
Matriks Analisis SWOT

<p align="center">Faktor Internal</p> <p align="center">Faktor Eksternal</p>	<p align="center">STRENGTHS (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian visi dan misi dengan kondisi pariwisata. Misi bupati pro investasi sudah sesuai dengan kondisi kepariwisataan yang mengalami kekurangan anggaran. 2. Pelaksanaan misi guna pencapaian visi melalui program-program kerja yang diadakan oleh dinas. 3. Media informasi yang baik, yaitu tersediannya website di dinas. 4. Komitmen dari <i>stakeholder</i>. Sudah adanya komitmen bersama antar pemerintah, swasta, dan masyarakat di dalam usaha pengembangan kepariwisataan. 	<p align="center">WEAKNESSES (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas SDM yang kurang memadai. Latar belakang pendidikan kurang sesuai dengan pekerjaan mereka saat ini. 2. Kuantitas SDM yang kurang mencukupi. Kurangnya staf teknik untuk pekerjaan di lapangan. 3. Tidak adanya pelatihan-pelatihan dari dinas tentang kepariwisataan. 4. Minimnya anggaran, yang dikarenakan terbatasnya kemampuan keuangan daerah. 5. Kurangnya sarana dan prasarana di obyek wisata, baik kelengkapan, ketersediaan, maupun kebersihan obyek wisata.
<p align="center">OPPORTUNITIES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi perekonomian masyarakat yang mendukung. Masyarakat sudah memiliki kesadaran pentingnya berwisata. 2. Kondisi politik yang relatif stabil, yaitu tidak adanya demo maupun kerusuhan serta adanya dukungan dari bupati yaitu visi pro investasi. 3. Kondisi sosial budaya yang mendukung, yaitu adanya atraksi kesenian seperti Soreng, Prajurit, Kubro, Siswo, Jlantur, Kuda Lumping, Rodhat dan Reog. 4. Adanya Perda Retribusi yang mendukung kepariwisataan. 	<p align="center">STRATEGIS – O</p> <p>Memanfaatkan kesesuaian visi dan misi dengan kondisi kepariwisataan, sebagai landasan untuk menambah daya tarik wisata melalui kondisi sosial budaya yang ada serta adanya komitmen dari <i>stakeholder</i>.</p>	<p align="center">STRATEGI W – O</p> <p>Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM dengan memanfaatkan kondisi politik yang stabil.</p>
<p align="center">THREATS (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya investor. 2. Kurangnya kelompok masyarakat sadar wisata. 	<p align="center">STRATEGI S – T</p> <p>Memanfaatkan media informasi yang baik untuk meningkatkan jumlah investor.</p>	<p align="center">STRATEGI W – T</p> <p>Meningkatkan sarana dan prasarana melalui peranan kelompok masyarakat sadar wisata.</p>

Sumber: data yang diolah.

Berdasarkan hasil analisis SWOT pada matrik sebelumnya diperoleh beberapa isu strategis sebagai berikut:

1) Strategi S-O

Strategi ini bersumber dari *Strengths* dan *Opportunities*. Strategi S-O ini diciptakan dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif / *growth oriented strategy*. Strategi S-O yang diambil adalah memanfaatkan kesesuaian visi dan misi dengan kondisi kepariwisataan, digunakan sebagai landasan untuk menambah daya tarik wisata melalui kondisi sosial budaya yang ada serta adanya komitmen dari *stakeholder*. Naisibit (Nawawi, 2005 : 155) yang mengatakan bahwa: visi merupakan gambaran yang jelas tentang apa yang akan dicapai berikut rincian dan instruksi setiap langkah untuk mencapai tujuan. Siagian (2008: 43) berpendapat, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, suatu organisasi mutlak perlu merumuskan misi yang akan diemban sebagai pemandu tindakan eksekutif di masa depan. Dukungan dan komitmen dari orang-orang penting pembuat keputusan adalah hal yang vital (Olsen dan Eadie,1982) dalam (Bryson, 2007:85). Dengan adanya visi dan misi yang sesuai dengan kondisi, serta komitmen dari *stakeholder* diharapkan mampu memanfaatkan peluang yakni adanya kondisi sosial budaya masyarakat di Boyolali yang mendukung perkembangan kepariwisataan. Berbagai faktor seperti keyakinan, system nilai yang dianut, sikap, opini, dan gaya hidup harus dikenali secara tepat

