

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dengan pulau sebanyak 17.504 pulau serta memiliki panjang garis tepi laut sepanjang 95.161km, menjadikan Indonesia sebagai negara dengan pulau terbanyak didunia serta memiliki garis laut terpanjang di dunia. Hal tersebut juga menjadikan Indonesia negara yang unik dan memiliki potensi besar sumber daya alam didalamnya. Tiap pulau mempunyai karakteristik yang khas, keunikan, dan keindahan alam yang berbeda-beda yang sangat disayangkan bila tidak dikelola sebagai salah satu obyek pariwisata. Sektor pada bagian pariwisata merupakan salah satu sektor yang diperhatikan pemerintah daerah karena berpotensi dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi secara nasional maupun regional. Selain itu, dengan adanya obyek pariwisata juga dapat meningkatkan lapangan pekerjaan untuk masyarakat. Pariwisata (dalam Yudha, 2016) adalah sebuah kegiatan perpindahan oleh seseorang dalam waktu yang sementara dari tempat tinggalnya ke tujuan tertentu, kegiatan yang dilakukannya ,serta kemudahan-kemudahannya yang disediakan untuk memenuhi kebutuhannya baik selama dalam perjalanan maupun di lokasi tujuannya. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2009 tentang pariwisata, pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung oleh

berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, pemerintah, dan pemerintah daerah.

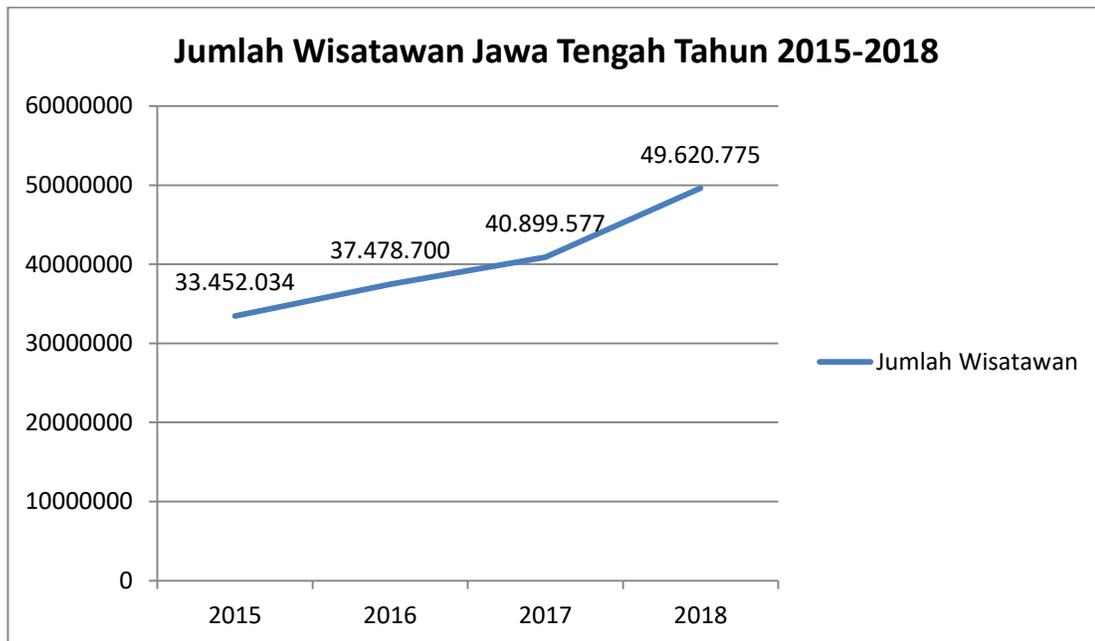
Salah satu provinsi di Indonesia yang memiliki potensi besar pada bidang pariwisata adalah Provinsi Jawa Tengah. Provinsi Jawa Tengah memiliki kota-kota besar yang mendukung dan memiliki potensi wisata seperti Kota Semarang, Kota Solo, Kabupaten Jepara, Kabupaten Demak, Kabupaten Semarang dan lainnya. Hal ini dibuktikan dengan data jumlah wisatawan domestik maupun mancanegara yang berkunjung ke Jawa Tengah pada Tahun 2015-2018, seperti yang terlihat pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1. 1
Jumlah Wisatawan Mancanegara dan Domestik di Provinsi Jawa Tengah
Tahun 2015-2018

Tahun	Wisatawan		Jumlah
	Domestik	Macanegara	
2015	33.030.843	421.191	33.452.034
2016	36.899.776	578.924	37.478.700
2017	40.118.470	781.107	40.899.577
2018	48.943.607	677.168	49.620.775

Sumber : Disporarapar Provinsi Jawa Tengah, 2018, diolah

Grafik 1. 1
Grafik Kenaikan Jumlah Wisatawan di Jawa Tengah Tahun 2015-2018



Sumber: Disporarapar Provinsi Jawa Tengah, diolah

Berdasarkan Tabel 1.1 serta Grafik 1.1, jumlah wisatawan dari 2015 sampai tahun 2018 selalu mengalami peningkatan jumlah pengunjung. Dari data tersebut menunjukkan bahwa wisata ke Jawa Tengah cukup diminati karena dapat mendatangkan wisatawan dari domestik dan mancanegara. Kabupaten di Provinsi Jawa Tengah dengan penyumbang jumlah wisatawan yang cukup banyak adalah Kabupaten Semarang. Wilayah penopang Kota Semarang ini bertumbuh dengan pesat dalam bidang pariwisata sebab tidak hanya didukung dengan kondisi geografis yang dikelilingi oleh alam yang bagus juga letaknya tidak jauh dari ibukota Jawa Tengah.

Kabupaten Semarang memiliki daya tarik dalam bidang pariwisata. Kabupaten Semarang memiliki banyak opsi wisata mulai dari wisata alam, budaya

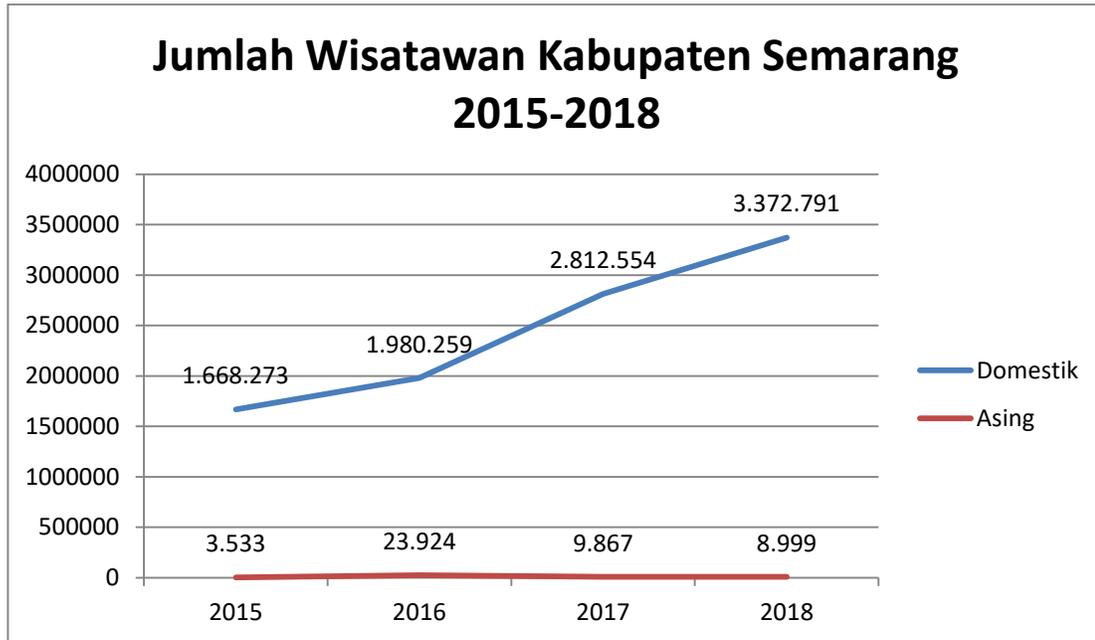
dan wisata buatan seperti hotel dan resor. Daya tarik yang dimiliki oleh Kabupaten Semarang cukup menarik karena sudah dapat banyak menarik perhatian dari wisatawan. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel 1.2 dibawah tentang jumlah wisatawan yang berkunjung ke Kabupaten Semarang di bawah ini :

