

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

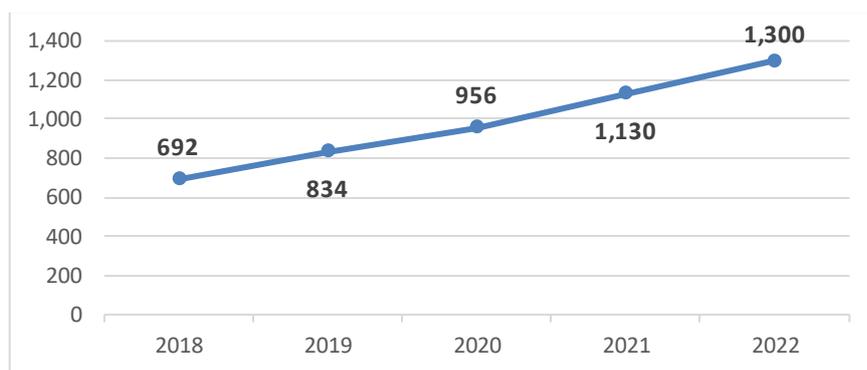
Indonesia merupakan negara kepulauan yang wilayahnya membentang luas dari Sabang hingga Merauke. Indonesia dilimpahi oleh keanekaragaman potensi alam, flora, fauna, peninggalan bersejarah, adat istiadat serta seni dan budaya. Indonesia juga telah dikenal sebagai negara yang memiliki budaya kental dan sikap keramah-tamahan penduduknya. Keberagaman yang dimiliki oleh Indonesia ini memberikan peluang pariwisata yang dapat menarik masyarakat lokal maupun mancanegara untuk datang berwisata.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata, pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, Pemerintah, dan Pemerintah Daerah. Menurut Prayogo & Febrianita (2018: 1), pariwisata dapat didefinisikan sebagai perjalanan seseorang atau sekelompok orang dari satu tempat ke tempat lain dalam jangka waktu tertentu, untuk tujuan rekreasi dan hiburan. Sektor pariwisata di Indonesia mempunyai sumbangan yang sangat penting dalam peningkatan pendapatan, seperti pembentukan Pendapatan Domestik Bruto (PDB), penerimaan devisa, dan penyerapan tenaga kerja.

Provinsi Jawa Tengah merupakan salah satu provinsi yang memiliki potensi pariwisata yang beragam. Daya tarik wisata yang dimiliki oleh wilayah

yang ada di Jawa Tengah terus mengalami peningkatan. Berdasarkan data Statistik Pariwisata Jawa Tengah dalam Angka 2022, Jawa Tengah memiliki daya tarik wisata sebanyak 1.300 dengan rincian 454 Wisata Alam, 172 Wisata Budaya, 414 Wisata Buatan, 71 Wisata Minat Khusus, dan 105 Daya Tarik Wisata Lain-lain (*event*). Peningkatan daya tarik wisata yang dimiliki oleh Jawa Tengah dari tahun ke tahun dapat dilihat melalui grafik berikut ini.

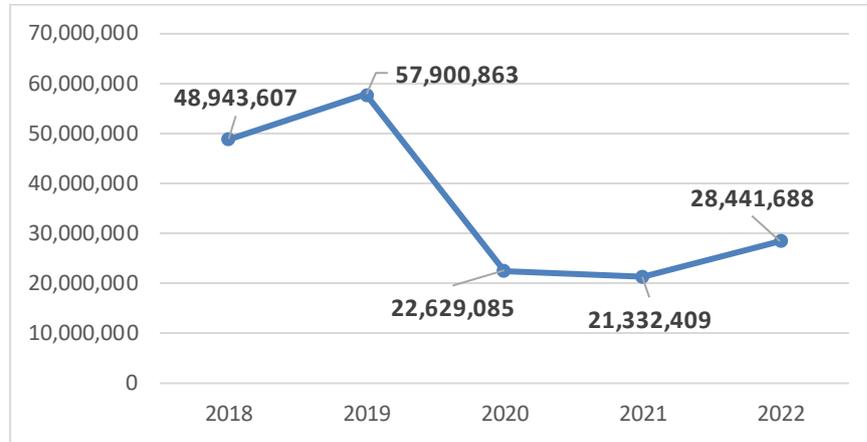
Gambar 1. 1
Grafik Daya Tarik Wisata, Minat Khusus, Lain-lain
Provinsi Jawa Tengah Tahun 2022



Sumber : Statistik Pariwisata Jawa Tengah dalam Angka 2022

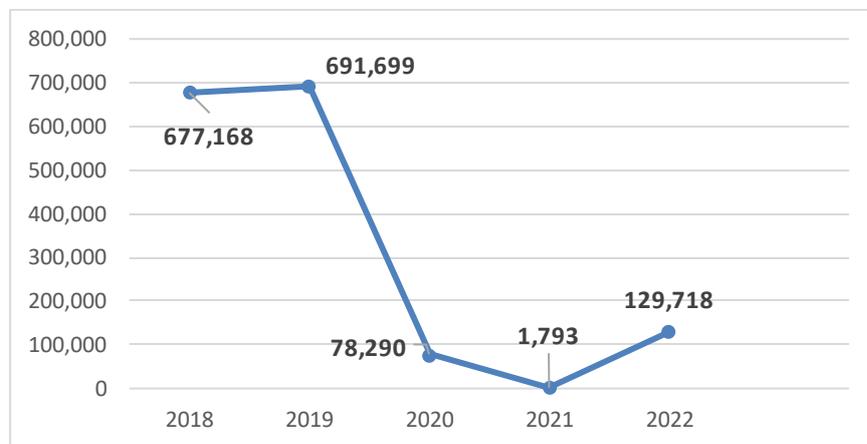
Pemerintah Provinsi Jawa Tengah telah mencanangkan visi pembangunan kepariwisataan untuk mewujudkan Jawa Tengah sebagai Destinasi Pariwisata Utama. Pemerintah Provinsi Jawa Tengah melaksanakan pembangunan pariwisatanya dengan prinsip pembangunan kepariwisataan yang berkelanjutan; berorientasi pada upaya peningkatan kesempatan kerja, pengurangan kemiskinan, peningkatan pertumbuhan serta pelestarian lingkungan; tata kelola yang baik; cara terpadu, lintas sektor, lintas daerah, dan lintas pelaku; serta mendorong kemitraan sektor publik dan privat.

Gambar 1. 2
Grafik Jumlah Wisatawan Domestik di Jawa Tengah s/d 2022



Sumber : Statistik Pariwisata Jawa Tengah dalam Angka 2022

Gambar 1. 3
Grafik Jumlah Wisatawan Mancanegara di Jawa Tengah s/d 2022



Sumber : Statistik Pariwisata Jawa Tengah Dalam Angka 2022

Berdasarkan grafik 1.2 dan 1.3, dapat diketahui bahwa jumlah wisatawan khususnya wisatawan domestik yang berkunjung ke Jawa Tengah selalu mengalami kenaikan setiap tahunnya. Sementara itu, jumlah wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Jawa Tengah mengalami perubahan yang cukup

fluktuatif. Kedua grafik tersebut menampilkan bahwa telah terjadi penurunan jumlah wisatawan Jawa Tengah yang cukup ekstrim pada tahun 2021. Penurunan tajam jumlah wisatawan pada tahun 2021 ini diakibatkan oleh adanya pandemi COVID-19. Seiring berjalannya waktu, sektor pariwisata yang sempat terpuruk akibat pandemi COVID-19, saat ini mulai beroperasi dan banyak kembali dikunjungi wisatawan.

Salah satu daerah di Jawa Tengah yang memiliki potensi pariwisata yang besar adalah Kabupaten Temanggung. Kondisi geografis Kabupaten Temanggung berada diantara dua gunung, yaitu Gunung Sumbing dan Gunung Sindoro, membuat daerah ini kaya akan potensi wisata alam dan wisata pendakian. Kabupaten Temanggung juga memiliki perkebunan tembakau dan kopi yang dapat dimanfaatkan sebagai wisata edukasi. Selain potensi wisata alam, Kabupaten Temanggung juga terkenal akan warisan budaya yang masih dijunjung tinggi dan dilestarikan. Melihat berbagai aspek pariwisata yang dimiliki tersebut, Kabupaten Temanggung dapat memanfaatkan potensi-potensi yang ada dengan mengembangkan desa wisata.

Menurut Zakaria & Suprihardjo (2014: 246), desa wisata adalah daerah pedesaan yang memiliki daya tarik khusus untuk dijadikan sebagai tujuan wisata. Desa wisata memiliki penduduk yang masih memegang teguh tradisi dan budaya yang luhur. Desa wisata juga memiliki beberapa aktivitas yang masih asli seperti sistem bertani, berkebun serta adanya kesenian budaya dan makanan tradisional. Lingkungan yang masih asli dan terjaga juga merupakan faktor penting yang harus ada pada desa wisata..

Desa wisata di Kabupaten Temanggung merupakan salah satu unsur dari sektor pariwisata Kabupaten Temanggung yang sangat potensial untuk dikembangkan. Berdasarkan Peraturan Bupati Temanggung Nomor 95 Tahun 2021 tentang Desa Wisata Di Kabupaten Temanggung, desa-desa yang mempunyai potensi menjadi destinasi wisata akan tumbuh dan berkembang secara simultan. Melalui program desa wisata, pemerintah desa diharapkan mampu bergerak untuk merencanakan, mengelola, melaksanakan, menganggarkan, dan mengembangkan desa wisata secara swakelola.

Perumusan strategi pengembangan desa wisata dapat dilakukan melalui proses manajemen strategis. Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan. Menurut Afri (2013: 45), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai cara mengatur strategi sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya dengan baik dan tepat sesuai sasaran dan waktu yang telah ditetapkan. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan evaluasi, peluang, dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan organisasi.

Penyusunan strategi dalam manajemen strategis dimulai dengan melakukan analisis situasi lingkungan internal dengan lingkungan eksternal. Salah satu alat yang paling sering digunakan adalah analisis SWOT. Menurut Rangkuti (2013: 18), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. SWOT merupakan singkatan dari *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) sebagai lingkungan internal, serta

Opportunity (peluang) dan *Threat* (ancaman) sebagai lingkungan eksternal. Analisis SWOT menghasilkan strategi dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang untuk meminimalisir kelemahan dan ancaman.

Salah satu desa wisata yang ada di Kabupaten Temanggung adalah Desa Wisata Ngadimulyo. Desa Ngadimulyo merupakan salah satu desa yang berada di Kecamatan Kedu, Kabupaten Temanggung. Desa Ngadimulyo berada pada ketinggian 650 meter di atas permukaan laut dengan jarak 3 km dari ibu kota Kecamatan Kedu dan 9 km dari ibu kota Kabupaten Temanggung. Berdasarkan Surat Keputusan Bupati Nomor 180/188 Tahun 2020 tentang Desa Wisata, Desa Ngadimulyo telah ditetapkan menjadi salah satu desa wisata dengan klasifikasi desa wisata berkembang di Kabupaten Temanggung.

Desa Wisata Ngadimulyo terdiri dari 10 (sepuluh) dusun, antara lain Dusun Setrobayan, Ngliwu, Gintung, Craken, Ngadidono, Ngadiprono, Dadapan, Ngleri, Pager Gunung dan Krincing. Dusun Ngadiprono merupakan salah satu dusun yang memiliki daya tarik wisata terkenal, yaitu Pasar Papringan Ngadiprono. Pasar Papringan Ngadiprono dibangun di area rumpun bambu atau biasa disebut dengan papringan seluas 2.500 meter². Area ini tadinya dimanfaatkan sebagai tempat pembuangan sampah, yang kemudian diinisiasi oleh masyarakat Dusun Ngadiprono dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) SPEDAGI jauh sebelum Desa Ngadimulyo ditetapkan sebagai desa wisata, tepatnya pada tahun 2017.

Gambar 1. 4
Kegiatan Pasar Papringan Ngadiprono



Sumber: Dokumentasi, 2023

Pasar Papringan Ngadiprono merupakan pasar dengan konsep “papringan” atau kebun bambu yang digelar sebulan dua kali, yakni setiap Minggu Wage dan Minggu Pon. Pasar ini mengusung tema kearifan lokal dan pasar yang ramah lingkungan. Pasar Papringan Ngadiprono menawarkan aneka kuliner tradisional, kerajinan, hasil tani, hingga hewan ternak. Transaksi pada pasar ini diharuskan menggunakan kepingan bambu yang bisa ditukar menggunakan rupiah di loket penukaran uang. Konsep Pasar Papringan Ngadiprono yang cukup unik ini tentu telah menarik banyak wisatawan baik dari dalam Kabupaten Temanggung hingga dari luar daerah Kabupaten Temanggung.