(Siagian, 2008:73). Kondisi sosial budaya masyarakat Boyolali memberikan peluang yang baik bagi perkembangan kepariwisataan. Misalnya saja tradisi *sebaran apem*, tradisi *padusan*, pengging *fair*, dan adanya kelompok-kelompok tarian dapat memberikan daya tarik tersendiri bagi wisatawan. Di Boyolali juga terdapat atraksi kesenian seperti Soreng, Prajurit, Kubro, Siswo, Jlantur, Kuda Lumping, Rodhat dan reog.

Kabupaten Boyolali memiliki potensi pariwisata yang baik serta didukung dengan kondisi sosial budaya masyarakat yang memberikan respon positif terhadap perkembangan kepariwisataan saat ini. Sehingga perlu adanya perhatian dari segala pihak yang berwenang untuk terus mengembangkan dan meningkatkan daya tarik wisatawan dengan adanya berbagai potensi yang dimiliki, seperti kondisi sosial budaya masyarakat yang khas. Untuk itu strategi S-T yang diambil adalah **memanfaatkan kesesuaian visi dan misi dengan kondisi kepariwisataan sebagai landasan untuk menambah daya tarik wisata melalui kondisi sosial budaya masyarakat yang mendukung serta adanya komitmen dari stakeholder.**

2) Strategi S-T

Strategi yang bersumber dari *Strenghts dan Threts* ini merupakan strategi yang diciptakan dengan menggunakan kekuatan dari lingkungan internal untuk mengatasi ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal. Meskipun menghadapi ancaman, organisasi masih memiliki kekuatan secara internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan

kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara diversifikasi. Dalam pengembangan kepariwisataan Kabupaten Boyolali ini, strategi S-T yang diambil adalah memanfaatkan media informasi yang baik untuk meningkatkan jumlah investor.

Di dalam penembangan kepariwisataan kita membutuhkan peran serta investor untuk ikut serta mengembangkan kepariwisataan. Faktor penyandang dana sangat penting untuk dikenali sebagai faktor eksternal yang dekat sebab dampaknya bersifat langsung (Siagian, 2008:94). Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa keberadaan investor atau penyandang dana sangat penting untuk dikenali karena memberikan dampak langsung bagi pengembangan kepariwisataan di Kabupaten Boyolali. Untuk itu strategi S-T yang diambil yaitu dengan **memanfaatkan media informasi yang baik untuk menarik investor**. Dilakukan dengan cara memberikan informasi yang akurat mengenai potensi unggulan pariwisata. Seperti yang di ungkapkan oleh Gordon B Davis dalam (Hasibun, 2009:251) mengungkapkan informasi adalah data yang telah dirposes/diolah ke dalam bentuk yang sangat berarti untuk penerimanya dan merupakan nilai yang sesungguhnya atau dipahami dalam tindakan atau keputusan yang sekarang atau nantinya. Dari teori tersebut dapat diketahui betapa pentingnya suatu informasi tersebut. Begitu pula bagi investor. Informasi sangatlah mempengaruhi tindakan yang akan mereka lakukan. Maka dari itu, strategi yang diambil adalah memanfaatkan media informasi yang baik untuk menarik investor. Mengingat kegiatan pengembangan

kepariwisataan membutuhkan dana yang sangat besar agar selalu dapat berdaya saing dan mampu mengikuti perkembangan tren pariwisata seperti di daerah-daerah lain. Untuk itu kerjasama ekonomi dengan investor sangatlah diperlukan agar kecukupan dana pengembangan pariwisata dapat terpenuhi.