Tabel 1. 2
Jumlah Wisatawan Asing dan Domestik di Kabupaten Semarang Tahun 2015-2018

Tahun	Wisatawan		Jumlah
	Domestik	Asing	
2015	1.668.273	3.533.	1.671.806
2016	1.980.259	23.924	2.004.183
2017	2.812.554	9.867	2.822.421
2018	3.372.791	8.999	3.381.790

Sumber : BPS Kabupaten Semarang, diolah

Grafik 1. 2
Jumlah Wisatawan Kabupaten Semarang Tahun 2015-2018



Sumber : Data BPS Kabupaten Semarang, diolah

berdasarkan tabel 1.2 dan Grafik 1.2, menunjukkan jumlah turis domestik yang berkunjung ke Kabupaten Semarang mengalami kenaikan yang konsisten walaupun tidak sebanding dengan wisatawan asingnya, tercatat pada tahun 2015 hanya mencatatkan jumlah wisatawan asing sebanyak 3.533 orang, selanjutnya di 2016 terjadi kenaikan yang cukup tinggi, yaitu kunjungan wisatawan asing mencapai 23.924 orang dan di tahun berikutnya turun menjadi 9.867 dan terakhir turun lagi menjadi 8.999. untuk wisatawan lokal mencatatkan jumlah wisatawan paling banyak pada tahun 2018 dengan mencatatkan 3.372.791 wisatawan. Kunjungan dari wisatawan domestik setiap tahun jumlahnya meningkat hal tersebut karena

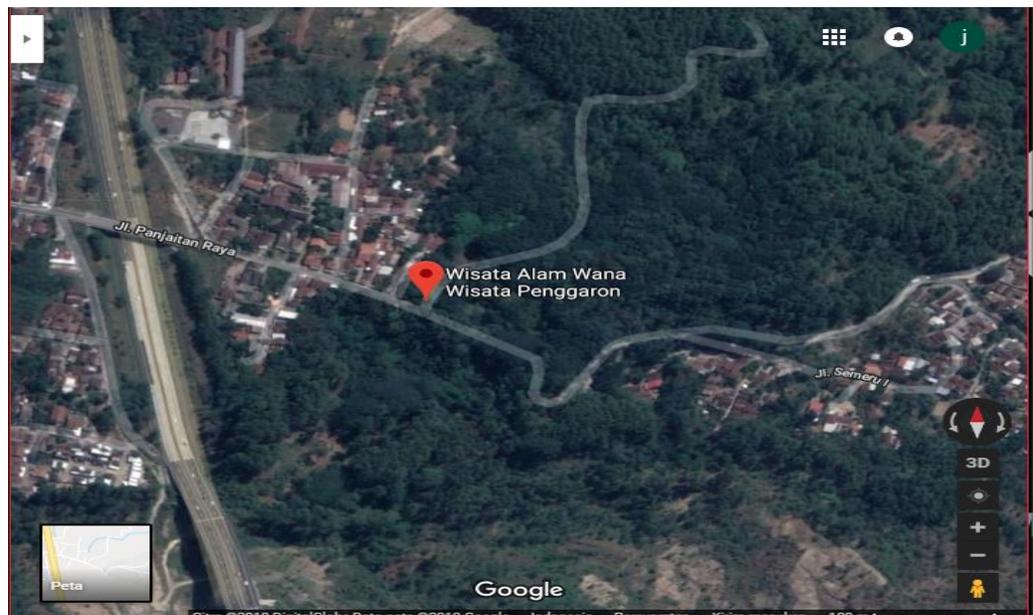
banyaknya tempat wisata di Kabupaten Semarang yang dapat dikunjungi oleh para turis.

Salah satu tempat pariwisata yang dapat dikembangkan adalah wana wisata hutan. Hutan memiliki potensi sumber daya alam yang menguntungkan. Adanya hutan memiliki dampak positif terhadap kelangsungan kehidupan manusia dari segi sumber daya dan segi ekonomi, keberadaan hutan secara ekonomi tidak hanya berfungsi untuk menghasilkan produk kayu, namun juga memiliki manfaat jasa lingkungan lain yang dapat dikembangkan sebagai alternatif produk non kayu, salah satunya adalah melalui upaya pengembangan kegiatan pariwisata alam di dalam kawasan hutan (Ariyanto *et al* dalam Yudha, 2016). Penggunaan hutan sebagai kawasan pariwisata memiliki daya tarik tersendiri karena setiap hutan memiliki keanekaragaman flora dan fauna yang berbeda-beda sehingga menjadi daya tarik pada wisatawan. Pengelolaan hutan menjadi sebuah destinasi wisata telah diatur peraturan perundang-undangan. Berdasarkan Keputusan Menteri Kehutanan RI No: 687/Kpts II/1989 Tentang Pengusahaan Hutan Wisata, Taman Nasional, Taman Hutan Raya dan Taman Wisata dijelaskan bahwa wana wisata hutan dapat digunakan untuk kebutuhan khusus, dibina, dan dipelihara guna kepentingan pariwisata dan wisata buru, namun penggunaan hutan sebagai sebuah destinasi wisata juga harus dibatasi karena jika tidak dibatasi akan merusak tatanan ekosistem di hutan tersebut.

Penggunaan hutan sebagai wana wisata sudah banyak dilakukan di Indonesia. Di Provinsi Jawa Tengah khususnya di Kabupaten Semarang terdapat wana wisata

hutan yang cukup dikenal oleh masyarakat sekitar adalah Wana Wisata Hutan Penggaron. Wana Wisata ini berlokasi di Desa Susukan, Kabupaten Semarang. Pengelolaan Wana Wisata Penggaron ini dimiliki oleh Perhutani dan menjadi salah satu hutan binaan Perum Perhutani KPH Unit 1 Semarang untuk pengelolaan Hutan Penggaron dilakukan oleh BKPH (Badan Kesatuan Pemangku Hutan) Hutan Penggaron.