Tabel 1. 1
Jumlah Wisatawan Pasar Papringan Ngadiprono Tahun 2019-2022

Tahun	Jumlah Pengunjung
2019	51.220
2020	6.525
2021	0
2022	26.365

*Sumber : Dinas Kebudayaan dan Pariwisata
Kabupaten Temanggung, 2023*

Berdasarkan tabel 1.1, jumlah pengunjung Pasar Papringan Ngadiprono mengalami perubahan yang tidak menentu. Pandemi COVID-19 pada tahun 2020 mengakibatkan tempat wisata ini tidak bisa beroperasi pada selama 2 (dua tahun) yaitu tahun 2020 dan 2021. Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui pengunjung Pasar Papringan Ngadiprono pada tahun 2022 sudah mencapai 26.365 pengunjung. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya kebangkitan sektor pariwisata di Kabupaten Temanggung. Data tersebut juga menunjukkan bahwa Pasar Papringan Ngadiprono masih diminati oleh pengunjung se walaupun sempat tidak melakukan gelaran selama masa pandemi COVID-19.

Tabel 1. 2
Jumlah Wisatawan Mancanegara Pasar Papringan Ngadiprono Tahun 2019

Destinasi Wisata	Jumlah Wisatawan Mancanegara
Candi Pringapus	3
Situs Liyangan	9
Pasar Papringan Ngadiprono	25
Posong	3

*Sumber: Statistik Pariwisata Jawa Tengah dalam
Angka 2020*

Berdasarkan tabel 1.2, dapat diketahui bahwa Pasar Papringan Ngadiprono juga merupakan satu-satunya destinasi wisata yang memiliki wisatawan mancanegara terbanyak dari destinasi-destinasi wisata lainnya yang ada di Kabupaten Temanggung. Potensi Pasar Papringan Ngadiprono dengan konsep yang unik dan banyaknya wisatawan yang berminat untuk berkunjung, tentu dapat berpengaruh terhadap upaya pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo. Keberhasilan Pasar Papringan Ngadiprono ini juga yang sebelumnya melatarbelakangi pengajuan Desa Ngadimulyo sebagai desa wisata. Pengelola Desa Wisata Ngadimulyo berharap keberhasilan Pasar Papringan Ngadiprono dapat memberikan peluang untuk mengembangkan potensi-potensi wisata yang ada di sekitarnya melalui program desa wisata.

Terhitung sejak ditetapkannya Desa Ngadimulyo sebagai desa wisata pada tahun 2020, kegiatan wisata di desa wisata ini masih terbatas pada pengembangan satu dusun saja, yaitu Dusun Ngadiprono. Isu ini diperparah ketika dua tahun kemudian tepatnya pada bulan November 2022, Kejaksaan Negeri Kabupaten Temanggung menetapkan 4 (empat) orang tersangka tindak pidana korupsi yang terjadi di Desa Ngadimulyo. Dilansir dari laman [jateng.antaranews.com](https://jateng.antaranews.com/berita/469961/aparatur-desa-ngadimulyo-temanggung-ditahan-karena-dugaan-korupsi) (<https://jateng.antaranews.com/berita/469961/aparatur-desa-ngadimulyo-temanggung-ditahan-karena-dugaan-korupsi>), Kepala Desa Ngadimulyo, Sekertaris Desa Ngadimulyo, Mantan Kepala Desa Ngadimulyo, dan Ketua Desa Wisata Ngadimulyo telah melakukan penyelewengan dana pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo dengan total dana yang dikorupsi sebesar Rp 379 juta.

Kasus korupsi yang melibatkan para pemangku kepentingan di Desa Ngadimulyo ini menyebabkan beberapa kekacauan terutama dalam hal pengelolaan dan pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo. Menimbang adanya potensi daya tarik wisata, dukungan pemerintah daerah, dan permasalahan dalam pengelolaan, maka pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo dirasa penting dilakukan. Perlu adanya strategi dan upaya mengembangkan desa wisata dan mengatasi hambatan-hambatan yang ada agar Desa Wisata Ngadimulyo bisa berkembang menjadi desa wisata yang unggul dan mampu membangun desa ke arah yang lebih baik untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya.

Melalui hasil pencarian data yang diperoleh dengan metode kualitatif di lapangan, peneliti melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap pengembangan desa wisata dan mengidentifikasi isu strategis pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo. Strategi pengembangan ini mampu memberikan manfaat kepada Pengelola Desa Wisata Ngadimulyo, Pemerintah Kabupaten Temanggung, serta semua *stakeholders* yang terlibat untuk melakukan mewujudkan pemerataan pengembangan pariwisata di semua dusun dan meningkatkan kesejahteraan ekonomi melalui kegiatan wisata kepada seluruh masyarakat Desa Ngadimulyo.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah menjelaskan mengenai kondisi pentingnya perencanaan strategis pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo

Kabupaten Temanggung, maka dalam penelitian ini peneliti mengajukan rumusan masalah sebagai berikut :

Bagaimana Manajemen Strategis Pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo Kabupaten Temanggung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan penelitian ini adalah :

Merumuskan bagaimana Manajemen Strategis Pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo Kabupaten Temanggung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian mengenai Manajemen Strategis Pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo Kabupaten Temanggung ini diharapkan mampu memberikan kegunaan :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- a. Kegunaan teoritis bagi mahasiswa, untuk memenuhi tugas akhir sebagai syarat kelulusan S-1 Administrasi Publik FISIP UNDIP.
- b. Kegunaan teoritis bagi perguruan tinggi, untuk menambah kajian tentang Manajemen Strategis Pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo Kabupaten Temanggung.

- c. Kegunaan teoritis bagi masyarakat, untuk pengetahuan masyarakat terkait dengan Manajemen Strategis Pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo Kabupaten Temanggung.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah sebagai bahan evaluasi yang dapat menghasilkan strategi pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo. Strategi ini dapat dijadikan bahan acuan perencanaan strategi lebih lanjut bagi para *stakeholders* yang terlibat, baik Pemerintah Desa Ngadimulyo, Pemerintah Kabupaten Temanggung, masyarakat desa, serta semua sumber daya yang ada.

1.5 Kerangka Pemikiran Teoritis

1.5.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan penelitian, serta menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Berikut merupakan penelitian terdahulu terkait dengan tema penelitian ini.

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Wahyu Fajar Herdiyono, Marsudi, dan Rino Ardhian Nugroho (2021) dengan judul “Perencanaan Strategi Pengembangan Potensi Desa Cemoro Sebagai Desa Wisata Berbasis Masyarakat”. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dan kuantitatif, teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan kuesioner. Teknik pengukuran data yang digunakan adalah analisis SWOT dan Uji Litmus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 4 (empat) isu strategis, yaitu:

maksimalisasi koordinasi dengan pihak terkait dalam meningkatkan potensi wisata, pembentukan fasilitas dan infrastruktur dengan melibatkan masyarakat lokal, pelaksanaan diskusi dengan masyarakat terkait pentingnya kelestarian alam, dan optimalisasi kerjasama pelaksanaan pelatihan pengelolaan wisata.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Hidrawati, Sumiman Udu, Abdul Manan, Sariamin Sahari Samsul Alam Fyka (2020) dengan judul “Strategi Pengembangan Pariwisata Berbasis Masyarakat (Studi Kasus di Perkampungan Wisata Sousu, Kabupaten Wakatobi)”. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dan kuantitatif, teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan kuesioner. Teknik pengukuran data yang digunakan adalah analisis SWOT dan Uji Litmus. Berdasarkan hasil analisis SWOT dan uji litmus, terdapat empat strategi utama pengembangan objek wisata Sousu yaitu:

- (1) Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan masyarakat;
- (2) Meningkatkan ketersediaan modal finansial bagi usaha pariwisata;
- (3) Meredam isu relokasi dan meminimalisasi laju abrasi pantai; dan
- (4) Meningkatkan daya tarik wisata dan promosi pariwisata.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Nikmatuniyah, CH Budhi Adhiani, Lilis Mardiana A (2018) dengan judul “Manajemen Strategis Pengelolaan Keuangan Desa Mluweh di Kabupaten Semarang”. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dokumentasi, dan analisis SWOT. Berdasarkan hasil uji

litmus, maka diperoleh tiga isu strategis yang dihadapi Desa Mluweh Kabupaten Semarang dalam pengelolaan dana desa, yaitu:

- (1) Biaya pengelolaan sumber daya ekonomi desa yang tinggi;
- (2) Kurang tepatnya waktu penyajian laporan keuangan desa; dan
- (3) Biaya profesional manajemen yang tinggi.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Arinda Agustin (2018) dengan judul “STRATEGI PEMERINTAH DESA DALAM PENGEMBANGAN DESA WISATA (Studi Pada Desa Kemiren, Kecamatan Glagah, Kabupaten Banyuwangi)”. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan strategi yang telah dilakukan oleh Pemerintah Desa Kemiren, yaitu daya tarik, aksesibilitas, dan fasilitas. Hal daya tarik, pemerintah desa mengadakan festival budaya adat, mengembangkan wisata kuliner, dan membentuk kelompok sadar wisata. Hal aksesibilitas, pemerintah desa memperbaiki infrastruktur desa, peningkatan promosi wisata, dan menyediakan paket wisata. Hal fasilitas, pemerintah desa menyediakan *homestay* dan pengembangan fasilitas pendukung wisata.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Faisal R, Darsiharjo, Reiza Miftah Wirakusuma (2016) dengan judul “STRATEGI PENGEMBANGAN DESA MEKARJAYA MENJADI DESA WISATA DI KABUPATEN GARUT”. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi,

wawancara, dokumentasi, dan analisis SWOT. Hasil dari penelitian ini menunjukkan telah tersusunnya strategi untuk diterapkan oleh pemerintah desa untuk Desa Mekarjaya menjadi desa wisata. Saran untuk pihak masyarakat desa adalah membuat konsep perencanaan dan untuk pemerintah disarankan untuk membuat kebijakan pariwisata untuk desa wisata di Kabupaten Garut.

Keenam, penelitian yang dilakukan oleh Valencia Lavenia, I Made Adikampana, Ida Bagus Suryawan (2022) dengan judul “*STRATEGIC DEVELOPEMENT OF SAWENTAR VILLAGE TOURISM IN KANIGORO DISTRICTS, BLITAR REGENCY*”. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dengan *purposive sampling*, dokumentasi, dan teknik analisis SWOT. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Desa Wisata Budaya Sawentar merupakan desa wisata yang berada pada tahap eksplorasi dan telah menunjukkan transisi ke tahap keterlibatan. Desa Wisata Budaya Sawentar memiliki faktor pendorong dan penghambat dalam kegiatan wisata, baik dari segi atraksi, aksesibilitas, amenitas, dan antusiasme. Strategi yang dapat dilakukan adalah strategi penguatan sumber daya manusia, strategi pembuatan paket wisata, dan strategi pemasaran.

Ketujuh, penelitian yang dilakukan oleh İge PIRNAR, Sinem KURTURA, Engin Deniz ERİŞ (2019) dengan judul “*SWOT-TOWS Analysis of Urla Destination’s Alternative Tourism Development*”. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah analisis literatur, observasi, dan laporan pasar. Teknik analisis data menggunakan

analisis SWOT. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi S-O, S-T, dan W-O ditemukan kata kunci yang umum adalah “inovasi”. Kabupaten Urla yang memiliki potensi wisata yang tinggi, harus secara efisien menggunakan perangkat inovatif dan aplikasi strategis untuk menarik wisatawan. Usulan tersebut harus dimasukkan dalam rencana strategis pemerintah daerah maupun sektor swasta.

Kedelapan, penelitian yang dilakukan oleh Roslizawati Che Aziz (2019) dengan judul “SWOT + *Appreciative Inquiry* - SOAR Analysis: A New Model for *The Strategic Sustainable Tourism Development and Special Interest Tourism*”. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Teknik pengambilan data yang digunakan adalah studi pustaka atau literatur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa wisata minat khusus adalah salah satu sektor wisata paling menarik di Malaysia yang memiliki potensi besar untuk berhasil mengembangkan jenis pariwisata ini. Dalam waktu kurang dari tiga tahun, dampak ekonomi pariwisata telah tumbuh dari nol menjadi sangat besar terhadap pendapatan banyak keluarga di desa. Pariwisata Malaysia, memiliki dua kekuatan utama: lingkungan dan alam negara yang unik, dan masyarakat lokal itu sendiri..