3) Strategi W-O

Strategi yang bersumber dari *Weakness* dan *Opportunities* ini merupakan sebuah strategi yang diciptakan dengan meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang. Mendukung strategi *turnaround* (putar balik), dalam artian mengambil beberapa langkah untuk mengatasi berbagai kelemahan yang dihadapi secara internal agar peluang dapat dimanfaatkan. Strategi W-O yang diambil adalah **peningkatan kualitas dan kuantitas SDM dengan adanya kondisi politik yang stabil**. Sumber Daya Manusia memiliki arti penting dalam mewujudkan kegiatan yang ada di daerah.

Menurut Purwanto suatu organisasi membutuhkan jumlah pegawai dan jenis yang tepat ditempat kerja yang pas agar dapat mencapai sasaran-sasaran yang di inginkan secara efisien dan efektif (Purwanto, 2007:158).

Melihat arti yang begitu penting mengenai Sumber Daya Manusia tersebut, maka strategi yang diambil adalah peningkatan kualitas dan kuantitas SDM dengan adanya kondisi politik yang stabil. Dengan memanfaatkan peluang yang ada yakni kondisi lingkungan politik yang stabil. Dengan adanya kondisi politik yang stabil diharapkan Dinas

Kebudayaan dan Pariwisata mampu mengikutsertakan para pemegang kekuasaan agar mau memberikan bantuan dalam peningkatan SDM baik kualitas maupun kuantitasnya. Karena dengan SDM yang berkualitas diikuti dengan jumlah SDM yang mencukupi akan mampu mencapai sasaran-sasaran yang dikehendaki serta melahirkan inovasi-inovasi yang handal dalam pengembangan kepariwisataan.

4) Strategi W-T

Strategi yang bersumber dari *Weakness* dan *Threats* ini merupakan sebuah strategi yang diciptakan dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Kelemahan yang bersumber dari lingkungan internal kemudian diminimalisir dan juga digunakan untuk menghindari ancaman dari lingkungan eksternal. Ini merupakan kondisi yang sangat tidak menguntungkan, organisasi mengalami berbagai ancaman dan kelemahan internal. Strategi yang mendukung adalah strategi defensif yaitu dengan melakukan berbagai tindakan yang sifatnya inovatif. Strategi yang diambil adalah meningkatkan fasilitas sarana dan prasarana melalui peranan kelompok masyarakat sadar wisata. Secara umum sarana dan prasarana adalah alat penunjang keberhasilan suatu proses upaya yang dilakukan di dalam pelayanan publik, karena apabila kedua hal ini tidak tersedia maka semua kegiatan yang dilakukan tidak akan dapat mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan rencana. Menurut Moenir dalam (<http://id.shvoong.com>, diakses pada 1 Juni 2012) mengemukakan bahwa sarana adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang

berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga dalam rangka kepentingan yang berhubungan dengan organisasi. Untuk itu, fungsi sarana dan prasarana di dalam pengembangan pariwisata sangat penting salah satunya adalah menimbulkan rasa kenyamanan dan kepuasan bagi orang-orang yang berkepentingan dalam hal ini pengunjung wisata. Strategi ini sangat penting mengingat kegiatan pengembangan kepariwisataan membutuhkan kelengkapan sarana dan prasarana yang baik. Peningkatan sarana dan prasarana diupayakan melalui peranan kelompok masyarakat sadar wisata, karena masyarakat merupakan elemen penting dalam upaya pengembangan kepariwisataan. Untuk itu, strategi W-T yang diambil adalah **meningkatkan sarana dan prasarana melalui peranan kelompok masyarakat sadar wisata.**

2.4. Evaluasi Isu Strategis

Setelah dirumuskan isu strategis maka tahap selanjutnya adalah evaluasi isu strategis. Pada tahap ini akan diukur tingkat kestrategisan isu agar dapat diketahui seberapa besar kontribusi isu tersebut terhadap eksistensi dan keberhasilan organisasi dalam upaya pencapaian tujuan, sebagai alat ukurnya dipergunakan alat uji litmus (Litmus Test).