Gambar 1. 1
Peta Lokasi Wana Wisata Hutan Penggaron



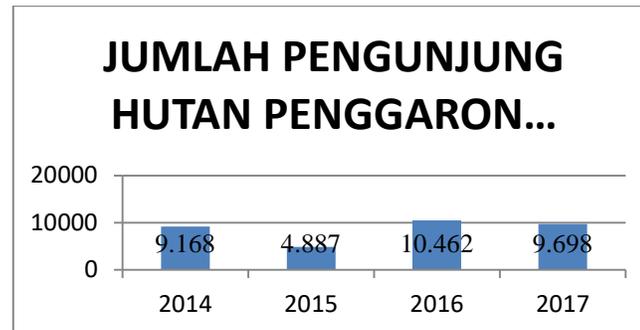
Sumber : Google Maps, 2018

Pada awalnya pengelolaan hutan dikelola oleh divisi Kesatuan Bisnis Mandiri (KBM) Jasa Lingkungan (Jasling) Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah namun pada tahun 2016 KBM Jasling bubar sehingga pengelolaan hutan dipindahkan ke Perum Perhutani KPH unit 1 Jawa Tengah. Berdasarkan surat Direksi Perum

Perhutani Nomor 424/KPTS/DIR/2015 dan sesuai dengan PP 72 Tahun 2010 dikatakan bahwa pengelolaan hutan dipegang oleh Perum Perhutani dan Wana Wisata Penggaron juga termasuk di dalamnya. Wana Wisata Hutan Penggaron sendiri merupakan daerah hutan yang sering digunakan masyarakat sekitar untuk melakukan kegiatan rekreasi. Di dalam Wana Wisata Penggaron para pengunjung sering melakukan kegiatan wisata alam, melakukan wisata perkemahan, bermain kendaraan *off-road* dan *trail* dan menjadi tempat berkembangnya flora dan fauna serta menjadi tempat yang sejuk karena letaknya jauh dari pusat kota. Beragam potensi yang dimiliki Wana Wisata Hutan Penggaron Hutan Penggaron seharusnya menjadi daya tarik wisata bagi masyarakat di Kabupaten Semarang dan sekitarnya. Dari data mengenai jumlah pengunjung yang didapat pada 3 tahun terakhir Wana Wisata Hutan Penggaron mengalami fluktuasi jumlah pengunjung. Pada rentan tahun 2014-2017 pengunjung Wana Wisata Penggaron di tahun 2016 merupakan paling tinggi dengan jumlah pengunjung mencapai 10.462 orang. Pada tahun 2017 berkurang menjadi 9.698. Grafik 1.1 memperlihatkan pola perubahan jumlah wisatawan yang berkunjung ke Wana Wisata Hutan Penggaron dari tahun 2014 s.d. 2017.

Grafik 1. 3

Jumlah Wisatawan Wana Wisata Penggaron 2014 s.d. 2017



Sumber : Data Pengunjung dari Perum Perhutani KPH Semarang Tahun 2018

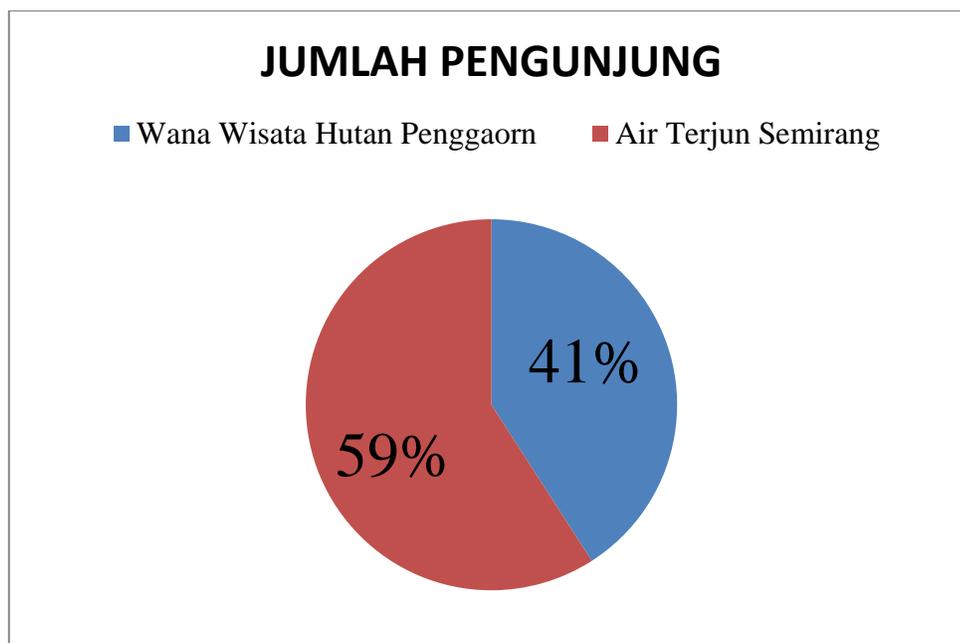
Dibandingkan dengan Wana Wisata Air Terjun Semarang yang juga terletak di Kabupaten Semarang dan juga dikelola oleh Perum Perhutani, perbandingan jumlah pengunjung Wana Wisata Hutan Penggaron dan Air Terjun Semarang jauh berbeda. Wana Wisata Air Terjun Semarang mencatatkan jumlah pengunjung pada tahun 2014 sebesar 13.247 orang, sedangkan Wana Wisata Hutan Penggaron hanya dikunjungi 9.168 orang. Pada tahun 2015 Air Terjun Semarang mencatatkan jumlah pengunjung sebanyak 14.680 orang dan Hutan Penggaron hanya sekitar 10.182 orang. Pada tahun 2016 Air Terjun Semarang dikunjungi sebanyak 14.107 dan Hutan Penggaron hanya dikunjungi 10.490 dan data terakhir ditunjukkan pada tahun 2017, Hutan Penggaron hanya mencatatkan jumlah pengunjung sebanyak 8.125 orang. Masih jauh dari Wana Wisata Air Terjun Semarang dengan catatan jumlah pengunjung mencapai 12.815 orang . Dari data tersebut menunjukkan bahwa Wana Wisata Hutan Penggaron dan Wana Wisata Air Terjun Semarang yang masih berlokasi di Kabupaten Semarang dan

sama-sama dikelola oleh Perum Perhutani memiliki selisih jumlah pengunjung yang signifikan. Hal ini disebabkan oleh kurangnya *branding* atau pemasaran dari Wana Wisata Hutan Penggaron itu sendiri serta akses infrastruktur yang kurang mendukung serta kurangnya kegiatan kewisataan yang dilakukan di sana, dengan perbandingan lebih jelas nya pengunjung hutan penggaron dan Air Terjun Semarang bisa dilihat di tabel 1.3.

Tabel 1. 3
Perbandingan Pengunjung Penggaron & Semarang

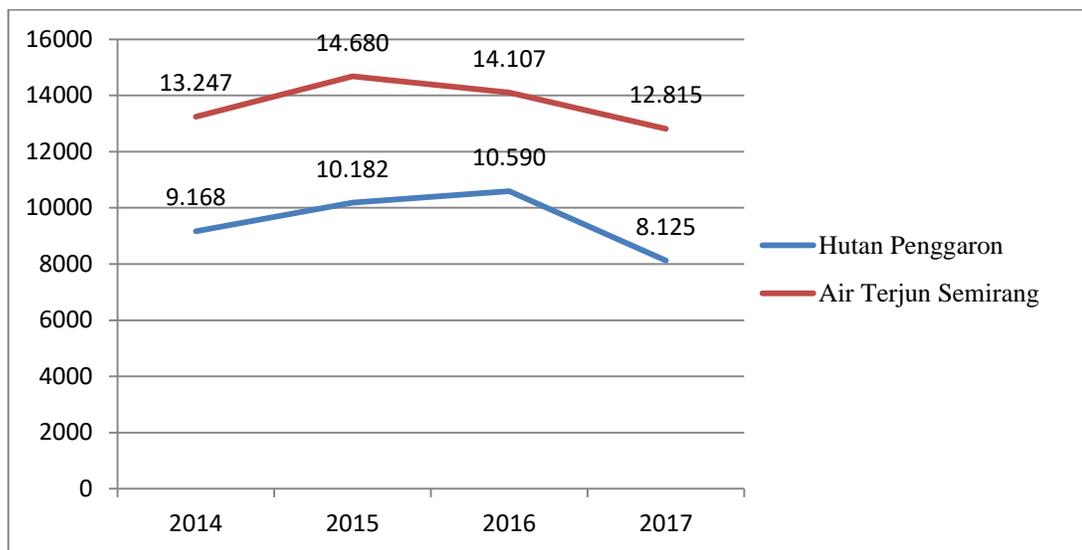
TEMPAT	TAHUN				JUMLAH
	2014	2015	2016	2017	
Penggaron	9.168	10.182	10.490	8.125	37.965
Semarang	13.247	14.680	14.107	12.815	54.849