Kesembilan, penelitian yang dilakukan oleh Marek Nowacki, Joanna Kowalczyk-Anioł, Karolina Królowska, Małgorzata Pstrocka-Rak & Matylda Awedyk (2018) dengan judul “*Strategic Planning for Sustainable Tourism Development in Poland*”. Penelitian ini menggunakan metode Deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Teknik pengambilan data yang digunakan adalah studi pustaka atau literatur dan kuesioner. Penelitian ini menghasilkan 37 strategi

pengembangan pariwisata. Domain yang dinilai paling tinggi dari strategi pengembangan pariwisata dalam dokumen yang diperiksa adalah Indikator Perencanaan Strategis dan Implementasi, Monitoring, dan Evaluasi.

Kesepuluh, penelitian yang dilakukan oleh Daniel Szostak, Zbigniew Głabiński, Tomasz Duda (2020) dengan judul “*Strategy for the Development of Tourism as a Tool for Planning at a Local Level: The Example of Karlino Commune (West Pomeranian Voivodeship)*”. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Teknik pengambilan data yang digunakan adalah observasi, studi pustaka atau literatur, metode pakar, dan survei langsung. Hasil penelitian menunjukkan arah tindakan strategis pengembangan pariwisata.

Tabel 1. 3
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
1.	Wahyu Fajar Herdiyono, Marsudi, dan Rino Ardhian Nugroho (2021)	Menghasilkan perencanaan strategis berupa kebijakan atau tindakan-tindakan untuk mengembangkan Desa Wisata Cemoro.	Deskriptif kualitatif dan kuantitatif, teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan kuesioner. Teknik pengukuran data dengan analisis SWOT dan Uji Litmus.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat empat isu strategis untuk mengembangkan Desa Wisata Cemoro, yaitu: maksimalisasi koordinasi dengan pihak terkait dalam meningkatkan potensi wisata, pembentukan fasilitas dan infrastruktur dengan melibatkan masyarakat lokal, pelaksanaan diskusi dengan masyarakat terkait pentingnya kelestarian alam sebagai potensi wisata, dan optimalisasi kerjasama antara komunitas untuk melaksanakan pelatihan pengelolaan wisata. (Herdiyono & Nugroho, 2021)
2.	Hidrawati, Sumiman Udu, Abdul	Tujuan penelitian ini secara umum adalah untuk	Deskriptif kualitatif dan kuantitatif,	Hasil identifikasi menunjukan faktor internal yang berpengaruh terhadap pengembangan

No	Peneliti	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
	Manan, Sariamini Sahari Samsul Alam Fyka (2020)	mendesain strategi pengembangan pariwisata berbasis masyarakat di Perkampungan Wisata Sousu. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik lokal masyarakat yang termasuk dalam aspek lingkungan internal dan eksternal dalam pengembangan pariwisata.	teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan kuesioner. Teknik pengukuran data dengan analisis SWOT dan Uji Litmus.	pariwisata berbasis masyarakat meliputi aspek input, proses dan output seperti keadaan potensi sumberdaya alam (SDA), sumberdaya manusia (SDM), dana/anggaran, sarana dan prasarana, serta kelembagaan lokal. Secara eksternal, terdapat faktor politik, ekonomi dan jaringan kerja antara lain adanya komitmen Pemkab Wakatobi dalam pengembangan objek wisata, terjadinya peningkatan jumlah pengunjung, dan kawasan pantai yang rawan abrasi. Berdasarkan hasil analisis SWOT dan uji litmus diketahui terdapat 4 strategi utama pengembangan objek wisata Sousu yaitu: (1) meningkatkan pengetahuan dan keterampilan masyarakat; (2) meningkatkan ketersediaan modal finansial bagi usaha pariwisata; (3) meredam isu relokasi dan meminimalisasi laju abrasi pantai; (4) meningkatkan daya tarik wisata dan promosi pariwisata. (Hidrawati et al., 2020)
3.	Nikmatuniyah, CH Budhi Adhiani, Lilis Mardiana A (2018)	Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi masalah-masalah strategik yang dihadapi Pengelola Keuangan Desa Mluweh Kabupaten Semarang.	Deskriptif kualitatif, teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dokumentasi, dan analisis SWOT.	Berdasarkan hasil Litmus Test, maka diperoleh tiga isu strategis yang dihadapi Desa Mluweh Kabupaten Semarang dalam pengelolaan dana desa, yaitu: (1) biaya pengelolaan sumber daya ekonomi desa yang tinggi; (2) kurang tepatnya waktu penyajian laporan keuangan desa; (3) biaya profesional manajemen yang tinggi. (Nikmatuniyah et al., 2018)
4.	Arinda Agustin (2018)	Menganalisis peran dan strategi yang dilakukan pemerintah desa	Deskriptif kualitatif, pengumpulan data dengan	Hasil penelitian menunjukkan strategi yang telah dilakukan oleh Pemerintah Desa Kemiren dapat dilihat dari tiga konsep dasar, yaitu

No	Peneliti	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
		berdasarkan kewenangannya dalam pengembangan desa wisata di Desa Kemiren Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi	observasi, wawancara dan dokumentasi.	dalam hal daya tarik, aksesibilitas, dan fasilitas. Dalam hal daya tarik, pemerintah desa mengadakan festival budaya adat, mengembangkan wisata kuliner, dan membentuk kelompok sadar wisata. Dalam hal aksesibilitas, pemerintah desa memperbaiki infrastruktur desa, peningkatan promosi wisata, dan menyediakan paket wisata. Dalam hal fasilitas, pemerintah desa menyediakan homestay dan pengembangan fasilitas pendukung wisata. (Agustin, 2018)
5.	Muhammad Faisal R, Darsiharjo, Reiza Miftah Wirakusuma (2016)	Memformulasikan strategi pengembangan yang tepat untuk diterapkan di Desa Mekarjaya melalui pendekatan SWOT dengan menganalisis faktor internal dan faktor eksternal.	Deskriptif kualitatif, teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dokumentasi, dan analisis SWOT.	Hasil penelitian ini menunjukkan telah tersusunnya strategi untuk diterapkan oleh pemerintah desa untuk Desa Mekarjaya menjadi desa wisata. Saran untuk pihak masyarakat desa adalah membuat sebuah konsep perencanaan dan untuk pemerintah disarankan untuk membuat kebijakan pariwisata untuk desa wisata di Kabupaten Garut. (Faisal et al., 2016)
6.	Valencia Lavenia, I Made Adikampana, Ida Bagus Suryawan (2022)	Membahas strategi pengembangan di Desa Wisata Budaya Sawentar dengan menggunakan landasan teori dan konsep <i>Tourism Area Life Cycle</i> (TALC).	Deskriptif kualitatif, teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara dengan <i>purposive sampling</i> , dokumentasi, dan teknik analisis SWOT.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Desa Wisata Budaya Sawentar merupakan desa wisata yang berada pada tahap eksplorasi dan telah menunjukkan transisi ke tahap keterlibatan. Desa Wisata Budaya Sawentar memiliki faktor pendorong dan penghambat dalam kegiatan wisata, baik dari segi atraksi, aksesibilitas, amenities, dan antusiasme. Dalam perkembangannya, strategi yang dapat dilakukan adalah strategi penguatan sumber daya manusia, strategi pembuatan paket wisata, dan strategi pemasaran. (Lavenia et al., 2022)

No	Peneliti	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
7.	İge PIRNAR, Sinem KURTURA, Engin Deniz ERİŞ (2019)	Melakukan analisis SWOT untuk evaluasi implementasi strategis teknologi BIM dalam industri konstruksi di Polandia.	Deskriptif kualitatif, teknik pengumpulan data dengan analisis literatur, observasi, dan laporan pasar. Teknik analisis data menggunakan analisis SWOT.	Strategi S-O, S-T, dan W-O ditemukan kata kunci yang umum adalah “inovasi”. Kabupaten Urla dan potensi wisatanya yang tinggi, harus secara efisien menggunakan perangkat inovatif dan aplikasi strategis untuk menarik wisatawan lokal dan asing. Usulan-usulan tersebut harus dimasukkan baik dalam rencana strategis pemerintah daerah maupun bisnis sektor swasta. (PIRNAR et al., 2019)
8.	Roslizawati Che Aziz (2019)	Merancang SWOT untuk evaluasi layanan digital di industri secara optimal.	Kualitatif, teknik pengambilan data dengan studi pustaka atau literatur.	Wisata minat khusus adalah salah satu sektor wisata paling menarik di Malaysiayang memiliki potensi besar untuk berhasil mengembangkan jenis pariwisata ini. Pariwisata Malaysia, memiliki dua kekuatan utama: lingkungan dan alam yang unik, dan masyarakat lokal itu sendiri. Pertumbuhan ekonomi Malaysia terkait dengan industri pariwisata karena telah diidentifikasi sebagai sektor yang paling vital dan pendorong terbaik untuk pembangunan. (Aziz, 2019)
9.	Marek Nowacki, Joanna Kowalczyk-Anioł, Karolina Królikowska, Małgorzata Pstrocka-Rak & Matylda Awedyk (2018)	Mengevaluasi strategi pengembangan pariwisata yang dipilih di Polandia, dalam konteks perencanaan strategis, partisipasi pemangku kepentingan, dan prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan.	Deskriptif kualitatif dan kuantitatif, teknik pengambilan data dengan studi pustaka atau literatur dan kuesioner.	Penelitian ini menghasilkan 37 strategi pengembangan pariwisata. Analisis mengungkapkan bahwa mereka menerapkan paradigma pembangunan berkelanjutan pariwisata hanya sebagian kecil. Jelas kualitas yang lebih tinggi didokumentasikan untuk tingkat yang lebih tinggi dari divisi administrasi. Domain yang dinilai paling tinggi dari strategi pengembangan pariwisata dalam dokumen yang diperiksa adalah Indikator Perencanaan Strategis dan Implementasi, Monitoring,

No	Peneliti	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
				dan Evaluasi. (Nowacki et al., 2018)
10.	Daniel Szostak, Zbigniew Głabiński, Tomasz Duda (2020)	Menganalisis hubungan antara perencanaan pengembangan pariwisata di tingkat lokal dengan pengembangan ruang, menganalisis penerapan dan peran perencanaan strategi pengembangan pariwisata terhadap ekonomi pariwisata lokal Karlino.	Deskriptif kualitatif, teknik pengambilan data dengan observasi, studi pustaka atau literatur, metode pakar, dan survei langsung.	Penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan merupakan alat yang paling efektif untuk pembangunan daerah. Kegiatan tersebut menunjukkan bahwa komune dapat dan ingin mengarahkan pembangunan sosial ekonominya berdasarkan kegiatan opsional yang berfokus pada penggunaan strategis sumber daya endogen. Penelitian ini menunjukkan arah tindakan strategis berdasarkan inventarisasi sumber daya endogen yang tersedia. Ini menunjukkan bagaimana ekonomi pariwisata lokal dapat mengambil manfaat dari strategi pengembangan pariwisata (Szostak et al., 2020)

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian terdahulu, yaitu fokus penelitian yang sama-sama ingin menghasilkan suatu strategi atau manajemen strategis. Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu terdapat pada objek penelitian dan kebaruan teori yang digunakan. Objek penelitian ini dilakukan di Desa Wisata Ngadimulyo, Kabupaten Temanggung. Kebaruan teori yang digunakan di penelitian ini adalah penggunaan teori Pengembangan Pariwisata sebagai pedoman analisis lingkungan internal wisata, dan teori Analisis Lingkungan Strategis sebagai pedoman analisis lingkungan eksternal wisata.

1.5.2 Kajian Teori

1.5.2.1 Administrasi Publik

Gie dalam tulisan yang dikutip oleh Pasolong (2013: 3), menjelaskan bahwa administrasi adalah satu rangkaian kegiatan kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk melakukan suatu pekerjaan demi mencapai tujuan. Istilah publik sendiri berasal dari Bahasa Inggris “*public*”, yang berarti umum, masyarakat, atau negara. Publik dalam administrasi publik dapat diartikan sebagai sejumlah manusia yang memiliki kesamaan berpikir, harapan, dan tindakan yang sesuai dengan nilai dan norma yang mereka miliki.

Panjaitan dan Pardede (2021: 1), menjelaskan bahwa administrasi publik secara sederhana dapat diuraikan sebagai suatu ilmu tentang bagaimana mengelola suatu organisasi publik. Pengelolaan organisasi publik/pemerintah yang dimaksud seperti lembaga, departemen, dinas, yang beroperasi mulai dari tingkat paling bawah hingga tingkat pusat. Kajian administrasi publik dalam pengelolaan organisasi publik meliputi kegiatan birokrasi, perumusan, pengimplementasian, dan evaluasi kebijakan publik, administrasi pembangunan, otonomi daerah, dan praktik *good governance*.