Berdasarkan pada model tes uji litmus dari Bryson, ada 13 pertanyaan pada masing-masing isu. Pertanyaan tersebut diuraikan sebagai berikut:

Tabel. 2. 3
Hasil Tes Litmus
Strategi Pengembangan Kepariwisata di Dinas Kebudayaan dan
Pariwisata Kabupaten Boyolali

No.	Pertanyaan Pokok	Strategi			
		S – O	S – T	W – O	W – T
		1	2	3	4
1.	Kapan isu tersebut mampu dilaksanakan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata?	2	1	1	2
2	Seberapa luas pengaruh isu tersebut terhadap Dinas Kebudayaan dan Pariwisata?	3	3	3	3
3	Seberapa besar resiko / peluang finansial bagi dinas Kebudayaan dan Pariwisata?	2	3	3	1
4	Apakah strategi bagi pemecahan isu tersebut memerlukan persyaratan: a. Pengembangan tujuan dan program pengembangan baru ? b. Perubahan yang nyata dalam hal sumber pajak/ pembiayaan ? c. Perubahan yang nyata dalam hal perubahan perundang-undangan? d. Perubahan (modifikasi) fasilitas utama ? e. Penambahan staf yang nyata ?	3 1 1 3 1	1 3 1 3 1	3 3 1 1 3	3 1 1 3 1
5	Bagaimana pelaksanaan yang paling sesuai terhadap pemecahan isu tersebut?	3	3	3	3
6	Siapa yang dapat memutuskan pemecahan isu tersebut?	3	3	3	2
7	Apakah konsekuensi yang terjadi jika isu tersebut tidak ditangani oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata?	2	3	3	2
8	Seberapa banyak dinas lain yang terpengaruh dan terlibat dalam pemecahan isu tersebut?	3	3	3	2
9	Seberapa pengaruh isu tersebut terkait dengan nilai-nilai masyarakat, sosial, politik, ekonomi, dan budaya ?	3	3	3	3
	Jumlah	30	31	33	27

Sumber : data (tes litmus) yang diolah

Bryson (2007:185), klasifikasi pemberian nilai untuk masing-masing jawaban adalah sebagai berikut:

1. Jawaban yang sifatnya operasional diberikan nilai 1
2. Jawaban yang sifatnya moderat diberikan nilai 2
3. Jawaban yang sifatnya strategis diberikan nilai 3

Dari hasil skoring evaluasi isu strategis tersebut, selanjutnya dibuat klasifikasi berdasarkan rentang skor untuk memprioritaskan isu-isu tersebut:

1. Isu yang bersifat operasional memiliki rentang skor 13-20.
2. Isu yang bersifat moderat memiliki rentang skor 21-29.
3. Isu yang bersifat strategis memiliki rentang skor 30-39.

Melihat hasil skoring dan kriteria klasifikasi isu, maka 4 isu strategis yang telah diidentifikasi dapat diklasifikasi berdasarkan urutan prioritas seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 2. 4

Klasifikasi isu-isu strategis

No.	Isu Strategis	Total Skor	Sifat Isu
1.	Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM dengan memanfaatkan kondisi politik yang stabil.	33	Strategis
2.	Memanfaatkan media informasi yang baik untuk meningkatkan jumlah investor.	31	Strategis
3.	Memanfaatkan kesesuaian visi dan misi dengan kondisi kepariwisataan, sebagai landasan untuk menambah daya tarik wisata melalui kondisi sosial budaya yang ada serta adanya komitmen dari <i>stakeholder</i> .	30	Strategis
4.	Meningkatkan sarana dan prasarana melalui peranan kelompok masyarakat sadar wisata.	27	Moderat

Sumber : data test litmus yang diolah

Dari hasil klasifikasi isu tersebut, dapat diketahui urutan prioritas penyelesaian dari masing-masing isu. Isu yang memiliki skor tertinggi adalah Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM dengan memanfaatkan kondisi politik yang stabil. Isu tersebut memerlukan prioritas pemecahan yang lebih tinggi.