Sumber : BPS Kabupaten Semarang



Jika dilihat dari data pengunjung dari tahun 2014 s.d. 2017 dapat dilihat bahwa jumlah pengunjung mengalami fluktuasi setiap tahunnya dan tidak menunjukkan kenaikan. Bisa dilihat di data grafik dibawah ini:

Grafik 1. 4
Perbandingan Pengunjung Wana Wisata Hutan Penggaron dan Air Terjun Semirang Tahun 2014-2017



Sumber : BPS Kabupaten Semarang

Kehadiran Wana Wisata Hutan Penggaron ini juga diharapkan berdampak kepada pendapatan ekonomi daerah sekitarnya. Apalagi sekarang ini potensi pariwisata juga menjadi sorotan pembangunan oleh pemerintah guna meningkatkan pendapatan ekonomi sekitarnya, BKPH Hutan Penggaron selaku pengelola Wana Wisata Hutan Penggaron berhak menggunakan pendapatan dari hutan penggaron untuk meningkatkan sarana dan prasarana di Wana Wisata Hutan. Pada kenyataannya masih banyak kekurangan yang ada di Wana Wisata Hutan Penggaron, salah satunya adalah jumlah tenaga kerja di lapangan masih kurang. Berdasarkan data dari Perum

Perhutani KPH Semarang jumlah tenaga kerja di lapangan hanya berjumlah dua orang dan masing-masing bekerja di bagian penjaga tiket dan kebersihan. Penjaga tiket berasal langsung dari pegawai Perum Perhutani dan petugas kebersihan berasal dari *outsourcing*. Tentu saja ini menjadi sorotan karena dengan luas hutan Penggaron sekitar 1.500Ha lebih seharusnya jumlah tenaganya sesuai dengan kenyataan di lapangan.

BKPH Hutan Penggaron selaku pengelola Wana Wisata Hutan Penggaron sudah melakukan beberapa upaya untuk meningkatkan ketertarikan wisatawan untuk berkunjung ke Wana Wisata Hutan Penggaron dan mengembangkan potensi wisata. Beberapa upaya yang dilakukan BKPH Hutan Penggaron berdasarkan data dari Perum Perhutani KPH Semarang antara lain :

1. Melakukan pelestarian Sumber Daya Alam & fasilitas
 - a) Perawatan dan pembangunan fasilitas umum di Wana Wisata Hutan Penggaron (MCK & Musholla)
 - b) Pembangunan akses jalan menuju ke tempat wisata
2. Melakukan promosi wisata Wana Wisata Hutan Penggaron ke sekolah
– sekolah di Daerah Semarang
3. Melakukan Promosi wisata Wana Wisata Hutan Penggaron ke Gereja
– Gereja di Daerah Semarang
4. Melakukan kerjasama dengan pemerintahan sekitar (Pemerintah Kabupaten Semarang)

5. Melakukan kerjasama dengan pihak swasta/pengembang

Pemerintah Kabupaten Semarang pernah melakukan pelatihan pengembangan wisata yang ditujukan kepada setiap pengelola wisata di daerah Kabupaten Semarang dan dari data yang diperoleh belum ada usaha dari pemerintah setempat untuk mengajak masyarakat sekitar untuk mengunjungi Wana Wisata Hutan Penggaron. Namun, upaya-upaya di atas belum terlalu berpengaruh pada upaya penyelesaian masalah mengenai kondisi kepariwisataan disana. Masih rendahnya perhatian dari BKPH Hutan Penggaro jadi menghambat pengembangan Wana Wisata Hutan Penggaron. Maka dari itu, dibutuhkan strategi-strategi pengembangan wisata yang baru guna dapat menarik kunjungan wisata dan menjadikan Wana Wisata Hutan Penggaron sebagai destinasi favorit masyarakat khususnya masyarakat Kabupaten Semarang.

1.2 Rumusan Masalah

Dengan masalah yang ada di Wana Wisata Hutan Penggaron yang dijelaskan di latar belakang dari, masih kurangnya perhatian dari BKPH Hutan Penggaron dalam upaya pengembangan wisata dan jumlah tenaga kerja yang masih kurang dapat menjadi hambatan bagi upaya pengembangan Wana Wisata Hutan Penggaron yang telah dilakukan oleh BKPH Hutan Penggaron. Oleh karena itu penulis merumuskan rumusan masalah berdasarkan permasalahan di atas, yaitu **strategi apa yang dapat**

digunakan untuk mengembangkan Wana Wisata Hutan Penggaron guna meningkatkan daya tarik wisata?

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan rumusan masalah yang telah dijelaskan di atas tujuan dari penelitian ini adalah agar dapat merumuskan strategi pengembangan wisata yang dilakukan oleh BKPH Hutan Penggaron secara tepat untuk diterapkan guna dapat mengembangkan potensi Wana Wisata Hutan Penggaron.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, yaitu:

1.4.1 Bagi Peneliti:

Penelitian ini digunakan untuk menyelesaikan studi strata-1 di Administrasi Publik FISIP Universitas Diponegoro.

1.4.2 Bagi Instansi Terkait:

Hasil dari penelitian diharapkan dapat dijadikan bahan referensi dan bahan pertimbangan yang bermanfaat bagi perum perhutani BKPH Hutan Penggaron selaku pengelola wisata untuk pengembangan Wisata di Hutan Penggaron agar dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki Hutan Penggaron.

1.4.3 Bagi Akademisi:

Sebagai informasi pembandingan bagi peneliti lain yang membahas mengenai pengembangan pariwisata. Serta menjadi referensi guna penelitian yang lebih lanjut mengenai strategi yang tepat guna sebagai sasaran dalam pengembangan Wana Wisata.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Penelitian Terdahulu Dalam Paragraf

Beberapa akademisi telah melakukan riset mengenai pengembangan Wisata, di antaranya adalah berikut :

- 1 Nurfadilah (2017) dari jurusan Ilmu Administrasi Negara Universitas Lampung . Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang di dalamnya berfokus pada pengembangan Pantai Pangandaran. Penulis menggunakan *Community Based Tourism* (CBT) sebagai strategi yang digunakan untuk mengembangkan wisata di sana. Selain itu, penulis melihat kasus menggunakan metode analisis SWOT dengan menganalisis potensi, bahaya, ancaman dan kekuatan dari Wisata Pantai Pangandaran
- 2 Atika (2017), dari jurusan Ilmu Administrasi Publik Universitas Diponegoro. penelitian ini berfokus pada strategi pengembangan wisata di Taman Kyai Langgeng Magelang. Peneliti menggunakan analisis SWOT serta menggunakan tes litmus untuk menentukan strategi yang sesuai dengan keadaan di objek

penelitian. Penggunaan tes litmus ditujukan untuk mengevaluasi isu-isu yang telah ditemukan dari hasil analisis SWOT.