Chandler dan Plano yang dikutip oleh Pasolong (2016: 7), menjelaskan bahwa administrasi publik adalah ilmu dan seni yang bertujuan mengatur “*public affairs*”, atau hubungan organisasi dengan para pemangku kepentingan (politisi, pegawai negeri, komunitas lokal, dan lain-lain) dalam menjalankan tugas sesuai ketentuannya. Administrasi publik dapat dikatakan sebagai suatu disiplin ilmu yang bertujuan untuk memecahkan masalah publik yang bersinggungan dengan

kepentingan publik dalam hal ini masyarakat melalui perbaikan-perbaikan terutama di bidang organisasi, sumber daya manusia, dan keuangan.

Woodrow Wilson dalam Syafri (2012: 21), mengemukakan bahwa administrasi publik adalah suatu rangkaian praktik urusan pemerintah dalam melaksanakan pekerjaan publik se-efektif dan se-efisien mungkin untuk bisa memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat. Nigro dan Nigro dalam Syafri (2012: 20), juga mengemukakan bahwa administrasi publik adalah bentuk usaha kerjasama antar organisasi di suatu negara yang meliputi badan legislatif, eksekutif, dan yudikatif, sehingga membentuk proses politik yang berhubungan langsung dengan sektor swasta dan komunitas lokal dalam memberikan pelayanan kepada publik atau dalam hal ini masyarakat.

Kajian mengenai administrasi publik terbagi menjadi beberapa paradigma, dimana masing-masing paradigma menggambarkan perjalanan ilmu administrasi publik dari masa ke masa. Adapun paradigma administrasi publik yang telah dijelaskan oleh Nicholas Henry dalam Hastiyanto (2013: 77), sebagai berikut :

1) Paradigma 1 (1900 - 1926)

Paradigma ini diperkenalkan oleh Goodnow sebagai paradigma Dikotomi Politik dan Administrasi. Paradigma ini mengungkapkan bahwa politik harus berpusat pada kebijakan yang sesuai dengan kehendak rakyat, sedangkan administrasi lebih memperhatikan pelaksanaan atau implementasi dari kebijakan tersebut. Lokus dari paradigma ini terletak pada birokrasi pemerintah, sedangkan fokusnya kurang dijelaskan. Paradigma ini memisahkan politik dan administrasi dengan adanya pemisahan antara badan legislatif, badan eksekutif, dan badan yudikatif.

2) Paradigma 2 (1927 - 1937)

Paradigma ini dipengaruhi oleh tokoh manajemen klasik seperti Frederick W. Taylor dan Henry Fayol dan disebut sebagai paradigma Prinsip-Prinsip Administrasi. Fokus dari paradigma ini terletak pada prinsip-prinsip administrasi, atau POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, dan Budgeting*). Lokus dari paradigma dapat berlaku dimana saja termasuk di organisasi pemerintah.

3) Paradigma 3 (1950 - 1970)

Paradigma ini diperkenalkan oleh John Gaus sebagai paradigma Administrasi Negara sebagai Ilmu Politik. Paradigma ini beranggapan bahwa teori administrasi publik termasuk dalam teori politik. Lokus dari paradigma terletak pada birokrasi pemerintahan, sedangkan fokusnya menjadi kabur dan mengandung kelemahan.

4) Paradigma 4 (1956 - 1970)

Paradigma ini dikenal sebagai Administrasi Publik sebagai Ilmu Administrasi. Periode ini banyak memunculkan teori organisasi dan manajemen yang lebih condong sebagai ilmu administrasi niaga ketimbang ilmu administrasi publik. Fokus dari paradigma ini dapat diterapkan dalam dunia bisnis dan administrasi publik. Oleh karena itu, lokus dari paradigma ini menjadi tidak jelas.

5) Paradigma 5 (1970 - sekarang)

Paradigma ini dikenal sebagai Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik. Paradigma ini telah memiliki fokus dan lokus yang jelas. Paradigma ini memiliki

fokus pada teori organisasi, teori manajemen, dan kebijakan publik, sedangkan lokus dari paradigma ini terdapat pada kepentingan-kepentingan publik.

6) Paradigma 6 (2003 - sekarang)

Pada tahun 2003 muncul lagi sebuah paradigma baru yang dibawa oleh J.V. Denhardt dan R.B. Denhardt. Paradigma ini diberi nama *New Public Service* (NPS). Paradigma ini mengatur bahwa administrasi publik harus :

- a. Melayani warga masyarakat bukan pelanggan.
- b. Mengutamakan kepentingan publik.
- c. Lebih menghargai kewarganegaraan daripada kewirausahaan.
- d. Berpikir strategis dan bertindak demokratis.
- e. Menyadari bahwa akuntabilitas bukan sesuatu yang mudah.
- f. Melayani dari pada mengendalikan.
- g. Menghargai orang, bukan hanya produktivitas semata.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa administrasi publik adalah kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga pemerintahan untuk memenuhi kebutuhan negara dan publik atau masyarakat secara efektif dan efisien.

Berdasarkan teori paradigma administrasi publik, pada akhir 1980-an dan awal 1990-an terjadi pergeseran terhadap pemahaman administrasi publik. Bentuk administrasi publik yang hierarkis dan birokratik, berubah menjadi manajemen publik yang lebih fleksibel. Manajemen publik merupakan perkembangan dari paradigma administrasi publik yang berorientasi pada pengorganisasian sumber

daya organisasi publik, untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien, serta berorientasi pada pencapaian hasil.

1.5.2.2 Manajemen Publik

Manajemen berasal dari kata Bahasa Inggris “*to manage*”, yang artinya mengatur. Menurut Sedarmayanti (2018: 1), manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian penggunaan sumber daya yang terdapat dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. Kegiatan dari proses manajemen berupa pengelolaan, pembinaan, pengurusan, pelaksanaan, kepemimpinan, ketatapengurusan, administrasi, dan sebagainya. Saat ini unsur manajemen menduduki jajaran unsur penting dalam sebuah organisasi baik sektor publik maupun sektor swasta.

Sektor publik seringkali dipahami sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dalam hukum. Organisasi yang termasuk dalam cakupan sektor publik di Indonesia antara lain pemerintahan pusat, pemerintahan daerah, sejumlah perusahaan dimana pemerintah mempunyai saham (BUMN dan BUMD), organisasi bidang pendidikan, organisasi bidang kesehatan dan organisasi-organisasi massa.

Manajemen merupakan unsur yang menentukan dan mengendalikan proses kegiatan administrasi dan pencapaian tujuan organisasi. Hendri (2019: 26), berpendapat bahwa pelaksanaan administrasi publik dapat terwujud dengan baik

apabila organisasi publik bisa mengimplementasikan aktivitas manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan evaluasi dengan baik.

Henry dalam Pasolong (2016: 22), mengemukakan bahwa ruang lingkup administrasi publik selain perkembangan dari ilmu administrasi itu sendiri terdiri dari organisasi publik, manajemen publik, dan implementasi. Manajemen publik adalah serangkaian proses yang berkenaan dengan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program, produktivitas, anggaran, dan manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi publik.

Nor Ghofur dalam Rahmad (2021: 24), berpendapat bahwa manajemen publik dapat diartikan sebagai manajemen pemerintah. Artinya manajemen publik memiliki maksud dan tujuan untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, dan pengontrolan terhadap pelayanan kepada masyarakat. Manajemen publik ini secara sederhana dapat didefinisikan sebagai upaya pengelolaan negara agar dapat mencapai ketertiban, kesejahteraan, dan kemakmuran masyarakat.

Menurut Donovan dan Jackson dalam Hendri (2019: 30), manajemen publik diartikan sebagai aktivitas yang dilakukan dengan serangkaian keterampilan (*skill*). Manajemen publik adalah suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi, dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing* dan *controlling* satu sisi, dengan SDM, keuangan, fisik, informasi dan politik disisi lain.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen publik merupakan kegiatan organisasi publik atau pemerintah untuk menggerakkan atau mengelola sumber-sumber daya dalam organisasi, yang terdiri

atas sumber daya manusia dan non manusia sebagai upaya pemenuhan kebutuhan publik atau masyarakat.

Manajemen strategis merupakan salah satu pendekatan yang tepat untuk merumuskan strategi yang mendukung proses manajemen publik. Proses manajemen strategis membutuhkan adanya pemetaan atau analisis situasi, baik internal maupun eksternal organisasi. Terdapat beberapa alat analisis yang dapat digunakan, salah satunya adalah analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat*). Manajemen strategis dapat menghasilkan strategi yang mendukung proses manajemen publik dan mencapai tujuan organisasi publik. Melalui alat analisis SWOT, strategi yang dihasilkan sudah sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal organisasi, dan dapat diimplementasikan pada organisasi publik untuk mencapai tujuan organisasi dan memenuhi kebutuhan publik atau masyarakat.

1.5.2.3 Manajemen Strategis

Strategi diambil dari kata berbahasa Yunani "*strategos*" yang berarti rencana untuk memenangkan perang. Secara umum, strategi dapat diartikan sebagai upaya mencapai tujuan. Rachmat (2014: 2), menjelaskan bahwa strategi terdiri dari upaya penuh daya saing serta pendekatan yang diupayakan untuk mencapai hasil yang memuaskan atau tujuan sesuai target yang telah ditentukan. Strategi dapat berfungsi sebagai penghubung antara kekuatan organisasi dengan peluang dari lingkungan sekitar organisasi.

Handayani & Sarwono (2021: 1), mendefinisikan manajemen strategis (*strategic management*) sebagai suatu rangkaian tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategis dimaksudkan untuk mengkaji proses yang berkelanjutan, mulai dari analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, hingga evaluasi strategi dengan tujuan mengendalikan dan membawa organisasi mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Afin (2013: 45), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai cara mengatur strategi bagi sebuah organisasi atau perusahaan sehingga mereka bisa mencapai tujuannya dengan baik dan tepat sesuai sasaran dan waktu yang telah ditetapkan. Manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan, operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Menurut Rahim (2017: 1), manajemen strategis adalah serangkaian tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi strategi, serta pengendalian strategi. Manajemen strategis penting dilakukan karena dapat mengungkap seberapa baik kinerja suatu organisasi dalam menghadapi situasi yang terus berubah. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan evaluasi, peluang, dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan organisasi.

Menurut Solihin (2012: 70), manajemen strategis adalah sebuah proses yang menghasilkan keputusan dan tindakan strategis sebagai upaya untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis terdiri dari kegiatan evaluasi terhadap misi, tujuan, dan strategi yang dimiliki organisasi saat ini serta analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal di sekitar organisasi. Melalui pengolahan input tersebut, organisasi akan dapat merumuskan misi dan visi organisasi secara tepat dan strategis.

Proses manajemen strategi, meliputi 4 (empat) elemen dasar yaitu; (1) pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) evaluasi, serta (4) pengendalian. Komponen pertama dari manajemen strategi adalah perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, dan tujuan strategi organisasi. Komponen kedua adalah pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan, dan fungsi penganggaran, kebijakan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, serta fungsi kontrol dan evaluasi.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis adalah proses analisis faktor strategis organisasi yang terdiri dari pengukuran kekuatan dan kelemahan organisasi, pengidentifikasian potensi organisasi terkait peluang dan ancaman yang mungkin dihadapi organisasi di masa yang akan datang. Hasil analisis lingkungan organisasi tersebut kemudian disesuaikan dengan visi misi organisasi hingga akhirnya sampai pada proses perumusan strategi, pelaksanaan strategi, hingga evaluasi atas strategi yang telah diimplementasikan.

1.5.2.4 Pengembangan Desa Wisata

Berdasarkan Peraturan Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata, desa wisata adalah suatu bentuk kesatuan antara atraksi, akomodasi, dan sarana prasarana pendukung wisata yang menyatu dengan tradisi dan tatanan kehidupan masyarakat yang berlaku..

Menurut Zakaria & Suprihardjo (2014: 245), desa wisata adalah daerah pedesaan yang memiliki daya tarik khusus untuk dijadikan sebagai tujuan wisata. Desa wisata memiliki penduduk yang masih memegang teguh tradisi dan budaya yang luhur. Desa wisata juga memiliki beberapa aktivitas yang masih asli seperti sistem bertani, berkebun serta adanya kesenian budaya dan makanan tradisional. Lingkungan yang masih asli dan terjaga juga merupakan faktor penting yang harus ada pada desa wisata.

Menurut Asyari (2015: 2), yang dimaksud dengan desa wisata adalah sebuah desa yang hidup mandiri dari penjualan potensi yang dimilikinya sebagai atraksi daya tarik wisata tanpa melibatkan investor. Konsep desa wisata menitikberatkan pada partisipasi masyarakat desa dan pelestarian lingkungan.

Nurdiyansah (2014: 70), menjelaskan bahwa desa wisata adalah suatu pendekatan pengembangan pariwisata di mana elemen-elemen pengembangan wisata (atraksi, akomodasi, transportasi, kelembagaan/pengelola, serta fasilitas layanan lainnya) memiliki integrasi dengan kehidupan masyarakat lokal dalam satu kesatuan aspek fisik kawasan suatu desa.

Berdasarkan tingkat perkembangannya, Simanungkalit (2016: 20), membagi desa wisata menjadi tiga kategori yaitu :

- 1) Desa Wisata Embrio : Desa ini memiliki potensi wisata yang dapat dikembangkan menjadi desa wisata. Masyarakat dan pemerintah desa sudah mulai bergerak untuk mengelolanya menjadi desa wisata.
- 2) Desa Wisata Berkembang : Desa wisata embrio yang sudah mulai dikelola oleh pemerintah desa, masyarakat, dan lembaga swadaya, sudah melaksanakan promosi dan memiliki wisatawan yang berkunjung.
- 3) Desa Wisata Maju : Desa wisata berkembang yang memiliki kunjungan wisatawan berkelanjutan, dikelola secara profesional oleh seperti Pokdarwis dan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), serta mampu melakukan promosi dan pemasaran dengan baik.

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral dari anggota organisasi sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Siagian (2012: 254), berpendapat bahwa pengembangan (*development*) meliputi upaya belajar dalam rangka meningkatkan keahlian dan pengetahuan yang diperlukan.

Pengembangan desa wisata dapat dilakukan melalui berbagai cara. Gumelar dalam Zakaria & Suprihardjo (2014: 247), menyatakan bahwa pengembangan desa wisata dapat dilakukan dengan memanfaatkan sarana prasarana setempat, melibatkan masyarakat setempat, menghasilkan produk wisata pedesaan, menawarkan atraksi atau *event* khas, serta menyediakan akomodasi dan fasilitas yang layak dan bercorak desa setempat.

Pengembangan potensi wisata meliputi daya tarik yang bersifat alami dan melekat dengan desa wisata, serta daya tarik buatan manusia (*man made*

attraction). *World Tourism Organization* (WTO) dalam Syahri dkk. (2018: 119), menguraikan enam komponen dari pengembangan pariwisata terdiri dari : (1) Atraksi, (2) Aksesibilitas, (3) Amenitas, (4) Sumber Daya Manusia, (5) Citra (*Image*), dan (6) Harga.

Menurut Cooper dkk. dalam Wilopo (2017: 59), mengenalkan aspek-aspek pengembangan pariwisata yang selanjutnya dikenal sebagai Aspek 4A yaitu (1) *Attraction*, (2) *Accessibilty*, (3) *Amenities*, dan (4) *Ancillary Service*.

Menurut Peraturan Bupati Temanggung Nomor 95 Tahun 2020 tentang Desa Wisata, menjelaskan bahwa terdapat beberapa indikator yang harus diperhatikan ketika akan melakukan upaya pengembangan desa wisata. Indikator yang dimaksud terdiri dari : (1) Atraksi Wisata, (2) Kondisi Geografis Desa, (3) Sistem Kepercayaan dan Kemasyarakatan, (4) Ketersediaan Infrastruktur, (5) Jumlah Pengunjung, (6) Kelembagaan Pengelola, (7) Pengelolaan Keuangan, (8) Pelestarian dan Konservasi Lingkungan, (9) Kesesuaian dengan Rencana Tata Ruang Wilayah, (10) Promosi Desa Wisata, (11) Jejaring dan Kemitraan Desa Wisata, dan (12) Rencana Mitigasi Bencana.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa pengembangan desa wisata merupakan upaya pengembangan dan pelestarian lingkungan daerah desa untuk menjadi suatu kawasan tujuan wisata yang berciri khas desa setempat. Pengembangan desa wisata memanfaatkan unsur-unsur yang terdapat pada masyarakat lokal dan difungsikan sebagai atribut produk wisata.

Tabel 1. 4
Sintesis Teori Komponen Pengembangan Pariwisata

No.	Ahli	Komponen Pengembangan Pariwisata
1.	<i>World Tourism Organization</i> dalam Syahri (2018)	1) Atraksi 2) Aksesibilitas 3) Amenitas 4) Sumber Daya Manusia 5) Citra (<i>Image</i>) 6) Harga
2.	Cooper dalam Wilopo (2017)	1) <i>Attraction</i> 2) <i>Accessibility</i> 3) <i>Amenities</i> 4) <i>Ancillary Service</i>
3.	Peraturan Bupati Temanggung Nomor 95 Tahun 2020 tentang Desa Wisata (2020)	1) Atraksi Wisata 2) Kondisi Geografis Desa 3) Sistem Kepercayaan dan Kemasyarakatan 4) Ketersediaan Infrastruktur 5) Jumlah Pengunjung 6) Kelembagaan Pengelola 7) Pengelolaan Keuangan 8) Pelestarian dan Konservasi Lingkungan 9) Kesesuaian dengan Rencana Tata Ruang Wilayah 10) Promosi Desa Wisata 11) Jejaring dan Kemitraan Desa Wisata 12) Rencana Mitigasi Bencana

Sumber : Hasil Pustaka, 2022

Berdasarkan beberapa penjelasan mengenai komponen pengembangan pariwisata, selanjutnya peneliti melakukan sintesis teori sehingga mendapatkan 8 (delapan) komponen internal dalam pengembangan pariwisata yaitu : (1) Atraksi, (2) Aksesibilitas, (3) Amenitas, (4) Sumber Daya Manusia, (5) Pengelolaan Keuangan, (6) Citra (*Image*), (7) Promosi Desa Wisata, dan (8) Harga sebagai landasan untuk menganalisis lingkungan internal dari Manajemen Strategis Pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo Kabupaten Temanggung.

1) Atraksi

Atraksi atau daya tarik wisata menurut Suwena dalam Wilopo (2017: 59), didefinisikan sebagai keunikan dan daya tarik daerah wisata yang menarik kedatangan wisatawan. Jayadi (2017: 71), menjelaskan bahwa daya tarik wisata adalah tempat yang memiliki daya tarik yang besar untuk menarik kunjungan wisatawan. Daya tarik yang timbul dari keadaan alam sekitar (keindahan panorama, flora dan fauna, bentang alam yang khas), objek wisata buatan manusia (bangunan bersejarah, masjid, museum, makam, dan sebagainya), serta unsur-unsur dan kegiatan kebudayaan (adat istiadat, kesenian, *event*, makanan tradisional, dan sebagainya). Yoeti dalam Helpiastuti (2018: 6), menjelaskan bahwa terdapat tiga komponen dalam atraksi atau daya tarik wisata, antara lain :

- a. *Something to See*, objek wisata harus memiliki sesuatu yang bisa dilihat atau dinikmati pemandangannya oleh wisatawan.
- b. *Something to Do*, objek wisata harus memiliki kegiatan yang bisa dilakukan oleh wisatawan dan memberikan perasaan senang bagi mereka.
- c. *Something to Buy*, objek wisata harus memiliki kawasan berbelanja bagi wisatawan yang menyediakan oleh-oleh dan *souvenir* khas tempat wisata.

2) Aksesibilitas

Aksesibilitas pariwisata menurut Sunaryo dalam Wilopo (2017: 59), adalah sarana yang memberikan kemudahan kepada pengunjung untuk menjangkau atau mencapai lokasi pariwisata. Menurut Helpiastuti (2018: 5), aksesibilitas pariwisata adalah kemudahan bagi wisatawan untuk mengakses suatu destinasi wisata. Objek wisata yang ingin berkembang harus menyediakan kemudahan dan

variasi pilihan transportasi bagi wisatawan. Selain transportasi, objek wisata juga harus memberikan kemudahan untuk wisatawan mengakses informasi mengenai tempat wisata. Kriteria dari aksesibilitas objek wisata dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Kondisi jalan menuju tempat wisata
- b. Ketersediaan transportasi menuju tempat wisata
- c. Ketersediaan pelayanan pos penjaga wisata dan pusat informasi.

3) Amenitas

Amenitas menurut Sugiana dalam Wilopo (2017: 59), adalah serangkaian fasilitas yang mampu memenuhi kebutuhan akomodasi (penginapan), tempat kuliner makanan dan minuman, fasilitas belanja, fasilitas hiburan, dan fasilitas penunjang pariwisata lainnya. Yoeti dalam Heliastuti (2018: 6), menjelaskan bahwa sarana pariwisata adalah sesuatu yang memberikan pelayanan kepada wisatawan, sedangkan prasarana pariwisata adalah segala aspek fasilitas yang memenuhi kebutuhan wisatawan. Kriteria dari amenities dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Fasilitas penginapan (hotel, pondok, villa dan lain-lain)
- b. Fasilitas belanja (toko *souvenir* dan oleh-oleh, warung makan, restoran)
- c. Fasilitas penerangan listrik dan sediaan air bersih
- d. Fasilitas kamar mandi atau toilet umum
- e. Fasilitas tempat ibadah umum
- f. Fasilitas parkir

4) Sumber Daya Manusia

Menurut Adwiyah dalam Pajriah (2018: 29), sumber daya manusia (SDM) pariwisata merupakan pelaku industri pariwisata yang berinteraksi langsung maupun tidak langsung dan memegang peranan penting dalam pembangunan seluruh komponen wisata. Menurut Setiawan (2016: 24), sumber daya manusia pariwisata adalah seluruh aspek manusia yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam kegiatan wisata untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan dari wisatawan. Kriteria dari sumber daya manusia objek wisata dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Kualitas keahlian pengelola
- b. Keramahtamahan pengelola
- c. Kecukupan jumlah pengelola

5) Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan dana atau keuangan menurut Kustadi dalam Nugraheni (2021: 82), adalah pengelolaan sejumlah uang atau sumber lain yang bertujuan menyelenggarakan suatu kegiatan dengan ketentuan sebagai satuan keuangan dan pembukuan yang khusus. Dana wisata merupakan uang yang dialokasikan untuk mendukung kualitas serta pengembangan kegiatan kepariwisataan. Jatmiko (2017: 1), menjelaskan ruang lingkup pengelolaan keuangan terdiri dari proses perencanaan, pengarahan, dan pengendalian keuangan suatu organisasi. Kriteria dari pengelola keuangan objek wisata dapat diindikasikan oleh adanya transparansi keuangan dalam pengelolaan keuangan wisata.

6) Citra (*Image*)

Citra (*image*) pariwisata menurut Etchner dan Ritchie dalam Ahmad (2018: 208), adalah impresi atau persepsi seseorang terhadap sebuah area wisata. Buhalis dalam Sitanggang (2020: 65), menjelaskan citra wisata dapat menjadi penentu bagi wisatawan dalam proses pengambilan keputusan sebelum berkunjung ke destinasi wisata. Komponen citra atau *image* dalam pengembangan objek wisata merupakan gambaran penting untuk memberikan citra yang baik agar dapat menarik minat kunjungan wisatawan. Kriteria dari citra atau *image* objek wisata dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Ciri khas/ keunikan objek wisata
- b. Kebersihan lingkungan wisata

7) Promosi Desa Wisata

Promosi wisata menurut Sunaryo dalam Suwarso (2021: 148), merupakan kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh penyelenggara pariwisata sebagai upaya mempengaruhi publik untuk menjual produk wisatanya. Tjiptono dalam Suwarso (2021: 147), juga menjelaskan promosi adalah kegiatan komunikasi yang bertujuan menyebarkan informasi, membujuk, dan mengingatkan target untuk bertahan pada produk yang ditawarkan. Kegiatan promosi wisata bertujuan untuk “*to inform*” atau memberi informasi dan “*to persuade*” atau mengajak khayalak untuk berkunjung ke suatu tempat wisata. Kriteria dari atraksi wisata dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Media Sosial
- b. Publikasi Desa Wisata

8) Harga

Harga menurut Hassan dalam Halim (2019: 418), adalah sejumlah uang atau biaya moneter yang dikeluarkan oleh konsumen untuk mendapatkan produk atau jasa. Sutopo (2016: 3), juga menjelaskan bahwa harga merupakan suatu nilai tukar suatu produk dan jasa yang pada umumnya dinyatakan dalam satuan moneter. Komponen harga dalam pengembangan objek wisata merupakan aspek penting untuk menetapkan harga yang sepadan dengan layanan wisata yang dapat wisatawan dapatkan. Harga objek wisata sebaiknya tidak dipatok dalam harga yang terlalu mahal maupun terlalu murah, sehingga membutuhkan perhitungan yang transparan dan profesional. Kriteria dari harga objek wisata dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Biaya tiket masuk objek wisata
- b. Biaya hotel/penginapan
- c. Rata-rata harga makanan dan minuman

1.5.2.5 Analisis Lingkungan Strategis

Berdasarkan aspek manajemen strategis, organisasi perlu merumuskan strategi melalui proses analisis lingkungan strategis. Analisis lingkungan strategis memiliki arti sebagai sebuah proses pengamatan dan pemantauan lingkungan baik dari dalam maupun luar organisasi. Menurut David dalam Ajibroto dkk. (2018: 60), analisis lingkungan strategis merupakan bagian dari rangkaian proses perencanaan strategis untuk mengupayakan organisasi berada pada posisi yang strategis, di mana perkembangannya akan selalu memberikan keuntungan.

Assauri (2013: 71), menjelaskan bahwa proses perumusan strategi yang tepat harus mengintegrasikan analisis dari dua lingkungan sekaligus, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi. Analisis lingkungan internal mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, sedangkan analisis lingkungan eksternal mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi. Integrasi kedua analisis lingkungan ini akan menghasilkan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi, atau yang pada umumnya dikenal sebagai analisis SWOT.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa analisis lingkungan strategis merupakan proses pengamatan terhadap faktor yang mempengaruhi kegiatan dan kebijakan yang diambil oleh organisasi baik dari dalam maupun luar organisasi. Analisis lingkungan strategis bertujuan menghasilkan rumusan strategi yang jitu untuk menjalankan organisasi dengan memperhatikan lingkungan yang dinamis.

Proses manajemen strategis berkaitan dengan faktor-faktor lingkungan strategis organisasi. Ruang lingkup analisis lingkungan strategis dapat dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan organisasi) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman organisasi).

1) Lingkungan Internal

Pearce dan Robinson (2013: 51), menjelaskan bahwa lingkungan internal adalah lingkungan di dalam organisasi yang memiliki dampak langsung terhadap perkembangan organisasi. Komponen lingkungan internal organisasi cenderung lebih mudah dikendalikan karena masih berada di dalam jangkauan intervensi

organisasi. Lingkungan internal dapat dikendalikan oleh manajer atau organisator bersama elemen-elemen yang ada di dalamnya.

Jatmiko (2014: 68), berpendapat bahwa analisis internal organisasi disebut juga sebagai analisis jati diri organisasi, karena terdiri dari analisis sumber daya organisasi dan peluang-peluang industri. Analisis lingkungan internal mencakup dua aspek, yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) organisasi. Kekuatan dan kelemahan tersebut muncul dalam aktivitas manajemen organisasi dan sumber daya organisasi. Organisasi dapat dikatakan memiliki kekuatan apabila sumber daya internalnya memiliki kemampuan membawa organisasi memperoleh keunggulan kompetitif.

Faktor dari dalam organisasi yang termasuk dalam indikator lingkungan internal organisasi adalah sebagai berikut : (1) Aspek Pemasaran, (2) Aspek Keuangan dan Akuntansi, (3) Aspek Sumber Daya Manusia, (4) Aspek Produksi/Operasi, dan (6) Aspek Sistem Informasi.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa lingkungan internal merupakan faktor-faktor yang berada di dalam organisasi yang semuanya berpengaruh terhadap jalannya dan arah tindakan yang diambil oleh organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung.

2) Lingkungan Eksternal

Pearce dan Robinson (2013: 51), menjelaskan bahwa analisis lingkungan eksternal adalah faktor-faktor di luar organisasi yang mempengaruhi organisasi dalam menentukan arah kebijakan, struktur organisasi, dan aspek internal lainnya. Lingkungan eksternal adalah komponen lingkungan berasal dari luar organisasi.

Komponen tersebut cenderung berada di luar jangkauan organisasi sehingga tidak bisa dilakukan intervensi terhadapnya.

Analisis lingkungan eksternal pada dasarnya mencakup dua aspek, yaitu peluang dan ancaman organisasi. Peluang dan ancaman yang termasuk dalam lingkungan eksternal seperti faktor ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintah, teknologi, persaingan serta peristiwa yang dapat menguntungkan atau merugikan organisasi di masa depan.

Ward dan Peppard dalam Firmansyah (2017: 76), berpendapat bahwa lingkungan eksternal organisasi terdiri dari faktor-faktor yang meliputi faktor PEST terdiri dari: (1) Faktor Politik, (2) Faktor Ekonomi, (3) Faktor Sosial, dan (4) Faktor Teknologi. PEST digunakan untuk menganalisis situasi untuk menilai suatu strategi, arah perencanaan, dan ide melalui analisis peluang dan ancaman yang mungkin akan dihadapi oleh perusahaan.

Lofian (2014: 10), menjelaskan bahwa lingkungan eksternal merupakan faktor di luar organisasi yang dapat mendatangkan ancaman maupun peluang bagi keberlangsungan organisasi. Dalam penelitiannya yang berjudul “Identifikasi Faktor Eksternal dan Faktor Internal yang Berpengaruh Terhadap Kinerja UKM Mebel Rotan di Jepara”, Lofian membagi faktor yang termasuk dalam lingkungan eksternal organisasi terdiri dari : (1) Kebijakan Pemerintah, (2) Sosial Budaya, (3) Ekonomi, dan (4) Peran Lembaga Terkait.

Wispondono dalam Nugroho (2018: 44), mengelompokkan faktor di luar organisasi yang termasuk dalam analisis lingkungan eksternal yang terdiri dari : (1) Pelanggan, (2) Pemasok, (3) Pesaing, (4) Teknologi, dan (5) Pemerintah.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa analisis lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor yang berasal dari luar organisasi yang berdampak secara langsung maupun tidak langsung terhadap kegiatan dan kebijakan yang diambil oleh organisasi dan dapat menciptakan peluang atau ancaman bagi organisasi.

Tabel 1. 5
Sintesis Teori Indikator Lingkungan Eksternal

No.	Ahli	Indikator Lingkungan Eksternal
1.	Ward dan Peppard dalam Firmansyah (2017)	1) Faktor Politik 2) Faktor Ekonomi 3) Faktor Sosial 4) Faktor Teknologi
2.	Lofian (2014)	1) Kebijakan Pemerintah 2) Sosial Budaya 3) Ekonomi 4) Peran Lembaga
3.	Wispondono dalam Nugroho (2018)	1) Pelanggan 2) Pemasok 3) Pesaing 4) Teknologi 5) Pemerintah

Sumber : Hasil Pustaka, 2022

Berdasarkan beberapa penjelasan mengenai indikator lingkungan eksternal, selanjutnya peneliti melakukan sintesis teori sehingga mendapatkan 5 (lima) komponen eksternal dalam pengembangan pariwisata yaitu : (1) Kebijakan Pemerintah, (2) Kelembagaan, (3) Persaingan, (4) Teknologi, dan (5) Pelanggan (Wisatawan) sebagai landasan untuk menganalisis lingkungan eksternal dari Manajemen Strategis Pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo Kabupaten Temanggung.

1) Kebijakan Pemerintah

Kebijakan publik menurut Thomas R. Dye dalam Lestari (2022: 100), adalah keputusan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Pemerintah memiliki wewenang untuk menetapkan suatu kebijakan publik yang mana salah satunya adalah kebijakan untuk mengembangkan sektor pariwisata. Damanik dalam Wasara (2022: 51), menjelaskan bahwa kebijakan pemerintah adalah salah satu faktor penting dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan pariwisata. Intervensi pemerintah terhadap pengembangan pariwisata dapat dilakukan dengan menetapkan beberapa instrumen kebijakan yang dapat mengontrol aktivitas pariwisata. Faktor eksternal kebijakan pemerintah ini bisa menjadi sesuatu yang menguntungkan atau bahkan mengancam bagi upaya pengembangan pariwisata suatu daerah.

2) Kelembagaan

Cooper dkk. dalam Wilopo (2017: 59), menjelaskan bahwa kelembagaan dalam pariwisata adalah organisasi kepariwisataan yang dibutuhkan untuk melayani wisatawan. Menurut Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata, pemerintah dan lembaga terkait kepariwisataan harus terlibat dalam menyelenggarakan pembangunan pariwisata untuk mendukung pengembangan kepariwisataan. Wasara (2022: 50), menjelaskan lembaga yang menjadi pelaku pariwisata meliputi pemerintah, swasta, dan lembaga swadaya masyarakat (LSM).

Komponen kelembagaan pada pengembangan pariwisata mengacu pada adanya peran lembaga atau organisasi untuk berperan dalam mengelola dan

mengembangkan suatu objek wisata. Pengembangan pariwisata membutuhkan kerjasama atau kemitraan melalui pendekatan dengan organisasi pariwisata yang terdiri dari pemerintah, swasta, dan masyarakat.

- a. Pemerintah, mencakup seluruh lembaga sektor publik yang menyediakan layanan publik, menyelenggarakan pemerintahan, dan memberikan dukungan kepada upaya pengembangan pariwisata.
- b. Swasta, mencakup perusahaan yang aktif dalam sistem pasar. Pihak swasta sangat berperan penting dalam pengembangan pariwisata dengan memberikan investasi, penyerapan tenaga kerja, dan peningkatan ekonomi.
- c. Lembaga Swadaya Masyarakat, mencakup kelompok yang berperan sebagai *check and balance* dari kebijakan pemerintah dan pihak swasta.

3) Persaingan

Fauzi dalam Halim (2019: 418), menjelaskan persaingan adalah keadaan di mana setiap organisasi atau perusahaan akan menunjukkan keunggulannya dalam rangka mendapat perhatian dari sasarannya. Persaingan di dunia pariwisata menurut Ritchie dan Crouch dalam Sudiarta (2014: 5), adalah bagian dari persaingan secara umum dalam dunia pariwisata yang dipengaruhi oleh lingkungan makro dan lingkungan mikro.

Sektor pariwisata saat ini populer sebagai suatu industri yang bermanfaat meningkatkan perekonomian suatu daerah. Hampir semua daerah mulai mengembangkan potensi wisatanya dengan keunggulan daerahnya masing-masing. Hal ini menimbulkan persaingan yang dapat menyebabkan pengunjung memperoleh banyak pilihan tempat untuk dikunjungi. Destinasi wisata harus

dapat memenangkan persaingan tersebut dengan melakukan inovasi dan strategi bersaing agar bisa lebih unggul dalam lingkungan persaingan dengan wisata lain.

4) Teknologi

Ward dan Peppard dalam Firmansyah (2017: 76), menjelaskan salah satu aspek PEST yaitu teknologi merupakan segala hal yang berkaitan dengan perkembangan teknologi dan informasi yang berpengaruh terhadap keberlangsungan kegiatan pariwisata. Perubahan teknologi dan informasi yang sangat pesat saat ini mendorong setiap organisasi atau perusahaan untuk memperhatikan dan mengikuti setiap perkembangannya.

Analisis lingkungan eksternal teknologi meliputi semua faktor teknologi yang dapat mendukung upaya pengembangan pariwisata. Analisis mengenai teknologi dalam pengembangan pariwisata perlu dilakukan untuk mengetahui keberhasilan pengelola dalam memanfaatkan kemajuan teknologi sebagai peluang yang sekaligus bisa menjadi ancaman dalam upaya pengembangan pariwisata.

5) Pelanggan (Wisatawan)

Pelanggan (wisatawan) merupakan bagian penting dan penentu dari keberhasilan tujuan upaya pengembangan pariwisata. Menurut *World Tourism Organization* dalam Jayadi (2017: 72), wisatawan adalah setiap orang yang memanfaatkan waktu luangnya untuk kegiatan rekreasi, liburan, olahraga, pendidikan, dan keagamaan. G.A. Schmoll dalam Tunjungsari (2018: 112), juga menjelaskan wisatawan merupakan individu atau kelompok yang melakukan perjalanan dengan tujuan rekreasi dan liburan. Analisis lingkungan eksternal pelanggan (wisatawan) akan memberikan informasi terkait jumlah dan karakteristik wisatawan.

1.5.2.6 Analisis SWOT

Menurut Fredy Rangkuti (2013: 18), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*).

Galavan dalam Lusiana (2020: 4), menjelaskan bahwa analisis SWOT merupakan analisis yang bertujuan mendapatkan strategi efektif sesuai keadaan dan lingkungan yang terjadi saat itu. Kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dapat diidentifikasi melalui analisis dari dalam organisasi, sedangkan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) digunakan untuk menganalisis lingkungan luar organisasi.

Menurut Pearce dan Robinson (2013: 52), penjabaran mengenai SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*) sebagai berikut :

- a. *Strength* (Kekuatan) adalah sumber daya dan kemampuan atau kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi. Kekuatan ini dapat dikendalikan dan diandalkan untuk membuat organisasi menjadi lebih unggul dibandingkan pesaingnya.
- b. *Weakness* (Kelemahan) adalah kekurangan atau keterbatasan yang dimiliki oleh organisasi. Kelemahan dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi.
- c. *Opportunity* (Peluang) adalah situasi yang dapat menguntungkan organisasi dan dapat dimanfaatkan untuk menjadi sebuah potensi mencapai tujuan utama. Perubahan dari luar organisasi seperti perubahan regulasi, teknologi, dan persaingan dapat menjadi sebuah peluang bagi organisasi.

d. *Threat* (Ancaman) adalah situasi yang tidak menguntungkan organisasi, di mana terdapat kemungkinan-kemungkinan atau ancaman yang bisa menimpa organisasi. Ancaman merupakan faktor yang menjadi penghalang suatu organisasi untuk mencapai posisi atau tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT merupakan metode yang digunakan untuk mengidentifikasi dan membandingkan kondisi internal dan eksternal organisasi yang terdiri dari kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) untuk mengevaluasi suatu masalah pada organisasi dan menghasilkan strategi untuk mengatasinya.

Analisis dari lingkungan internal dan eksternal tersebut kemudian dibandingkan dan dicocokkan ke dalam suatu matriks SWOT dan dikembangkan menjadi perencanaan yang strategis. Matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) merupakan alat untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam lingkungan suatu organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Matriks SWOT merupakan alat yang dapat mengembangkan empat tipe strategi : S-O (kekuatan-peluang; *strength-opportunity*), W-O (kelemahan-peluang; *weakness-opportunity*), S-T (kekuatan-ancaman; *strength-threat*), dan W-T (kelemahan-ancaman; *weakness-threat*). Strategi dalam Matriks SWOT :

- 1) Strategi SO (*Strength – Opportunity*), adalah strategi organisasi dengan memanfaatkan seluruh kekuatan internal untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.
- 2) Strategi WO (*Weakness – Opportunity*), adalah strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang.
- 3) Strategi ST (*Strength – Threat*), adalah strategi yang menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari dampak ancaman eksternal.
- 4) Strategi WT (*Weakness – Threat*), adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan kegiatan yang bersifat *defensive* untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

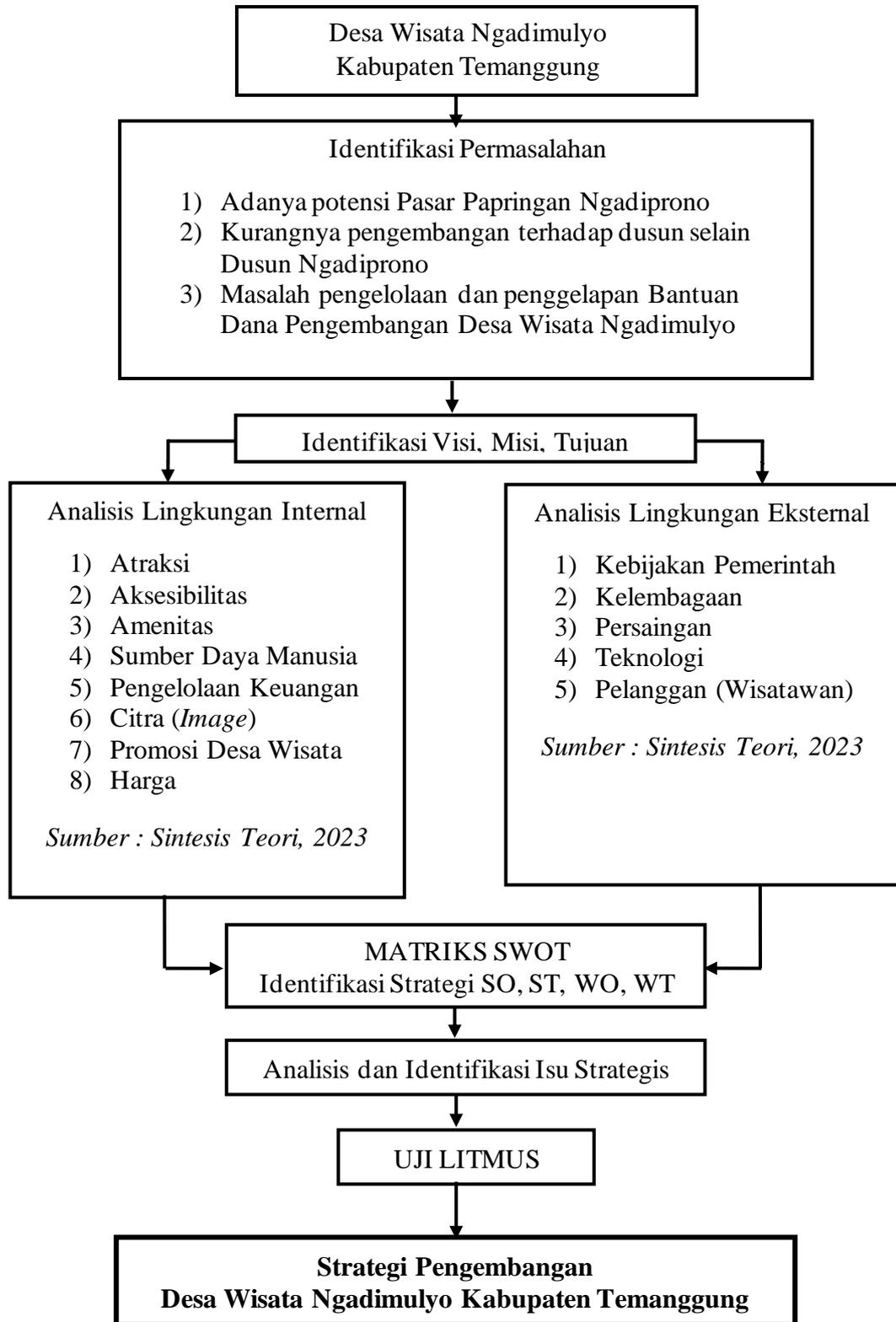
1.5.3 Kerangka Berpikir

Penelitian ini membahas mengenai manajemen strategis dalam pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo Kabupaten Temanggung. Desa Ngadimulyo yang ditetapkan menjadi desa wisata sejak tahun 2020 ini memiliki daya tarik wisata utama yaitu Pasar Papringan Ngadiprono yang terletak di salah satu dusun, yaitu Dusun Ngadiprono dan telah berkembang sejak tahun 2017. Adanya potensi dan keberhasilan daya tarik wisata Pasar Papringan Ngadiprono ini menumbuhkan kesadaran untuk mengembangkan potensi dari 10 (sepuluh) dusun yang ada di Desa Ngadimulyo melalui program Desa Wisata Ngadimulyo.

Sejak dibentuknya Desa Wisata Ngadimulyo pada tahun 2020, kegiatan wisata di desa wisata ini masih terbatas pada pengembangan satu dusun saja, yaitu Dusun Ngadiprono. Pengelolaan Desa Wisata Ngadimulyo saat ini juga mengalami beberapa kendala dikarenakan adanya kasus tindak pidana korupsi dana bantuan keuangan sebesar Rp 379 juta yang harusnya diperuntukkan untuk pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo. Kasus korupsi ini melibatkan Kepala Desa Ngadimulyo, Sekretaris Desa Ngadimulyo, Mantan Kepala Desa Ngadimulyo, dan Ketua Desa Wisata Ngadimulyo itu sendiri. Melihat adanya potensi dan permasalahan tersebut, peneliti merasa perlu untuk menganalisis strategi pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo agar bisa memberi pemerataan manfaat kepada seluruh dusun dan masyarakat Desa Ngadimulyo.

Penelitian ini menganalisis lingkungan internal berdasarkan teori pengembangan pariwisata, dan analisis eksternal, serta mengidentifikasi isu strategis dari pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo menggunakan matriks SWOT dan Uji Litmus untuk menghasilkan strategi pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo Kabupaten Temanggung. Berikut adalah bagan yang menjelaskan mengenai beberapa aspek yang dapat dijadikan sebuah kerangka pikir untuk mempermudah dalam melaksanakan penelitian, serta mempermudah pembaca memahami isi penelitian ini.

Gambar 1. 5
Bagan Kerangka Berpikir



1.6 Operasionalisasi Konsep

Penelitian membutuhkan operasionalisasi konsep untuk memberi petunjuk bagi peneliti menentukan indikator suatu variabel. Strategi merupakan landasan organisasi untuk menyusun langkah dengan memperhitungkan faktor lingkungan internal dan eksternal dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Penelitian ini menggunakan operasionalisasi konsep berikut untuk mengidentifikasi Manajemen Strategis Pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo Kabupaten Temanggung.

- 1) Analisis kondisi Desa Wisata Ngadimulyo
- 2) Analisis Lingkungan Strategis

Penelitian ini menggunakan konsep pengembangan desa wisata dan mengelompokkannya ke dalam dua kelompok yaitu faktor lingkungan internal dan eksternal. Berikut tabel yang menjelaskan komponen analisis lingkungan strategis.

Tabel 1. 6
Komponen Penelitian

No.	Analisis Lingkungan	Komponen	Sub Komponen
1.	Lingkungan Internal	Atraksi	a. <i>Something to See</i> b. <i>Something to Do</i> c. <i>Something to Buy</i>
		Aksesibilitas	a. Kondisi jalan menuju tempat wisata b. Ketersediaan transportasi umum c. Layanan penunjuk jalan, pos penjaga, dan pusat informasi
		Amenitas	a. Fasilitas penginapan b. Fasilitas belanja c. Fasilitas penerangan listrik dan air bersih d. Fasilitas kamar mandi/ toilet e. Fasilitas tempat ibadah

No.	Analisis Lingkungan	Komponen	Sub Komponen
			f. Fasilitas parkir
		Sumber Daya Manusia	a. Pembagian tugas dan wewenang b. Kecukupan jumlah pengelola c. Keramah tamahan pengelola d. Kualitas keahlian pengelola e. Tanggapan terhadap keluhan wisatawan f. Partisipasi masyarakat
		Pengelolaan Keuangan	a. Transparansi keuangan desa wisata
		Citra (<i>image</i>)	a. Branding desa wisata b. Kebersihan lingkungan
		Promosi Desa Wisata	a. Media sosial desa wisata b. Publikasi desa wisata
		Harga	a. Biaya tiket masuk objek wisata b. Biaya hotel/penginapan c. Rata-rata harga makanan dan minuman
2.	Lingkungan Eksternal	Kebijakan Pemerintah	a. Regulasi Pemerintah
		Kelembagaan	a. Peran Pemerintah b. Peran Swasta c. Peran Lembaga Swadaya Masyarakat
		Persaingan	a. Ciri yang membedakan dari pesaing b. Inovasi menghadapi pesaing
		Teknologi	a. Penggunaan teknologi
		Pelanggan (Wisatawan)	a. Jumlah pengunjung b. Karakteristik pengunjung

Sumber : Peneliti, 2023

- 3) Identifikasi isu strategis menggunakan Analisis SWOT dan Uji Litmus
- 4) Perumusan dan penetapan strategi pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo Kabupaten Temanggung

1.7 Argumen Penelitian

Penelitian ini merupakan riset yang penting dan menarik dilakukan karena Desa Wisata Ngadimulyo sudah memiliki potensi yang sangat bagus, yaitu dengan adanya daya tarik wisata unggulan Pasar Papingan Ngadiprono. Daya tarik tersebut memberikan peluang bagi Desa Ngadimulyo untuk mengembangkan dusun-dusun lain di sekitarnya melalui program desa wisata. Berdasarkan tinjauan lapangan, terdapat beberapa masalah dalam pengelolaan Desa Wisata Ngadimulyo, di antaranya pengembangan kegiatan wisata yang hanya terpusat di Dusun Ngadiprono dan kasus korupsi bantuan keuangan pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo. Potensi dan masalah yang dimiliki Desa Wisata Ngadimulyo dirasa perlu untuk diperhatikan, sehingga penelitian ini penting untuk dilakukan agar menghasilkan strategi pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal yang berpengaruh terhadapnya.

1.8 Metode Penelitian

Metode penelitian meliputi beberapa hal yaitu tipe penelitian, situs penelitian, subjek penelitian, jenis data, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis dan interpretasi data, serta kualitas data. Berikut adalah uraiannya :

1.8.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian ini ialah penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (2019: 18), penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti obyek yang alamiah. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi

(gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari generalisasi. Tipe penelitian deskriptif menurut Rukajat (2018: 1), adalah penelitian yang berusaha menggambarkan fenomena yang terjadi secara nyata, realistik, aktual, nyata dan pada saat ini.

Peneliti menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif karena sesuai dengan fokus permasalahan penelitian, yaitu mendeskripsikan bagaimana analisis lingkungan internal dan eksternal dari pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo Kabupaten Temanggung. Penelitian ini merupakan bentuk riset secara mendalam untuk menemukan data secara utuh dan dapat dideskripsikan secara jelas. Hasil penelitian ini merupakan hasil yang benar-benar sesuai dengan kondisi yang ada di Desa Wisata Ngadimulyo Kabupaten Temanggung.

1.8.2 Situs Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Desa Wisata Ngadimulyo, Kecamatan Kedu, Kabupaten Temanggung. Desa Ngadimulyo berada pada ketinggian 650 meter di atas permukaan laut dengan jarak 3 km dari ibu kota Kecamatan Kedu dan 9 km dari ibu kota Kabupaten Temanggung. Berdasarkan Surat Keputusan Bupati Nomor 180/188 Tahun 2020 tentang Desa Wisata, Desa Ngadimulyo telah ditetapkan menjadi salah satu Desa Wisata Di Kabupaten Temanggung.

Batas wilayah Desa Ngadimulyo terdiri dari, yaitu sebelah barat berbatasan dengan Desa Gondangwayang, sebelah timur berbatasan dengan Desa Baledu Kecamatan Kandangan, sebelah utara berbatasan dengan Desa Rowo

Kecamatan Kandangan dan di sebelah selatan berbatasan dengan Desa Karangtejo dan Mergowati.

Gambar 1. 6
Peta Lokasi Penelitian



Sumber : Pemerintah Desa Ngadimulyo, 2023

1.8.3 Subjek Penelitian

Menurut Spradley dalam Sugiyono (2012: 215), dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi “*social situation*” atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu : tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktivitas (*activity*). Penelitian ini menentukan subjek atau narasumber melalui metode

snowball sampling. *Snowball sampling* menurut Sugiyono (2012: 300), merupakan teknik penentuan sampel yang awalnya berjumlah kecil, kemudian membesar seperti analogi dari bola salju yang menggelinding. Penelitian ini menggunakan informan kunci (*Key Informant*), yaitu pihak Pengelola Desa Wisata Ngadimulyo, untuk memperoleh keterkaitan hubungan dan menentukan informan selanjutnya sesuai dengan kriteria dan jenis informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.

1.8.4 Jenis Data

Pada umumnya, terdapat dua macam jenis data yaitu data kuantitatif dan data kualitatif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif adalah data non-numerik atau angka. Data ini biasanya berisi analisa kondisi saat ini pada organisasi sehingga membantu peneliti dalam menentukan permasalahan. Data kualitatif digunakan untuk melengkapi dan menjelaskan serta memperkuat data kuantitatif sehingga dapat memberikan kemudahan dalam menganalisa data yang teliti. Contoh data kualitatif seperti data wawancara, data observasi, catatan-catatan dari permasalahan yang pernah dihadapi, dan lain-lain. Penelitian ini menggunakan data kualitatif untuk menggambarkan analisis lingkungan internal dan eksternal, isu strategis, untuk menghasilkan suatu rumusan strategi pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo Kabupaten Temanggung.

1.8.5 Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya berupa data tambahan seperti dokumen. Peneliti melakukan pengumpulan sumber data dalam wujud data primer dan data sekunder.

1) Data Primer

Data primer ialah jenis dan sumber data penelitian yang di peroleh secara langsung dari sumber pertama (tidak melalui perantara), baik individu maupun kelompok. Peneliti mengumpulkan data primer dengan metode wawancara dan juga metode observasi. Peneliti melakukan wawancara kepada pihak Pengelola Desa Wisata Ngadimulyo, serta beberapa *stakeholders* yang terkait untuk mendapatkan data atau informasi yang dibutuhkan. Peneliti juga melakukan observasi dengan cara datang ke kawasan Desa Wisata Ngadimulyo Kabupaten Temanggung, untuk mengamati kondisi lingkungan internal dan eksternal untuk mendapatkan data atau informasi yang sesuai dengan apa yang dilihat dan sesuai dengan kenyataannya.

2) Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh melalui media perantara (diperoleh atau dicatat oleh pihak lain). Data sekunder dapat berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip atau data dokumenter. Peneliti mendapatkan data sekunder dengan cara melakukan permohonan ijin meminjam arsip dokumen rencana pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo Kabupaten Temanggung serta beberapa dokumentasi foto dan video terkait kondisi kegiatan di Desa Wisata Ngadimulyo Kabupaten Temanggung.

1.8.6 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2019: 224) teknik pengumpulan data adalah langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Peneliti melakukan pengamatan langsung pada objek penelitian untuk mendapatkan data yang valid, berikut adalah metode pengambilan data yang peneliti gunakan :

1) Metode Observasi

Observasi atau pengamatan adalah pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Observasi ini menggunakan observasi partisipasi, di mana peneliti terlibat langsung dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Peneliti melakukan pengamatan terhadap gejala atau proses yang terjadi, yaitu kondisi internal dan eksternal Desa Wisata Ngadimulyo Kabupaten Temanggung.

2) Metode Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan. Teknik wawancara yang peneliti gunakan adalah wawancara terstruktur (tertulis), yaitu dengan menyusun terlebih dahulu beberapa pertanyaan yang disampaikan kepada informan. Peneliti melakukan wawancara kepada informan yang mampu memberikan gambaran dan informasi terkait lingkungan internal dan eksternal dan pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo Kabupaten Temanggung.

3) Metode Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen yang artinya barang-barang tertulis. Peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya. Penelitian ini menggunakan beberapa data berupa dokumen, seperti dokumen rencana pengembangan Desa Wisata Ngadimulyo Kabupaten Temanggung.

1.8.7 Analisis dan Interpretasi Data

Menurut Bogdan dalam Sugiyono (2014: 88), analisis data merupakan proses menyusun data hasil wawancara, catatan lapangan dan sumber lain secara sistematis sehingga mudah dipahami dan diinformasikan kepada orang lain. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analitik, yaitu mendeskripsikan data berupa kata-kata dan gambar.

Data yang berasal dari naskah, wawancara, catatan lapangan, dokumen, dan sebagainya, kemudian dideskripsikan sehingga dapat memberikan kejelasan terhadap kenyataan atau realitas. Terdapat 3 (tiga) alur kegiatan dalam analisis data, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan.

- 1) Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, penyederhanaan, pengabstrakan data dari lapangan. Reduksi data dimulai dengan membuat ringkasan, mengkode, menulis memo, dan lain sebagainya.
- 2) Penyajian data adalah pendeskripsian dan penyusunan sekumpulan informasi. Penyajian data kualitatif disajikan dalam bentuk teks naratif, dengan tujuan menggabungkan informasi agar mudah dipahami.

- 3) Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan kegiatan akhir penelitian kualitatif. Kesimpulan dan verifikasi dilakukan dengan menyepakati hasil penelitian dengan pihak tempat penelitian.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis SWOT dan Uji Litmus untuk mengukur tingkat kestrategisan suatu isu. Analisis SWOT adalah sebuah bentuk analisis situasi dan kondisi internal dan eksternal yang bersifat deskriptif. Penggunaan analisis SWOT dapat menghasilkan pilihan strategis yang dapat digunakan untuk menentukan faktor penentu keberhasilan dan faktor ancaman kegagalan menggunakan model Matriks SWOT.

Matriks SWOT adalah alat penyusun faktor-faktor strategis organisasi yang dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Tabel 1. 7
Matriks Analisis SWOT

Internal Eksternal	STRENGTHS (S) Faktor-faktor Kekuatan	WEAKNESSES (W) Faktor-faktor Kelemahan
OPPORTUNITIES (O) Faktor-faktor Peluang	<u>STRATEGISO</u> Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	<u>STRATEGIWO</u> Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
THREATS (T) Faktor-faktor Ancaman	<u>STRATEGIST</u> Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	<u>STRATEGIWT</u> Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber : Raharja, 2016 hal 428

Hasil dari analisis SWOT kemudian dapat diidentifikasi dan ditetapkan menjadi beberapa isu strategis. Menurut Bryson dalam Oktosilva (2018: 20), identifikasi strategi dilakukan melalui tahapan berikut :

- 1) Mengkaji kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman organisasi.
- 2) Memilih pendekatan yang cepat sesuai dengan situasi yang dihadapi.
- 3) Menyurutkan isu strategis menggunakan kriteria prioritas dan logika.
- 4) Menggunakan Uji Litmus untuk mengukur tingkat kestrategisan isu.
- 5) Diskusikan dan revisi isu-isu bila diperlukan.

Tabel 1. 8
Daftar Pertanyaan dalam Uji Litmus

No.	Pertanyaan Pokok	OPERASIONAL – STRATEGIS		
		(1)	(2)	(3)
1.	Kapan peluang/tantangan isu anda hadapi	Sekarang	Tahun depan	Lebih dari 2 tahun
2.	Seberapa luas pengaruh isu ini	Sedikit	Sedang	Luas
3.	Seberapa besar biaya yang diperlukan	10% dari kemampuan	25% dari kemampuan	Di atas 25%
4.	Apakah pilihan isu memerlukan : a. Pengembangan pelayanan baru b. Perubahan terhadap peraturan perundang-undangan c. Penyesuaian terhadap peraturan perundang-undangan d. Penambahan terhadap fasilitas utama e. Penambahan tenaga kerja dan teknologi	Tidak		Ya
		Tidak		Ya
		Tidak		Ya
		Tidak		Ya
		Tidak		Ya
5.	Pendekatan terbaik bagi pemecahan isu	Siap diimplementasi	Agak detail	Terbuka luas
6.	Tingkat keputusan untuk menangani isu	Kepala seksi	Kepala dinas	Bupati
7.	Konsekuensi salah menangani isu	Gangguan	Agak kacau	Kacau sekali
8.	Dampak terhadap dinas lainnya	Tidak ada	Ada (1-3 dinas)	Lebih dari 4 dinas
9.	Sensitivitas isu terhadap aspek sosial, politik, ekonomi	Lunak	Sedang	Keras

Sumber : Bryson dalam Oktosilva, 2018

Hasil penilaian dari tabel 1.8 atau pertanyaan dasar Uji Litmus menurut Bryson, kemudian dapat diklasifikasikan untuk menentukan isu yang bersifat strategis menggunakan umusan klasifikasi berikut ini :

1. Total skor antara 1-13 adalah isu yang bersifat Operasional.
2. Total skor antara 14-26 adalah isu yang bersifat Moderat.
3. Total skor antara 27-39 adalah isu yang bersifat Strategis.

1.8.8 Kualitas Data

Kualitas data dapat diperiksa dengan mengkonfirmasi seluruh data dan informasi kepada pihak yang terkait. Dalam rangka mendapatkan data yang valid, peneliti melakukan uji validitas dan uji reliabilitas data.

1) Uji Validitas Data

Validitas pada penelitian kualitatif menekankan pada kepastian apakah hasil penelitian sudah akurat dari beberapa sudut pandang, baik sudut pandang peneliti, partisipan, narasumber, atau pembaca secara umum. Peneliti menggunakan teknik triangulasi untuk menguji validitas data. Pada penelitian ini, teknik triangulasi yang dilakukan adalah :

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek kembali data yang sudah diproses melalui sumber yang digunakan sebelumnya. Bentuk dari triangulasi sumber yang peneliti gunakan adalah membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, membandingkan sudut pandang seseorang dengan beberapa sudut pandang lainnya, membandingkan hasil wawancara dengan isi

suatu dokumen terkait, serta membandingkan informasi yang ditujukan untuk kepentingan penelitian dengan apa yang disampaikan sehari-hari.

b. Triangulasi Metode

Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Triangulasi metode yang peneliti gunakan untuk menguji kualitas data dari penelitian ini adalah dengan menggunakan informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran dari informasi yang diperoleh.

2) Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas data dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan mengaudit keseluruhan proses penelitian. Peneliti melakukan audit mulai dari proses penentuan masalah, memasuki lapangan, penentuan sumber data, analisis data, interpretasi data, dan melakukan uji keabsahan hingga kesimpulan melalui bimbingan dengan dosen pembimbing.