1.5. Perumusan Program-Program Strategis Pengembangan Kepariwisata

Dari ke empat isu strategis di atas, kemudian tahapan selanjutnya yaitu merumuskan program-program strategis pengembangan kepariwisataan. Dalam perumusan program-program strategis ini, diperlukan kerjasama yang baik antara pemerintah, swasta, dan masyarakat. Berikut adalah rincian perumusan program-program strategisnya:

1. Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM dengan adanya kondisi politik yang stabil:
 - a. Penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikannya.
 - b. Pemenuhan kuantitas/jumlah pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, baik pegawai yang berada di dinas maupun di lapangan.
 - c. Mengadakan pelatihan-pelatihan secara intensif dan berkala kepada pegawai-pegawainya, dengan dukungan dari masyarakat dan swasta.
 - d. Mengadakan pengembangan SDM dengan cara bekerjasama dengan lembaga, dinas lainnya, masyarakat, maupun swasta.
 - e. Pengadakan diklat terkait pengembangan kepariwisataan.
2. Memanfaatkan media informasi yang baik untuk meningkatkan jumlah investor:

- a. Menciptakan iklim usaha yang kondusif dengan informasi yang akurat mengenai potensi unggulan dan peluang penanaman modal.
 - b. Penciptaan iklim investasi yang aman sehingga mampu menumbuhkan kepercayaan dari swasta maupun masyarakat.
 - c. Menawarkan kerjasama yang menarik dengan swasta maupun masyarakat melalui rencana program yang menguntungkan bagi kedua belah pihak.
 - d. Penerapan asas pengelolaan keuangan yang baik yaitu efektif, efisien, dan transparan untuk meningkatkan kepercayaan dari investor.
 - e. Selalu melibatkan swasta dan masyarakat untuk memberikan kritikan, bantuan dan saran rencana pengembangan kepariwisataan.
3. Memanfaatkan kesesuaian visi dan misi dengan kondisi kepariwisataan, sebagai landasan untuk menambah daya tarik wisata melalui kondisi sosial budaya yang ada serta adanya komitmen dari *stakeholder*:
- a. Persiapan rencana pengembangan jumlah obyek wisata budaya di Kabupaten Boyolali dengan melibatkan swasta dan masyarakat.
 - b. Peningkatan perhatian aparaturnya terhadap pentingnya pengembangan wisata budaya dengan melibatkan swasta dan masyarakat.
 - c. Menambah daya tarik wisata yaitu dengan membuat semacam obyek wisata khusus pelestarian budaya di Kabupaten Boyolali dengan bantuan dari masyarakat maupun swasta.

- d. Pengalokasian anggaran guna penambahan fasilitas yang menunjang terhadap kelestarian budaya, misalnya saja dengan menyediakan sanggar-sanggar tari.
4. Meningkatkan sarana dan prasarana melalui peranan kelompok masyarakat sadar wisata:
- a. Mengadakan sosialisasi dengan masyarakat maupun swasta mengenai pentingnya perkembangan kepariwisataan.
 - b. Melibatkan masyarakat dan swasta ketika dinas sedang mengadakan kegiatan-kegiatan pengembangan kepariwisataan.
 - c. Mengadakan kerjasama yang baik dengan masyarakat sekitar maupun swasta guna pengembangan pusat kuliner dan cinderamata di area obyek wisata.
 - d. Melibatkan masyarakat sekitar di dalam penjagaan sarana dan prasarana. Seperti, membantu perawatan sarana dan prasarana di obyek wisata, membantu penjagaan kebersihan, penjagaan keamanan obyek, serta penjagaan kelestarian lokasi obyek wisata.
 - e. Melibatkan swasta dalam hal pemenuhan kelengkapan dan ketersediaan sarana dan prasarana di obyek wisata.