- 3 Aji (2017) dengan judul Perumusan Strategi Pengembangan Desa Wisata Pantai Goa Cemara Studi Kasus Pengembangan Pariwisata di Desa Wisata Pantai Goa Cemara Kecamatan Sanden Kabupaten Bantu Menggunakan metode kualitatif. Penulis berpendapat bahwa perkembangan Desa Wisata Pantai Goa Cemar sangat pesat karena memiliki potensi keindahan alam, kesenian tradisional, dan juga konservasi penyu. Melalui Pokdarwis (kelompok sadar wisata) selaku pengelola melakukan pengembangan dengan mengedepankan kearifan local. Penelitian ini berfokus untuk mengidentifikasi potensi dan isu-isu strategis seperti: kekuatan, kelemahan, ancaman & peluang disekitarnya.
- 4 Pratam (2017) dengan berjudul Penyusunan Strategi Pengembangan Pantai Widarapayung Kabupaten Cilacap Sebagai Destinasi Pariwisata Penelitian ini dimaksudkan untuk mengidentifikas & menganalisis strategi dan implementasi strategi pengembangan yang sudah dilaksanakan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Cilacap. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis data terdiri dari data primer yang diambil dari wawancara observasi dan data sekunder diambil dari dokum laporan, regulasi, dan peraturan yang ada mengenai Wisata Pantai Widarapayung di Kabupaten Cilacap.
- 5 Puspita (2016) dengan judul Strategi Pengelolaan Desa Wisata Giyanti, tujuan dari penelitian ini adalah merumuskan strategi guna dapat mengelola Desa Wisata Giyanti dengan metode SWTO dalam analisis lingkungan strategis. Penelitian

ini bersifat kualitatif deskriptif dan diharapkan strategi yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan guna dapat mengelola Desa Wisata Giyanti agar lebih baik lagi.

1.5.2 Administrasi Publik

Administrasi Publik menurut Chandler dan Plano (dalam Keban, 2008), adalah proses di mana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola. Keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Kedua pengarang tersebut juga menjelaskan bahwa administrasi publik merupakan seni dan ilmu yang ditujukan untuk mengatur *pubik affairs* dan melaksanakan berbagai tugas yang telah ditetapkan dan sebagai suatu disiplin ilmu, administrasi publik bertujuan untuk memecahkan masalah-masalah publik melalui perbaikan atau penyempurnaan terutama di bidang organisasi, sumberdaya manusia dan keuangan.

Terdapat variasi persepsi tentang administrasi publik. McCurdy (dalam Keban, 2008) mengemukakan bahwa administrasi publik dapat dilihat sebagai suatu proses politik, yaitu sebagai salah satu metode memerintah suatu negara dan dapat juga dianggap sebagai cara yang prinsipil untuk melakukan berbagai fungsi negara. Dengan kata lain administrasi publik bukan hanya sekedar persoalan manajerial, tetapi juga persoalan politik. Anggapan ini mungkin membingungkan pendefinisian administrasi publik, termasuk ruang lingkungannya. Akan tetapi hal ini justru

menunjukkan bahwa administrasi publik itu terus mengalami perkembangan dan justru sulit dipisahkan dari dunia politik.

Selanjutnya menurut John M.Pfiffner dan Robert V.Presthus (dalam Kencana, 2006 : 23)

1. *Pubic Administration involves the implementation of public policy which has been determine by representative political bodies.*
2. *Pubic Adminisitration may be defined as the coordination of individual and group efforts to carry out public policy. It is mainly accupied with the daily work of governments.*
3. *In sum, public administration is a process concerned with carrying out public policies, encompassing innumerable skills and techniques large numbers of people.*

Jadi menurut Pfiffner dan Presthus antara lain sebagai berikut :

1. Adminisitrasi Publik meliputi implementasi kebijaksanaan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik
2. Adminisitrasi Publik dapat didefinisikan koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijaksanaan pemerintah. Hal ini terutama meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah

1.5.3 Manajemen Publik

Secara etimologi (Kencana: 2010:48), *management* (di Indonesia diterjemahkan sebagai “manajemen”) berasal dari kata *manus* (tangan) dan *agree* (melakukan). Yang setelah digabung menjadi kata *manage* berarti mengurus atau *managiere* (latin) yang berarti melatih. Beberapa pendapat pakar (dalam Kencana, 2010:48) menyatakan seperti berikut :

Menurut Frederick W. Taylor

“The art of management, is defined as knowing exactly what you want to do, and than they do it in the best and chepeasy way.”

maksudnya, ilmu manajemen itu dapat diterjemahkan sebagai ilmu pengetahuan yang mandiri yang sebenarnya akan anda kerjakan, selanjutnya mengkaji apakah sesuatu itu dikerjakan dengan cara baik terbaik serta termudah tidak.

Menurut Oliver Sheldon:

“Management proper is the function in industry concerned in the execution of policy, with in the limits set by administration, in the employment of the organization for the particular objects set before it.”

maksudnya, kegunaan manajemen adalah sebagai fungsi kajian industry dalam pelaksanaan kebijakan, dipandang dalam batas-batas kumpulan penyelenggaraan, dalam pekerjaan organisasi untuk tujuan khusus yang akan datang.

Menurut George Terry:

“Mangement is a distinct process consting of planning, organizing,actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objective by the use of human being and other resources.”

Luther Gullick (dalam Kencana: 2010) mengemukakan beberapa fungsi manajemen yang kemudian terkenal dengan *POSDCORB*. Fungsi tersebut antara lain:

1. perencanaan
2. pengorganisasian
3. pengadaan staff
4. pengarahan
5. pengkoordinasian
6. pelaporan
7. penganggaran

dalam sebuah organisasi publik tidak dapat dipisahkan dengan fungsi manajemen. Di dalam upaya penyusunan strategi, keberadaan fungsi manajemen perencanaan (*planning*) untuk menunjukkan bagaimana sasaran dan tujuan akan dicapai baru kemudian didukung dengan fungsi-fungsi yang lain.

1.5.4 Strategi

Strategi sebagai sebuah kata mungkin memiliki usia kata yang lebih tua dari istilah manajemen. Strategi sebagai sebuah kosa kaya pada mulanya berasal dari bahasa Yunani, yaitu 'strategos'. Kata 'strategos' ini berasal dari 'stratos' yang berarti militer dan 'ag' yang artinya memimpin (Purnomo dan Firmansyah dalam Triton, 2011:13). Berdasarkan pemaknaan ini, kata strategi pada awalnya bukan kosa kata disiplin ilmu manajemen namun lebih dekat dengan bidang kemiliteran.

Oxford English Dictionary memperkuat pernyataan bahwa strategi dalam konteks bahasa lebih dekat dengan bidang kemiliteran. *Strategy* menurut Oxford Dictionary mengandung arti sebagai “*the art of commander-in-chief: the art of projecting and directing the larger military movements and operations of a campaign*” yang memiliki terjemahan bebas antara lain “seni seorang panglima tertinggi: seni memproyeksikan dan mengarahkan gerakan-gerakanyang lebih besar dari militer dan pengoperasian suatu kampanye”. Arti kata ini sekilas menunjukkan relasional yang lemah dengan penggunaannya dalam bisnis dan manajemen. kata strategi dalam bidang manajemen memang pernah tersentuh oleh drucker pada tahun 1955 dengan ungkapannya tentang manfaat keputusan strategis yang didefinisikan sebagai “semua keputusan pada sasaran bisnis dan pad acara mencapai sasaran tersebut” (Armstrong, dalam Triton, 2011:14).

1.5.5 Manajemen Strategi

Menurut Wheelen dan Hunger (dalam Atika, 2018) “manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, evaluasi dan pengendalian”. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah suatu rangkaian pengambilan keputusan dalam rangka menentukan program kerja jangka panjang ataupun jangka pendek.

1.5.6 Perencanaan Strategi

Bryson (dalam Tangkilisan, 2003) perencanaan strategis adalah suatu *system* dimana para manajer mengambil keputusan, mengimplementasikan, dan mengontrol keputusan penting tersebut. Proses ini ditempuh pada sepuluh tahapan sebagai berikut:

- a. Memprakarsai dan menyetujui proses perencanaan strategis. Tujuan langkah pertama adalah menegosiasikan kesepakatan dengan orang-orang penting (*decision makers*) atau pembidik opini (*opinion leaders*) internal (dan mungkin internal) tentang seluruh upaya perencanaan strategi dan langkah perencanaan yang terpenting. Salah satu tugas pemrakarsa adalah menetapkan secara tepat siapa saja yang tergolong-orang penting pembuat keputusan. Tugas berikutnya adalah menetapkan orang kelompok, unit, atau organisasi manakah yang harus dilibatkan dalam perencanaan.
- b. Mengidentifikasi mandat organisasi, mandat formal dan informal yang ditempatkan pada organisasi adalah “keharusan” yang dihadapi organisasi
- c. Memperjelas misi dan nilai organisasi, bagi perusahaan atau lembaga pemerintah, atau bagi organisasi nirlaba, hal ini berarti organisasi harus berusaha memenuhi kebutuhan sosial dan politik yang dapat diidentifikasi. Namun menetapkan misi lebih dari sekedar mempertegas keberadaan organisasi. Memperjelas maksud dapat mengurangi banyak sekali konflik

yang tidak perlu dalam suatu organisasi dan dapat membantu menyalurkan diskusi dan aktivitas secara produktif

- d. Menilai lingkungan internal dan eksternal organisasi untuk mengidentifikasi. Tim perencanaan harus mengeksplorasi lingkungan di luar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Sebenarnya, faktor “di dalam” merupakan faktor yang dikontrol oleh organisasi selain itu agar dapat mengenali kekuatan dan kelemahan internal, organisasi harus memantau sumber daya (*inputs*), strategi sekarang (*process*) dan kinerja (*outputs*).
- e. Mengidentifikasi isu-isu strategis. Secara khas, perencanaan itu merupakan masalah yang sangat penting bahwa isu-isu strategi dihadapi dengan cara terbaik dan efektif jika organisasi ingin mempertahankan kelangsungan hidup dan berhasil baik. Organisasi yang tidak menanggapi isu strategis dapat menghadapi akibat yang tidak diinginkan dari ancaman, peluang yang lenyap, atau keduanya.
- f. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu tersebut. Strategi didefinisikan sebagai pola tujuan, kebijakan, program, bagaimana organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, mengapa organisasi harus mengerjakan hal itu. Strategi dapat berbeda-beda karena tingkat, fungsi dan kerangka waktu.
- 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.

1.5.7 Identifikasi Nilai Strategi

Setiap daerah memiliki kekayaan dan potensi yang berbeda-beda maka dari itu perbedaannya menjadikan penyusunan strategi yang berbeda pula dalam penyusunan rencana strategis. Di dalam penyusunan rencana strategis harus sudah jelas nilai-nilai strategis yang dimiliki oleh daerah tersebut. Pada kategori tertentu nilai strategis dapat dijadikan landasan di daerah. Nilai strategis dibagi menjadi dua,

- a. Kesepakatan awal.

Dalam langkah penyusunan Rencana Strategis hal yang pertama dilakukan ialah penetapan kesepakatan awal karena disinilah terbentuk dan terbangun semangat dari *stakeholder* untuk memberikan dukungan, perhatian bagi suksesnya penyusunan Rencana Strategis mulai dari tahap penyusunan, implementasi, dan evaluasi. Penetapan kesepakatan awal merupakan tahap di mana semua *stakeholder* daerah bersama-sama membangun pemahaman dan komitmen atas pentingnya pencapaian cita-cita daerah.

- b. Mandat.

Mandat merupakan pondasi penyusunan perencanaan strategi, pertanyaan misi menunjukkan dengan jelas arti eksistensi organisasi karena misi mewakili alasan dasar berdirinya organisasi.

1.5.8 Isu-Isu Strategi

Salusu (dalam Irmawati et al, 2016), Isu-isu strategis adalah konflik antara berbagai kekuatan atau konflik antara nilai-nilai yang dapat mempengaruhi kemampuan sebuah organisasi untuk mencapai sasaran masa depan yang diinginkan, Menurut Bryson (dalam Irmawati et al, 2016), ia mengidentifikasi isu-isu strategis dari tahapan sebagai berikut :

- a. Melakukan kajian kembali organisasi terhadap mandat, misi, kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman termasuk dalam menentukan indikator organisasi lingkungannya.
- b. Menentukan pendekatan isu-isu strategi yang tepat sesuai dengan situasi yang sedang dihadapi melalui pendekatan langsung, pendekatan tidak langsung, pendekatan tujuan serta visi keberhasilan.
- c. Mengidentifikasi isu strategi dengan menggunakan kriteria prioritas, logika atau kriteria sewaktu.
- d. Melakukan tes litmus untuk mengukur besarnya tingkat strategis dari suatu isu yang dihadapi dan revisi terhadap isu strategis jika hal tersebut dipandang perlu.
- e. Memformulasikan strategi untuk mengatasi isu-isu yang ada dikaitkan.

1.5.9 Analisis Lingkungan Strategis

Menurut Musa dan Mukhamad (dalam Atika, 2018) dijelaskan bahwa 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 (dalam Atika, 2018), 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 strategi adalah untuk mengetahui pengaruh-pengaruh kunci serta pemilihan strategi apa yang sesuai dengan tantangannya yang datangnya dari lingkungan. Pengertian lingkungan menurut Salusu (dalam Tangkilisan, 2005) adalah hal-hal yang mengelilingi dan mempengaruhi perkembangan organisasi. Wahyudi (dalam Tangkilisan, 2005) 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 control/pengaruh organisasi terhadap lingkungan-lingkungan tersebut. Penjelasan terhadap kedua lingkungan strategis adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di 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 dapat diketahui kekuatan dan kelemahan yang ada dan selanjutnya berguna untuk mengetahui isu-isu strategis. (Rangkuti, 2005) faktor-faktor yang tercakup dalam lingkungan internal adalah sumber daya, strategi yang saat ini digunakan, dan kinerja. Lingkungan internal juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan). Komponen yang terdapat pada lingkungan internal meliputi sumber daya, kesesuaian visi-misi, anggaran, dan sarana-prasarana.

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, di mana 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 (*opportunity*) 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 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 budaya, hukum dan teknologi.

1.5.10 Perumusan Strategi

Strategi adalah sebuah alat guna mencapai sebuah tujuan yang sudah direncanakan. Strategi direncanakan dalam menghadapi isu strategi dengan cara membuat garis besar organisasi terhadap pilihan fundamental dan strategi pada umumnya akan mengalami kegagalan apabila tidak mempersiapkan langkah spesifik untuk mengimplementasikan langkah tersebut. Porter (dalam Tangkilisan, 2003) menyatakan bahwa proses perumusan strategi terdiri dari empat elemen dasar, yaitu,

1. Identifikasi masalah strategi yang dihadapi organisasi.
2. Pengembangan alternative strategi yang ada.
3. Evaluasi dan mencari alternatif.
4. Penentuan pemilihan strategi baik dari hasil berbagai alternative yang tersedia.

1.5.11 Alat Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (dalam Atika, 2018) analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisis ini didasari oleh analisis lingkungan internal dan 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 dalam 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 dilihat 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, sarana dan prasarana yang sudah baik, dan organisasi yang telah memberikan pelayanan yang 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 ada tenaga profesional yang tersedia, kurangnya dana untuk mendukung program yang dilaksanakan, organisasi tidak memiliki tujuan dan sasaran, struktur organisasi tidak teratur, kurangnya dana untuk mendukung program yang direncanakan, organisasi tidak memiliki tujuan dan sasaran, struktur organisasi 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 (*threat*). Peluang (*opportunities*) adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi yang membantu untuk mencapai atau bahkan melampaui pencapaian sarannya. Kecenderungan-kecenderungan 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 lain, dana pa 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 (*threat*) 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 yang berubah itu dapat menciptakan ancaman bagi organisasi. Ancaman bagi suatu organisasi tertentu belum tentu dianggap sebagai ancaman bagi organisasi lain, ancaman pada organisasi seperti infasi, resesi ekonomi, perubahan mendadak kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan kegiatan organisasi yang tidak menguntungkan, krisis politik yang sangat serius, perentangan antar golongan yang terus menerus, perubahan kekuasaan, pemberotakan, kerusuhan, peperangan, dan bencana alam. Organisasi dapat memanfaatkan peluang untuk untuk menghilangkan ancaman

Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan organisasi. Perencanaan 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, meliputi,

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 juga dengan *mobilization*.

c) Strategi WO

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

d) Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta berusaha menghindari ancaman.

1.5.12 Pariwisata

Pengertian pariwisata sudah dijelaskan pada Undang-undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2009. Dijelaskan bahwa wisata adalah kegiatan perjalanan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan mengunjungi tempat tertentu untuk tujuan rekreasi, pengembangan pribadi, atau mempelajari keunikan daya tarik wisata yang dikunjungi dalam jangka waktu sementara. Selanjutnya dijelaskan dalam UU Pariwisata, kegiatan kepariwisataan berfungsi memenuhi kebutuhan jasmani, rohani, dan intelektual setiap wisatawan

dengan rekreasi dan perjalanan serta meningkatkan pendapatan negara untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat.

Menurut Gamal (dalam Pitana, 2005:47) pariwisata adalah suatu proses kepergian sementara dari seseorang atau lebih menuju tempat lain diluar tempat tinggalnya. Dorongan kepergiannya adalah karena berbagi kepentingan, baik karena ekonomi, sosial, kebudayaan, politik, agama, kesehatan maupun kepentingan lain seperti karena sekedar ingin tahu, menambah pengalaman ataupun belajar. Skripsi Purwaningayu (2014) ada pendapat tentang definisi pariwisata, bahwa pariwisata merupakan suatu kegiatan dinamis yang melibatkan banyak manusia serta menghidupkan berbagai bidang usaha.

1.6 Fenomena Penelitian

Proses perencanaan strategis adalah perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi yang dituju. Di dalam merusmukan suatu rencana strategis ada langkah-langkah yang harus diambil sebagai berikut

1. Analisis lingkungan internal

Analisis lingkungan internal digunakan untuk mengidentifikasi, kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*) dalam suatu organisasi. Adapun beberapa faktor yang tercakup dalam lingkungan internal, antara lain :

a. Visi misi organisasi

- b. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia
- c. Sarana dan prasarana
- d. Anggaran

2. Analisis lingkungan eksternal

Untuk mengidentifikasi peluang (*opportunitiy*) dan ancaman (*threats*) dalam sebuah organisasi. Dibutuhkan analisis lingkungan eksternal. Adapaun faktor-faktor dari yang termasuk dalam lingkungan eksternal, antara lain:

- a. Faktor ekonomi masyarakat
- b. Faktor politik
- c. Faktor sosial budaya
- d. Partisipasi masyarakat
- e. *Stakeholders*

3. Identifikasi isu strategis

4. Evaluasi isu strategis

5. Perumusan isu stratgis

1.7 Metode Penelitian

1.7.1 Desain Penelitian

Desain penelitian Kualitatif membutuhkan rencana memilih tempat dan informan dalam menghimpun data. Rencana penelitian kualitatif tidak seperti kuantitatif. Desain penelitian kualitatif pada umumnya tidak mengemukakan hipotesis yang harus di tes, tetapi lebih sering berupa pertanyaan penelitian yang lebih

mengarahkan pada ketercapaian pengumpulan data secara langsung. Penelitian kualitatif merupakan metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang yang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Straus & Corbin (dalam Setiyo, 2017) menuliskan bahwa penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya. Contohnya, dapat berupa penelitian tentang kehidupann, riwayat, dan perilaku seseorang, di samping juga tentang peranan organisasi, pergerakan sosial, atau hubungan timbal-balik. Sebagian datanya dapat dihitung sebagaimana data sensus, namun analisisnya bersifat kualitatif. Metode kualitatif dapat digunakan untuk mengungkap dan memahami sesuatu di balik fenomena yang sedikit pun belum diketahui. Metode ini dapat juga digunakan untuk mendapatkan wawasan tentang sesuatu yang baru sedikit diketahui. Demikian pula metode kualitatif dapat memberi rincian yang kompleks tentang fenomena yang sulit diungkapkan oleh metode kuantitatif. Pada dasarnya, tipe penelitian dibagi menjadi dua macam, yaitu :

1. Penelitian deskriptif, merupakan suatu pemecahan masalah dengan cara membandingkan gejala-gejala yang ditemukan menggunakan gejala-gejala dan menetapkan pengaruh antara gejala-gejala yang ditentukan.
2. Penelitian Eksploratif, merupakan suatu penelitian yang digunakan untuk memperdalam pengetahuan mengenai gejala tertentu, dengan maksud untuk merumuskan masalah-masalah terperinci.

1.7.2 Situs Penelitian

Lokus penelitian ini adalah di Badan Kesatuan Pemangku Hutan (BKPH) Hutan Penggaron, Ungaran, Jawa Tengah. Dipilihnya lokus tersebut karena melihat Wana Wisata Hutan Penggaron yang dikelola oleh BKPH Penggaron kurang diperhatikan pembangunannya & beberapa kali ada wacana untuk mengembangkan namun gagal dilaksanakan. Penelitian ini mengambil fokus pada upaya perumusan strategi untuk pengembangan Wana Wisata Hutan Penggaron.

1.7.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan suatu individu atau sekelompok orang yang memiliki keterkaitan dan informasi mengenai penelitian ini dan diharapkan dapat memberikan informasi untuk menjelaskan suatu fenomena peristiwa yang ingin diteliti. Nasution (dalam Prastowo, 2016:44) menjelaskan bahwa metode kualitatif tidak menggunakan metode random sampling atau acak dan tidak menggunakan sampel dan populasi yang banyak. Penelitian kualitatif tidak mempersoalkan jumlah informan, tetapi informan dipilih karena merasa tepat dan mengerti mengenai fenomena yang ingin diteliti. Pada penelitian ini para informan yang diwawancarai adalah :

1. Pegawai/staff BKPH Hutan Penggaron selaku pemangku kepentingan di Wana Wisata Hutan Penggaron.
2. Pedagang di sekitar Wana Wisata Hutan Penggaron.

3. Masyarakat sekitar Wana Wisata Hutan Penggaron.
4. Pengunjung Wana Wisata Hutan Penggaron.

1.7.4 Jenis Data

Dalam penelitian kualitatif data yang diambil adalah yang bersifat deskriptif, data dapat berupa foto, dokumen, dan catatan lapangan. Nasution (dalam Setiyo, 2017) mengungkapkan, bahwa penelitian kualitatif diusahakan mengumpulkan data deskriptif yang banyak dituangkan dalam bentuk laporan dan uraian. Penelitian ini tidak mengutamakan angka-angka dan statistic meskipun tidak menolak data kuantitatif.