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

A. Analisis Lingkungan Strategis:

Dari hasil analisis lingkungan strategis, dapat diidentifikasi mengenai kekuatan dan kelemahan yang berasal dari lingkungan internal organisasi serta peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal organisasi. Peluang dan kekuatan merupakan faktor pendukung sedangkan ancaman dan kelemahan merupakan faktor penghambat perkembangan kepariwisataan.

Lingkungan Internal

1. Kekuatan:

- a. Adanya kesesuaian visi dan misi Bupati dan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata dengan kondisi kepariwisataan sebagai kekuatan internal di dalam pengembangan kepariwisataan di Kabupaten Boyolali.
- b. Adanya usaha dari dinas terkait pelaksanaan misi dalam pencapaian visi. Melalui program-program kegiatan yang dilakukan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata.
- c. Media informasi kepariwisataan yang disediakan sudah cukup baik. Sudah memanfaatkan media internet sebagai sarana promosi kepariwisataan
- d. Adanya komitmen dari *stakeholder* dalam pengembangan kepariwisataan. Komitmen dari *stakeholder* ini berfungsi sebagai salah satu kekuatan di dalam pengembangan kepariwisataan.

2. Kelemahan

- a. Kualitas SDM yang kurang memadai. Dilihat dari aspek pendidikan yang kurang sesuai dengan pekerjaannya.
- b. Tidak adanya pelatihan-pelatihan dari dinas dalam upaya pengembangan SDM yang disebabkan karena minimnya anggaran Dinas.
- c. Kuantitas SDM yang kurang mencukupi, menyebabkan adanya *double job* dan tumpang tindih pekerjaan.
- d. Minimnya anggaran dinas untuk pengembangan kepariwisataan, dikarenakan kemampuan keuangan daerah yang sangat terbatas.
- e. Kurangnya sarana dan prasarana .baik dari kelengkapan sarana prasarana maupun perawatannya.

Lingkungan Eksternal

1. Peluang

- a. Kondisi perekonomian masyarakat yang mendukung terhadap perkembangan kepariwisataan. Masyarakat Boyolali sudah memiliki kesadaran pentingnya berwisata.
- b. Kondisi lingkungan politik yang stabil. Artinya kondisi politik di Kabupaten Boyolali kondusif bagi pengembangan kepariwisataan
- c. Kondisi sosial budaya yang mendukung terhadap pengembangan kepariwisataan. Dengan adanya kelompok-kelompok kesenian di masyarakat dikatakan kondisi sosial budaya masyarakat Boyolali mendukung terhadap perkembangan pariwisata.

d. Adanya Perda yang mengatur kepariwisataan, yaitu perda retribusi.
Dengan adanya Perda tersebut sebagai acuan dalam melaksanakan kegiatan pengembangan kepariwisataan.

2. Ancaman

- a. Kurangnya kerjasama dengan investor sehingga masalah kecukupan anggaran sulit untuk dipenuhi.
- b. Kurangnya kelompok masyarakat sadar wisata merupakan salah satu ancaman terhadap perkembangan kepariwisataan melihat masyarakat sebagai elemen penting pembangunan.

B. Isu-isu Strategis

Dari analisis lingkungan eksternal dan internal diperoleh empat isu pengembangan kepariwisataan:

1. Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM dengan memanfaatkan kondisi politik yang stabil.
2. Memanfaatkan media informasi yang baik untuk meningkatkan jumlah investor.
3. Memanfaatkan kesesuaian visi dan misi dengan kondisi kepariwisataan, sebagai landasan untuk menambah daya tarik wisata melalui kondisi sosial budaya yang ada serta adanya komitmen dari *stakeholder*.
4. Meningkatkan sarana dan prasarana melalui peranan kelompok masyarakat sadar wisata.

C. Program Strategis

Dari ke empat isu tersebut kemudian di evaluasi menggunakan uji tes litmus kemudiann isu peningkatan kualitas dan kuantitas SDM dengan memanfaatkan kondisi politik yang stabil memiliki skor tertinggi yang artinya memiliki tingkat kestrategisan tertinggi. Selanjutnya dari ke empat isu tersebut akan dirumuskan kedalam program-program di bawah ini:

1. Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM dengan adanya kondisi politik yang stabil:
 - a. Penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikannya.
 - b. Pemenuhan kuantitas/jumlah pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, baik pegawai yang berada di dinas maupun di lapangan.
 - c. Mengadakan pelatihan-pelatihan secara intensif dan berkala kepada pegawai-pegawainya, dengan dukungan dari masyarakat dan swasta.
 - d. Mengadakan pengembangan SDM dengan cara bekerjasama dengan lembaga, dinas lainnya, masyarakat, maupun swasta.
2. Pengadakan diklat terkait pengembangan kepariwisataan.
 - a. Memanfaatkan media informasi yang baik untuk meningkatkan jumlah investor.
 - b. Menciptakan iklim usaha yang kondusif dengan informasi yang akurat mengenai potensi unggulan dan peluang penanaman modal.
 - c. Penciptaan iklim investasi yang aman sehingga mampu menumbuhkan kepercayaan dari swasta maupun masyarakat.

- d. Menawarkan kerjasama yang menarik dengan swasta maupun masyarakat melalui rencana program yang menguntungkan bagi kedua belah pihak.
 - e. Penerapan asas pengelolaan keuangan yang baik yaitu efektif, efisien, dan transparan untuk meningkatkan kepercayaan dari investor.
 - f. Selalu melibatkan swasta dan masyarakat untuk memberikan kritikan, bantuan dan saran rencana pengembangan kepariwisataan.
3. Memanfaatkan kesesuaian visi dan misi dengan kondisi kepariwisataan, sebagai landasan untuk menambah daya tarik wisata melalui kondisi sosial budaya yang ada serta adanya komitmen dari *stakeholder*:
- a. Persiapan rencana pengembangan jumlah obyek wisata budaya di Kabupaten Boyolali dengan melibatkan swasta dan masyarakat.
 - b. Peningkatan perhatian aparaturnya terhadap pentingnya pengembangan wisata budaya dengan melibatkan swasta dan masyarakat.
 - c. Menambah daya tarik wisata yaitu dengan membuat semacam obyek wisata khusus pelestarian budaya di Kabupaten Boyolali dengan bantuan dari masyarakat maupun swasta.
 - d. Pengalokasian anggaran guna penambahan fasilitas yang menunjang terhadap kelestarian budaya, misalnya dengan menyediakan sanggar-sanggar tari.
4. Meningkatkan sarana dan prasarana melalui peranan kelompok masyarakat sadar wisata:

- a. Mengadakan sosialisasi dengan masyarakat maupun swasta mengenai pentingnya perkembangan kepariwisataan.
- b. Melibatkan masyarakat dan swasta ketika dinas sedang mengadakan kegiatan-kegiatan pengembangan kepariwisataan.
- c. Mengadakan kerjasama yang baik dengan masyarakat sekitar maupun swasta guna pengembangan pusat kuliner dan cinderamata di area obyek wisata.
- d. Melibatkan masyarakat sekitar di dalam penjagaan sarana dan prasarana.
- e. Melibatkan swasta dalam hal pemenuhan kelengkapan dan ketersediaan sarana dan prasarana di obyek wisata.