1.7.5 Sumber Data

Sumber data terbagi atas dua jenis, yaitu :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung di tempat lapangan penelitian, data berasal dari narasumber yang dibutuhkan. Di dalam penelitian ini sumber data primernya diperoleh dari Pegawai BKPH Hutan Penggaron, Masyarakat sekitar Wana Wisata Hutan Penggaron serta Pengujung Wana Wisata Hutan Penggaron.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung. Data sekunder data sekunder berupa dokumen, contohnya makalah, jurnal, hasil

penelitian lain dan beberapa dokumen instansi terkait. Di dalam penelitian ini, sumber data sekundernya adalah dokumen milik Perum Perhutani 1 KPH Semarang serta dokumen-dokumen lain yang mendukung.

1.7.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Observasi

Observasi berasal dari kata *observation* yang berarti pengamatan. Metode observasi dilakukan dengan cara mengamati perilaku, kejadian atau kegiatan orang atau sekelompok orang yang ingin diteliti kemudian mencatat hasil pengamatan untuk mengetahui apa yang terjadi. Dengan mengamati, peneliti dapat melihat kejadian sebagaimana yang diamati. Pada penelitian ini, peneliti mengobservasi strategi pengembangan wisata melalui diskusi dengan beberapa informan dan melihat secara langsung kondisi sarana prasarana di Wana Wisata Hutan Penggaron

2. Wawancara

Selain observasi, peneliti mengumpulkan data dengan melakukan wawancara. Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat

yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara) (Ahmad, 2015). Sugiyono (dalam Setiyo, 2017) mengatakan bahwa penelitian kualitatif sering menggabungkan teknik observasi partisipatif dengan wawancara mendalam. Pada penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan pegawai BKPH Hutan Penggaron selaku pengelola, Pengunjung Wana Wisata Hutan Penggaron, warga sekitar Wana Wisata Hutan Penggaron dan pengunjung Wana Wisata Hutan Penggaron. s

3. Kajian Dokumen

Dalam cara ini, data dikumpulkan dengan mempelajari arsip-arsip atau dokumen yang ada kaitannya dengan masalah-masalah yang akan diteliti sebagai bahan analisis permasalahan. Pada penelitian ini, peneliti mengkaji beberapa dokumen antara lain, Data Pengunjung Wana Wisata Hutan Penggaron 2007-2018, Data Topografi Hutan Penggaron, dan Peraturan dan regulasi yang mendukung.

1.7.7 Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif mencakup transkrip hasil wawancara, reduksi data, analisis, interpretasi data, triangulasi, Dari hasil analisis data yang kemudian dapat ditarik kesimpulan. Proses analisis data didasarkan pada penyederhanaan dan interpretasi data yang dilaksanakan sebelum, selama, dan sesudah proses pengumpulan data. Proses ini terdiri dari tiga sub proses yang saling berkaitan, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion*

drawing/verification Miles dan Huberman (Setiyo, 2017). Berikut ini adalah teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti:

1. Reduksi data

Reduksi data bukan hal yang terpisah dari analisis. Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstraksian, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi perlu dilakukan karena semakin banyak dikancang penelitian semakin banyak juga data lapangan yang dikumpulkan. Mereduksi berarti merangkum, memilah hal-hal pokok yang penting kemudian dicari tema dan pola yang sesuai. Data yang telah direduksi nantinya akan mengerucut dan semakin menuju ke inti permasalahan sehingga mampu memberikan gambaran yang jelas mengenai objek penelitian. Pada penelitian ini, peneliti berfokus pada upaya strategi pengembangan wisata

2. Triangulasi

Selain reduksi data, peneliti menggunakan teknik Triangulasi sebagai teknik keabsahan data. Triangulasi dijelaskan adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dalam membandingkan hasil wawancara terhadap objek penelitian (Moloeng dalam Setiyo, 2017). Nasution (dalam Setiyo,2017) mengemukakan Triangulasi dapat dilakukan dengan menggunakan teknik yang berbeda-beda, yaitu wawancara, observasi, dan dokumen. Triangulasi digunakan untuk mengecek kebenaran dan keaslian

data, selain itu triangulasi juga dapat untuk menyelediki validitas tafsiran peneliti terhadap data karena itu triangulasi bersifat reflektif.

Denzin (dalam Setiyo,2017), membedakan empat macam triangulasi diantaranya dengan memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori. Pada penelitian ini, dari keempat macam triangulasi tersebut, peneliti hanya menggunakan teknik pemeriksaan dengan memanfaatkan sumber. Triangulasi dengan sumber artinya membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Patton dalam Ramdhany 2016:87). Hal ini dilakukan dengan cara, data yang diperoleh dari seorang informan, dicek kembali dengan bertanya kepada informan lain secara terus menerus sampai terjadi kejenuhan data yang artinya tidak ditemukan data baru lagi. Teknik triangulasi dilakukan melalui proses *crosscheck* pernyataan dari informan yang satu dengan informan yang lain.

3. Menarik Kesimpulan

Penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman pada kegiatan analisis ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan mengalami perubahan apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti

kembali ke lapangan mengumpulkan data maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau bahkan gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas. Kesimpulan ini dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, maupun hipotesis atau teori (Ramdhany dalam Setiyo 2016).

Selanjutnya alat yang dipakai dalam analisis data pada penelitian ini adalah Analisis SWOT. Penggunaan analisis ini dilandasi oleh keyakinan terhadap asumsi bahwa strategi efektif akan mampu memaksimalkan kekuatan dan mengeksploitasi peluang serta disaat bersamaan mampu memaksimalkan kelemahan dan meminimalisir berbagai ancaman. Dalam penelitian ini teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis SWOT, yang meliputi: 1. Strategi SO (*Strength Opportunity Strategy*), yaitu analisis strategi yang dibuat dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk mendapatkan dan memanfaatkan peluang yang ada dilingkungan eksternal dengan sebesar-besarnya. 2. Strategi WO (*Weakness Opportunity Strategy*), adalah analisis strategi yang diterapkan untuk memperbaiki kelemahan lingkungan internal dengan memanfaatkan peluang yang ada dari lingkungan eksternal. 3. Strategi ST (*Strength Threat Strategy*), yaitu analisis dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghindari atau mengatasi ancaman yang datang dari lingkungan eksternal. 4. Strategi WT (*Weakness Threat Strategy*),

yaitu analisis strategi yang didasarkan pada kegiatan yang bersaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Selanjutnya dalam penelitian ini menggunakan uji tes litmus untuk mengukur tingkat ke strategisan setiap isu yang ada di Wana Wisata Hutan Penggaron.

Tabel 1. 4
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

1.7.8 Kualitas Data

Kualitas data merupakan hal penting dari suatu bagian penelitian kualitatif karena akan mempengaruhi kualitas penelitian. Di dalam penelitian ini untuk mendapatkan keabsahan data dilakukan dengan teknik Triangulasi. Triangulasi adalah sebuah teknik pemeriksaan keabsahan data melalui sumber lain. Teknik ini bertujuan untuk mengecek kebenaran data yang diperoleh. Teknik triangulasi digunakan menggunakan bahan referensi, maksud dari referensi adalah peneliti menggunakan data pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Sebagai contohnya saat melakukan wawancara didukung dengan rekaman suara wawancara. Selain itu bahan referensi juga dapat berupa buku-buku yang berfungsi untuk membantu atau memberi wawasan pada peneliti dalam penyusunan laporan penelitian.