5.2. Saran

Mengacu pengelolaan ke empat isu strategis dalam pengembangan kepariwisataan di atas, maka akan dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Peningkatan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dengan memanfaatkan kondisi politik yang stabil. Penyelesaian isu ini, hendaknya difokuskan terhadap program-program pelatihan secara berkala dan intensif bagi pegawainya, penempatan pegawai yang tepat, dan penumbuhan kesadaran bagi pegawai untuk meningkatkan kualitasnya. Program ini ditujukan agar para pegawai yang sebelumnya tidak memiliki ketrampilan / latarbelakang pendidikan kepariwisataan menjadi paham mengenai kepariwisataan tersebut.

2. Memanfaatkan media informasi yang baik untuk meningkatkan jumlah investor. Isu ini sebaiknya di fokuskan kepada kegiatan penciptaan iklim usaha yang kondusif dengan informasi yang akurat mengenai potensi unggulan dan peluang penanaman modal. Dengan informasi yang akurat yang diberikan oleh dinas diharapkan dapat menumbuhkan minat investor dan masyarakat untuk ikut berperanserta dalam pengembangan kepariwisataan.
3. Memanfaatkan kesesuaian visi dan misi dengan kondisi kepariwisataan, sebagai landasan untuk menambah daya tarik wisata melalui kondisi sosial budaya yang ada serta adanya komitmen dari *stakeholder*. Diprioritaskan pada kegiatan-kegiatan yang dapat menambah daya tarik wisatawan. Program kegiatan dengan cara menggali dan mengenalkan seni budaya masyarakat Boyolali. Program-program yang diadakan seperti pameran-pameran dan pementasan-pementasan kesenian daerah dengan dukungan dari pemerintah, swasta, maupun masyarakat.
4. Meningkatkan sarana dan prasarana melalui peranan kelompok masyarakat sadar wisata. Dalam peningkatan sarana-prasarana melalui peranan kelompok masyarakat sadar wisata ini diprioritaskan pada kegiatan pelibatan masyarakat di dalam pengembangan pariwisata. Kegiatan pelibatan masyarakat ini dilakukan dengan cara membangun kerjasama yang baik antara pemerintah, swasta dengan masyarakat sekitar.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah. 2004. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsini.2002. *Prosedur Penelitian: suatu Pendekatan Praktek, edisi revisi IV*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Bryson, John M. 2007. *Perencanaan Strategis bagi organisasi sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Danim, Sudarwan.2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Hasibun, Melayu S.P. 2009. *Menejemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Manullang, M. 2005. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Meleong, Lexy.2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mubiyarto, 1984, *Pembangunan Pedesaan*. Yogyakarta: UGM.
- Nawawi, H. Hidari. 2005. *Manajemen Stratejik: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Perss.
- Nugroho, Riant. 2010. *Perencanaan in Action*. Jakarta : Gramedia.
- Pasolong, Herbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung:Alfabeta.
- Purwanto, Iwan. 2006. *Manajemen Strategi*. Bandung : Yrama Widya.

Rangkuti, Freedy. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

Salusu. 2008. *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo.

Siagian, Sondang P. 2008 . *Manajemen Stratejik*. Jakarta : Bumi Aksara.

Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2003. *Menejemen Modern Untuk Sektor Publik*. Yogyakarta: Baliriong & Co.

Non Buku:

<http://development.web.id/pembangunan-nasional.html>

[http://id.wikipedia.org/wiki/Pariwisata di Indonesia](http://id.wikipedia.org/wiki/Pariwisata_di_Indonesia)

<http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/1746/4.%20ISI.pdf?sequence=4>

[http://id.wikipedia.org/wiki/Kabupaten Boyolali](http://id.wikipedia.org/wiki/Kabupaten_Boyolali).

<http://id.shvoong.com/writing-and-speaking/presenting/2106962-pengertian-sarana-dan-prasarana/>.

<http://www.pariwisataboyolali.info/2010/01/kec.html>

Renstra Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Tahun 2011-2015.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataan.