

SKRIPSI
STRATEGI PENGEMBANGAN OBJEK WISATA GUA ALAM LONDA
TORAJA UTARA

TRISA RESKI YUSUF KIMIN
E011201056



PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2024



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Trisa Reski Yusuf Kimin
NIM : E011201056
Program Studi : Administrasi Publik
Judul : Strategi Pengembangan Objek Wisata Gua Alam Londa Toraja Utara

Telah Diperiksa Oleh Pembimbing dan dinyatakan Layak Untuk Ujian Skripsi,
Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas
Hasanuddin

Makassar, 12 Agustus 2024

Menyetujui,
Pembimbing Tugas Akhir,

Dr. Syehribulan, M.Si
NIP 196009141987022001

Mengetahui,
Ketua Departemen Ilmu Administrasi,

Prof. Dr. Alwi, M.Si
NIP 196310151989031006



**STRATEGI PENGEMBANGAN OBJEK WISATA GUA ALAM
LONDA TORAJA UTARA**

**TRISA RESKI YUSUF KIMIN
E011201056**

Skripsi,

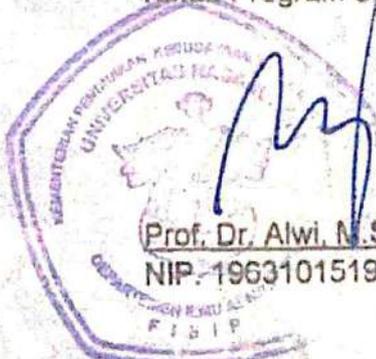
Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Sarjana Administrasi Publik
pada tanggal 11 September 2024
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan
pada

Program Studi Administrasi Publik
Departemen Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Hasanuddin
Makassar

Mengesahkan:
Pembimbing Tugas Akhir,


Dr. Syahribulan, M.Si
196009141987022001

Mengetahui:
Ketua Program Studi,



Prof. Dr. Alwi, M.Si
NIP. 196310151989031006

**PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI
DAN PELIMPAHAN HAK CIPTA**

Dengan ini saya menyatakan bahwa, skripsi yang berjudul “**Strategi Pengembangan Objek Wisata Gua Alam Londa Toraja Utara**” adalah benar karya saya dengan arahan dari pembimbing Dr. Syahribulan, M.Si. Karya ilmiah ini belum diajukan dan tidak sedang diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka skripsi ini. Apabila dikemudian hari terbukti dan dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan skripsi ini adalah karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut berdasarkan aturan yang berlaku. Dengan ini saya melimpahkan hak cipta (hak ekonomis) dari karya tulis saya berupa skripsi ini kepada Universitas Hasanuddin.

Makassar, 9 September 2024

Yang Menyatakan,



Trisa Reski Yusuf Kimin

E011 20 1056

UCAPAN TERIMA KASIH

Penelitian yang saya lakukan dapat terlaksana dengan sukses dan Skripsi ini dapat terampungkan atas kehendak Tuhan Yesus Kristus dan atas bimbingan, diskusi, dan arahan dari Dr. Syahribulan, M.Si sebagai pembimbing, Adnan Nasution S.Sos., M.Si sebagai penguji 1, dan Prof. Dr. Muhammad Yunus, MA sebagai Penguji 2. Saya mengucapkan berlimpah terima kasih kepada mereka. Penghargaan yang tinggi juga saya sampaikan kepada Matius Sampelalong, S.E, M.Si sebagai Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Toraja Utara yang telah mengizinkan saya untuk melaksanakan penelitian ini di lapangan, dan kepada pegawai DISBUDPAR Kab. Toraja Utara, pengurus yayasan Objek Wisata Gua Alam Londa dan masyarakat sekitar Objek Wisata, atas kesempatan mengambil data untuk memperkaya hasil penelitian saya.

Ucapan terima kasih saya ucapkan kepada pimpinan Universitas Hasanuddin, Dekan serta Wakil Dekan FISIP UNHAS, dan seluruh Dosen dan staff pada Departemen Ilmu Administrasi tanpa terkecuali yang telah memfasilitasi saya dalam menempuh program sarjana dalam penelitian ini.

Kepada kedua orang tua terkasih, Bapak Kiman dan Ibu Maria, beserta saudara penulis (Kakak Sardi dan Kakak Risan), saya mengucapkan banyak terima kasih atas semua doa, cinta, dorongan, pengorbanan dan kasih sayang yang tiada hentinya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih kepada sepupu penulis (Ika dan Mersi) yang telah mendukung dan mendoakan serta menjadi teman bercerita penulis. Terima kasih kepada Valen, Yoel, Vanesa dan Aurel yang telah mewarnai masa kuliah penulis. Terima kasih kepada IPA 3 Squad, Adm Kristen 20, PENA 20 dan DB'3 Voice FISIP Unhas atas kebersamaan, setiap bantuan dan pembelajaran yang diberikan selama penulis menjadi mahasiswa. Terima kasih kepada KKNT Gel. 110 Toraja Utara Posko Tadongkon Kiyowo atas kebersamaan dan pengalaman indah selama melaksanakan pengabdian kepada masyarakat. Terima kasih saya ucapkan kepada semua pihak yang telah membantu dan mendukung saya, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu.

Akhir kata penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca serta dapat menambah informasi pengetahuan terkait penelitian. Penulis memohon maaf sebesar-besarnya atas segala kesalahan maupun kekurangan yang mungkin terdapat dalam skripsi ini. Terima Kasih.

Penulis

Trisa Reski Yusuf Kimin

ABSTRAK

Trisa Reski Yusuf Kimin. Strategi Pengembangan Objek Wisata Gua Alam Londa Kabupaten Toraja Utara (Dibimbing oleh "Dr. Syahribulan, M.Si")

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana penerapan manajemen strategi yang dilakukan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Toraja Utara untuk mengembangkan potensi objek wisata Gua Alam Londa. Pendekatan penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menganalisis strategi pengembangan objek wisata Gua Alam Londa di Kabupaten Toraja Utara dengan menggunakan model manajemen strategi yang dirumuskan oleh J. David Hunger dan Thomas L. Whellen, yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi serta evaluasi dan pengendalian. Penelitian mengenai strategi pengembangan objek wisata Gua Alam Londa kemudian penting untuk dilakukan untuk menciptakan daya saing objek wisata Gua Alam Londa secara kompetitif sehingga dapat menarik wisatawan mancanegara dan domestik untuk berkunjung dan memberikan manfaat seperti meningkatkan pendapatan daerah, menyejahterakan masyarakat sekitar objek wisata dan juga dapat mendorong proses perlindungan suatu lingkungan baik secara fisik maupun sosial budaya. Dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan telaah dokumen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Strategi Pengembangan Objek Wisata Gua Alam Londa yang dirumuskan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Toraja Utara masih belum optimal sehingga menyebabkan rendahnya daya saing objek wisata Gua Alam Londa. Penyebab kurang optimalnya strategi pengembangan yang dimaksud terletak pada evaluasi dan pengendalian yang tidak efektif dan komprehensif. Meskipun demikian, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Toraja Utara dan pengurus yayasan Objek Wisata Gua Alam Londa bisa bekerjasama mengevaluasi beberapa aspek yang perlu diperbaiki sehingga kedepannya Objek Wisata Gua Alam Londa dapat menarik lebih banyak pengunjung lagi.

Kata kunci: Strategi; Objek Wisata; Daya Saing; Kabupaten Toraja Utara

ABSTRACT

Trisa Reski Yusuf Kimin. Strategy Development of Londa Natural Cave Tourism Object in North Toraja Regency (Supervised by “Dr. Syahribulan, M.Si”)

This research aims to understand how the implementation of strategic management carried out by the Department of Culture and Tourism of North Toraja Regency to develop the potential of the Londa Natural Cave tourist attraction. This research approach uses a descriptive method with a qualitative approach. This research analyzes the development strategy of the Londa Natural Cave tourist attraction in North Toraja Regency using the strategic management model formulated by J. David Hunger and Thomas L. Whellen, namely environmental observation, strategy formulation, strategy implementation and evaluation and control. Research on the development strategy of the Londa Natural Cave tourist attraction is then important to do to create a competitive Londa Natural Cave tourist attraction so that it can attract foreign and domestic tourists to visit and provide benefits such as increasing regional income, improving the welfare of the community around the tourist attraction and can also encourage the process of protecting an environment both physically and socio-culturally. This research uses a descriptive method with a qualitative approach. The data collection techniques used are observation, interview and document review. The results of this study indicate that the Londa Natural Cave Tourism Object Strategy Development formulated by the North Toraja Regency Culture and Tourism Office is still not optimal, causing the low competitiveness of the Londa Natural Cave tourist attraction. The cause of the less than optimal development strategy in question lies in ineffective and comprehensive evaluation and control. Nevertheless, the North Toraja Regency Culture and Tourism Office and the Londa Natural Cave Tourism Object foundation management can work together to evaluate several aspects that need to be improved so that in the future the Londa Natural Cave Tourism Object can attract more visitors.

Keywords: Strategy; Tourist Attraction; Competitiveness; North Toraja Regency

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	x
DAFTAR ISTILAH, SINGKATAN, DAN LAMBANG	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	8
1.2 Tinjauan Teori.....	8
1.2.1 Konsep Manajemen Strategi	8
1.2.2 Model Manajemen Strategi.....	10
1.2.3 Konsep Pengembangan Pariwisata.....	15
1.2.4 Kerangka Pikir	18
1.3 Rumusan Masalah.....	19
1.4 Tujuan Penelitian.....	19
1.5 Manfaat Penelitian.....	19
BAB II METODE PENELITIAN.....	20
2.1 Pendekatan Penelitian.....	20

2.1.1 Fokus Penelitian	20
2.2 Desain Penelitian.....	22
2.3 Prosedur Penelitian	22
2.3.1 Penentuan Informan.....	22
2.3.2 Teknik Pengumpulan Data.....	22
2.3.3 Teknik Analisis Data	23
2.3.4 Validitas dan Reliabilitas Data	23
BAB III HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	25
3.1 Pengamatan Lingkungan	25
3.2 Perumusan Strategi	27
3.3 Implementasi Strategi	31
3.4 Evaluasi dan Pengendalian.....	41
BAB IV PENUTUP	44
4.1 Kesimpulan.....	44
4.2 Saran	45
DAFTAR PUSTAKA	47

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Kunjungan Wisatawan Objek Wisata Gua Alam Londa Tahun 2019-2023.....	6
Tabel 3.2.1 Tujuan dan Sasaran Jangka Menengah DISBUDPAR Kabupaten Toraja Utara.....	30
Tabel 3.2.2 Strategi dan Arah Kebijakan DISBUDPAR Kab. Toraja Utara.....	31
Tabel 3.3.1 Penerimaan Retribusi Yayasan Pengelola Londa Tahun 2019-2024.....	36
Tabel 3.3.2 Anggaran Program dan Kegiatan DISBUDPAR Kabupaten Toraja Utara Tahun Anggaran 2022-2025.....	40

DAFTAR LAMPIRAN

Daftar Riwayat Hidup.....	49
Surat Izin Meneliti.....	50
Surat Selesai Meneliti.....	51
Dokumen Penelitian.....	52
Logbook Penelitian.....	53

DAFTAR ISTILAH, SINGKATAN, DAN LAMBANG

Istilah, Singkatan	Arti dan Penjelasan
Tropis	Wilayah bumi yang berada di sekitar garis Khatulistiwa
Kultur	Pandangan hidup yang diakui bersama oleh suatu kelompok masyarakat, yang mencakup cara berpikir, perilaku, sikap, nilai yang tercermin dalam wujud fisik maupun abstrak
WTO	<i>World Tourism Organization</i> yaitu Badan PBB yang bertugas untuk mempromosikan pariwisata yang bertanggung jawab, berkelanjutan dan dapat diakses secara universal.
Zonasi	Pembagian suatu wilayah menjadi beberapa bagian sesuai dengan tujuan dan fungsinya
Output	Hasil nyata yang dapat diamati dari suatu proses, proyek atau tindakan
Anjlok	Turun dari posisi semula
Devisa	Alat pembayaran luar negeri yang dapat ditukarkan dengan uang negara luar, berupa mata uang asing, surat berharga atau komoditas yang dapat diperdagangkan di pasar Internasional.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara beriklim tropis yang terdiri dari banyak pulau disertai dengan keragaman hayati, sumber daya alam serta peninggalan sejarah/budaya. Adapun jumlah pulau di Indonesia ialah 17.508 pulau berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1996 tentang Perairan Indonesia. Setiap lokasi di Indonesia pun mempunyai ciri khasnya sendiri dalam hal adat istiadat, kultur, bahasa, seni dan tradisinya yang mana ini semua adalah aset-aset pariwisata (Andriwiguna, 2022). Setidaknya ada 350 suku dan 710 bahasa/dialek yang digunakan oleh golongan-golongan etnis berbeda yang tetap satu dalam satu kewarganegaraan di Indonesia. Pengertian pariwisata berdasarkan *World Tourism Organization (WTO)* adalah suatu kegiatan di mana seseorang atau sekelompok orang bepergian dan menetap di sebuah tempat di luar lingkungan untuk tujuan liburan, bisnis, atau tinggal selama kurang dari satu tahun. Adanya keunikan serta keberagaman semua aset ini yang membuat Indonesia kaya akan objek daya tarik wisatanya. Sudah menjadi kebutuhan bagi masyarakat diberbagai kalangan di era sekarang ini untuk melakukan perjalanan dengan mengunjungi tempat tertentu dengan alasan pemenuhan akan kesenangan, kesehatan, penilaian terhadap keindahan alam semesta ataupun mengeksplorasi keunikan daerah tujuan wisata yang dikunjungi.

Obie (2020) menyimpulkan daya tarik wisatawan untuk melancong pada sebuah objek wisata dapat diklasifikasikan menjadi 3 kelompok besar yaitu: 1) *cultural attractions* daya tarik wisata didasarkan warisan sejarah kesenian hasil dari aktivitas masyarakatnya yang kental seperti upacara adat, kesenian tradisional dan situs-situs bersejarah lainnya, 2) *natural attractions* yaitu daya tarik wisata yang mencakup keindahan sumber daya alam baik abiotik ataupun biotik seperti gua alam, air terjun serta pantai dan 3) *build attractions* daya tarik wisata pada bangunan atau konstruksi menarik seperti rumah adat, benteng bekas peperangan dan gedung bersejarah. Tujuan pengembangan pariwisata dapat maksimal jika diadakannya promosi terus menerus secara serius dengan melibatkan *stakeholder* terkait sehingga *output* yang diharapkan dapat terjadi. Adapun *stakeholder* dalam suatu destinasi/objek wisata yakni masyarakat (kelompok masyarakat setempat, pemimpin yang berbudaya, pemilik properti dan bangunan), pemerintah, pengusaha (para operator dan agen perjanan, akomodasi, pemandu wisata, penjual cinderamata), lembaga swadaya masyarakat dan wisatawan.

Pariwisata ialah pendayagunaan sumber daya alam yang bisa bernilai ekonomi tinggi terhadap suatu daerah yang mengatur sumber daya alam menjadi suatu objek wisata dengan penuh inovasi sehingga menarik banyak pengunjung/wisatawan, disamping itu pariwisata menjadikan rasa bangga dan

kepedulian kepada bangsa menjadi tumbuh. Dilihat dari sisi ekonomi, sektor pariwisata digambarkan sebagai mata rantai ekonomi yang panjang (*multiplier effect*), mulai dari *travel agency*, jasa informasi objek wisata, perhotelan, rumah makan, pemandu wisata, kerajinan tangan dan lain sebagainya. Bank Indonesia menerangkan bahwa sektor pariwisata disebut sebagai sektor yang efisien untuk memajukan devisa Indonesia. Salah satu alasannya karena segala sumber daya untuk pengembangan pariwisata ada tersedia di dalam negeri (Rahma, 2020). Kemudian sektor pariwisata juga mendatangkan keuntungan bagi hasil peternakan, pertanian serta perikanan alat dan bahan bangunan, sejumlah tenaga kerja yang bisa ditampung di dalamnya menjadi penunjang keberhasilan. Selanjutnya dari sisi sosial, pariwisata dapat memaksimalkan pemahaman global tentang kebudayaan Indonesia, mengkreasikan kesempatan kerja, pelestarian kebudayaan yang mulai ditinggalkan, warisan leluhur yang harus terus dipertahankan dan meningkatkan serta membangun hubungan budaya. Pariwisata juga dapat ditinjau dari sisi pendekatan ekologi, yang menitikberatkan bahwa pengembangan pariwisata itu harus ikut serta dalam pariwisata berkelanjutan (*sustainable tourism*) yang sangat penting dalam tujuan panjang karena meliputi: manajemen limbah, perencanaan zonasi situs budaya, ekologis transportasi, panorama alam, kapasitas daya tampung wisatawan, rancangan bangunan dan batasan penerimaan perubahan terhadap lingkungan.

Pandemi *COVID-19* kemudian melanda dunia awal Januari 2020 menjadi kondisi terburuk hampir di semua aspek kehidupan termasuk bagi perekonomian dunia. Imbasnya juga pada sektor pariwisata karena munculnya peraturan untuk dilarang bepergian. Secara masif, Pandemi *COVID-19* membuat aktivitas perekonomian pariwisata sangat anjlok hingga sangat berimbas bagi daerah yang menggantungkan perekonomiannya pada sektor pariwisata. Seiring berjalannya waktu, kondisi pariwisata kemudian berangsur-angsur pulih kembali hingga tahun 2024 ini. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS), mencatat total kunjungan wisatawan mancanegara sampai akhir tahun 2023 tercatat sebesar 11.677.825 kunjungan, angka ini sudah mulai mendekati angka sebelum Pandemi *COVID-19* yakni mencapai 16.106.954 kunjungan pada tahun 2019, dengan jumlah objek daya tarik wisata (ODTW) komersial yang dimiliki Indonesia hingga tahun 2022 ada sebanyak 2.930 objek wisata.

Pengaruh pariwisata dengan nyata berdampak pada stabilitas dan pertumbuhan ekonomi jangka panjang, karena merupakan sumber devisa yang cukup besar dan kontribusi barang modal yang diperlukan dalam pengembangannya. Tidak hanya itu, pariwisata ikut juga berperan penting dalam menggenjot investasi dalam tiga faktor utama yaitu teknologi, modal dan tenaga kerja (Saadah et al, 2023). Peranan pemerintah yang terus meluncurkan beragam program dan kebijakan agar mendukung industri pariwisata pasca Pandemi *COVID-19* salah satunya dengan pengembangan pariwisata. Alasan yang mendasari kenapa pengembangan industri pariwisata perlu digenjot lagi pasca Pandemi *COVID-19* yaitu karena industri pariwisata bersifat *quick yielding* yang

bisa mendatangkan pertambahan devisa lebih pesat dibandingkan aktivitas ekspor secara konvensional. Potensi wisata yang tinggi berdampak pada peningkatan aspek permintaan (*demand*) pariwisata yang berimbas pada tingginya tingkat kesejahteraan masyarakat, sehingga menyebabkan terjadinya perubahan dalam skala kebutuhan dasar (*basic need*). Adanya kemudian campur tangan peran pemerintah dalam pengembangan pariwisata dianggap sebagai kunci utama suksesnya upaya dalam pengembangan pariwisata. Peran yang dimaksudkan yaitu pengadaan fasilitas penunjang bagi wisatawan, harmonisasi antara pemerintah dan swasta terkait pariwisata yang sedang dikembangkan, kebijakan dan promosi ke luar negeri (Luturlean, dkk. 2019).

Dalam mengembangkan pariwisata, peran pemerintah dan birokrasinya harus disesuaikan dengan visi-misi daerah tersebut. Ini termasuk penyelenggara birokrasi dan jenis fasilitas lainnya yang dapat diawarkan sebagai unsur dari sebuah destinasi wisata yang menggambarkan identitas dan keunikan daerah tersebut. Sebagaimana yang dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisata Pasal 1 Ayat 5 "*Daya Tarik Wisata adalah segala sesuatu yang memiliki keunikan, keindahan, dan nilai yang berupa keanekaragaman kekayaan alam, budaya, dan hasil buatan manusia yang menjadi sasaran atau tujuan kunjungan wisatawan.*" Keunikan ini kemudian perlu ditata dalam bentuk yang elok serta unik untuk memperkuat magnet daya tarik terhadap wisatawan. Fungsi pemerintah lainnya yaitu sebagai bagian manajemen pengembangan pariwisata yakni Dinas Kebudayaan dan Pariwisata harus pula memiliki daya dukung yang memadai dalam memberikan pelayanan publik. Diperlukannya langkah strategis dan gaya pengelolaan secara tepat sasaran yang diambil oleh pemimpin organisasi agar pengembangan suatu objek wisata bisa berjalan efektif. Dinas kebudayaan dan pariwisata harus benar-benar hati-hati dalam proses pengelolaan objek wisata, sehingga manajemen strategis sangat diperlukan. Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai proses atau rangkaian tindakan pengambilan keputusan yang dasar dan menyeluruh, bersama dengan penetapan cara melaksanakannya. Proses ini dibuat oleh pimpinan dan diterapkan oleh seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Proses manajemen strategi terdiri dari pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.

Penelitian dengan judul "Manajemen Strategis Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bojonegoro dalam Mengembangkan Potensi Objek Wisata Edukasi Little Teksas Wonocolo" yang dilakukan oleh Prastiwi (2016) menganalisis bahwa yang menjadi kendala dalam mengembangkan potensi objek wisata yaitu terletak pada tahap implementasi strategi pada pengembangan program. Hal ini dilihat dari belum adanya regulasi terkait SOP Objek Wisata Little Teksas Wonocolo, pemasukan dari wisatawan yang mengunjungi objek wisata Little Teksas ini belum ada dikarenakan belum dibangunnya pintu masuk untuk menarik retribusi tiket dan fasilitas sekitar objek wisata yang belum memadai. Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian saat ini terletak pada lokasi penelitian yang berbeda.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Giswan (2015) tentang “Strategi Pengembangan Kawasan Pariwisata Tanjung Bira pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bulukumba” memaparkan bahwa yang menyebabkan kurang optimalnya strategi pengembangan kawasan pariwisata Tanjung Bira dikarenakan pada tahap evaluasi dan pengendalian yang tidak efektif dan dilakukan secara menyeluruh. Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian saat ini adalah lokasi penelitian dan teknik analisis data yang digunakan berbeda.

Penelitian tentang “Strategi Dinas Pariwisata dalam Pengembangan Pariwisata di Kabupaten Tana Toraja” yang dilakukan oleh Andri Oktosilva pada tahun 2018 menyimpulkan bahwa strategi yang digunakan oleh Dinas Pariwisata Kabupaten Tana Toraja dalam mengembangkan pariwisata yang ada di Tana Toraja ialah dengan melakukan pengembangan pasar wisatawan, pengembangan produk wisata dan pengembangan melalui pembangunan sumber daya manusia. Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian saat ini adalah lokasi penelitian dan teknik analisis data yang digunakan berbeda.

Jheki A. F. Simamora melakukan penelitian dengan judul “Strategi Pengembangan Objek Wisata Geosite Sipinsur Kabupaten Humbang Hasundutan, Sumatera Utara” pada tahun 2022. Hasil penelitian yang dilakukan menyimpulkan bahwa mengenai dimensi strategis yaitu: Tujuan, Kebijakan dan Program yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata Kabupaten Humbang Hasundutan termasuk dalam strategi sebagai rencana, karena Kepala Dinas Pariwisata yang berusaha mengatur arah organisasi menjadi lebih baik dengan berbagai rencana yang disusun secara matang dan segala Tujuan, Kebijakan dan Program yang dijalankan oleh Dinas Pariwisata yang dikembangkan secara sadar dan sengaja. Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian saat ini adalah lokasi penelitian berbeda dan teori yang digunakan berbeda. Penelitian terdahulu mengidentifikasi strategi melalui dimensi-dimensi strategi sedangkan penelitian saat ini mengidentifikasi strategi melalui model manajemen strategi.

Penelitian dengan judul Strategi Pengembangan Objek Wisata Mojo Kembangore Park (MKP) Dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat (Studi: Pemberdayaan Desa Wisata Petak, Kecamatan. Pacet, Kabupaten Mojokerto) yang dilakukan oleh Abdi Jaya Bagus Suseno pada tahun 2021 menyimpulkan bahwa strategi pengembangan yang dilakukan belum berjalan dengan maksimal. Hal ini berdasarkan perencanaan strategis yang ditetapkan terdapat berbagai faktor dan kendala pengembangan objek wisata. Faktor pengembangan objek wisata *product driven/supply side (attractions, amenities, accessibility, hospitality)* dan *market driven/demand side (pemasaran/pasar wisata)* yang masih belum maksimal. Kendala utama dari modal pengembangan, kondisi iklim, dan Pandemi COVID-19 membuat operasional yang dijalankan terbatas sehingga berdampak pada penurunan pendapatan objek wisata. Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian saat ini adalah lokasi penelitian berbeda dan teori yang digunakan berbeda.

Direncanakannya dengan baik suatu pengembangan objek wisata dengan baik dan adanya partisipasi dari masyarakat bisa sangat berdampak pada pertumbuhan ekonomi suatu daerah terutama dalam hal meningkatkan perolehan PAD (Ernawaty, 2019). Kontribusi pariwisata terhadap pendapatan pemerintah dapat diuraikan menjadi dua, yakni: kontribusi langsung dan tidak langsung. Kontribusi langsung berasal dari pajak pendapatan yang dipungut dari para pekerja pariwisata dan pelaku bisnis pariwisata. Sedangkan kontribusi tidak langsung pariwisata terhadap pendapatan daerah bersumber dari pajak atau bea cukai barang-barang yang diimpor dan pajak yang dikenakan kepada wisatawan yang berkunjung. Hal ini didukung dengan adanya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah, sehingga terciptanya kesempatan bagi daerah agar mengurus setiap objek wisata yang dimiliki agar dapat membuahkan hasil yang optimal bagi pembangunan daerahnya.

Sulawesi Selatan mempunyai kapasitas pariwisata yang cukup besar. Aktivitas di sektor pariwisata kemudian dapat dilayakkan sebagai salah satu keunggulan dalam pembangunan yang dapat diharapkan. Sulawesi Selatan yang terdiri dari beberapa suku dengan latar budaya yang berbeda-beda, keragaman topografi dan keindahan alam, serta dukungan fasilitas yang memadai menjadikan wilayah ini salah satu destinasi wisata. Diketahui bahwa banyak daerah di Sulawesi Selatan yang keindahan alamnya sangat berpotensi sektor pariwisatanya dan jika dimaksimalkan pengembangannya bisa berdampak pada peningkatan pertumbuhan ekonomi. Dilansir dari Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Selatan, pada tahun 2022 terdapat 5.914 kunjungan wisatawan mancanegara ke Sulawesi Selatan. Hal ini mengindikasikan bahwa Sulawesi Selatan memiliki daya tarik yang luar biasa terhadap kepariwisataan daerah. Salah satu daerah yang menjadi unggulan destinasi wisata yaitu Kabupaten Toraja Utara.

Kabupaten Toraja Utara secara administrasi merupakan salah satu kabupaten yang ada di Provinsi Sulawesi Selatan yang menjadi daerah tujuan wisata paling diminati wisatawan lokal hingga mancanegara. Kabupaten ini merupakan pemekaran dari Kabupaten Tana Toraja yang terbentuk sesuai Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2008 Tentang Pembentukan Kabupaten Toraja Utara. Daerah Toraja Utara adalah salah satu tujuan wisata utama karena corak adat istiadat dan budaya yang unik, serta topografi pegunungan dan iklim yang sejuk. Kabupaten ini memiliki berbagai jenis wisata, termasuk alam, budaya, religius, agrowisata, sejarah, kerajinan, dan museum (Ridwan, Fatchan, & Astina, 2016). Kabupaten Toraja Utara dengan 306 objek daya tarik wisata, berfokus pada mendukung dan meningkatkan kunjungan wisatawan mancanegara maupun wisatawan lokal. Kabupaten Toraja Utara memiliki cagar budaya yang nyata dan tidak nyata, seperti permukiman tradisional dengan rumah adat tongkonan yang khas dengan lumbung padi, situs pemakaman atau kuburan yang unik, dan upacara adat dengan tarian dan atraksi budaya yang menarik contohnya yaitu

Rambu Solo ritual pemakaman yang disebut sebagai ritual pemakaman termahal di dunia, *Ma' Nene'* ritual membersihkan serta mengganti pakaian mayat para leluhur yang sudah meninggal, *Rambu Tuka'*, *Mangrara Banua* dsb (Nurfaida, 2021). Hal ini kemudian membuat Kabupaten Toraja Utara memiliki potensi untuk menjadikan setiap objek wisata yang dimiliki menjadi ekowisata. Walaupun Kabupaten Toraja Utara mempunyai banyak potensi alam dan budaya yang dapat diandalkan, tetapi kenyataannya sebagian besar dari pariwisata ini belum dimanfaatkan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari pengelolaan wisata alam dan wisata budaya di Toraja Utara yang masih kurang maksimal, dapat dilihat dari status sarana dan juga prasarana wisata yang ada di beberapa objek wisata yang belum lengkap dan juga belum dibangun.

Salah satu objek wisata yang cukup diminati di wisatawan di Kabupaten Toraja Utara yakni Objek Wisata Gua Alam Londa yang terletak di Lembang Tadongkon, Kecamatan Kesu'. Objek wisata ini berjarak lima km dari pusat kota Rantepao dan berjarak 16 km dari kota Makale, Tana Toraja. Objek wisata Gua Alam Londa memiliki pemakaman dalam gua alam berumur ratusan tahun yang terdiri atas batuan kapur yang berpori disebut juga *karst*. Gua alam ini digunakan oleh keluarga dan masyarakat setempat sebagai pemakaman tradisional yang unik sejak ratusan tahun yang lalu secara turun temurun. Saat berkunjung di gua alam Londa, wisatawan bisa melihat peti mati dengan tengkorak dan tulang-belulang. Selain itu, di luar gua juga dapat dijumpai patung (*tau-tau*) dari orang-orang yang diuburkan dalam gua dan kuburan gantung yang diletakkan berdasarkan tingkat strata. Semakin tinggi strata orang yang dikuburkan, letak kuburan gantung juga akan semakin tinggi.

Tabel 1.1 Jumlah Kunjungan Wisatawan Objek Wisata Gua Alam Londa Tahun 2019-2023

Tahun	Wisatawan		Jumlah
	M mancanegara	Nusantara	
2019	6.453	64.070	70.523
2020	770	21.224	21.994
2021	230	25.248	25.478
2022	636	16.375	17.001
2023	2.005	8.255	10.260

Sumber: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kab. Toraja Utara 2024

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah kunjungan wisatawan yang berwisata ke Kabupaten Toraja Utara sebelum Pandemi *COVID-19* yakni tahun 2019 mencapai angka 70.523, dengan wisatawan mancanegara sebanyak 6.453 kunjungan dan wisatawan Nusantara mencapai 64.070 kunjungan. Tahun 2020 saat Pandemi *COVID* melanda jumlah kunjungan wisatawan mencapai angka 21.994 kunjungan, dengan wisatawan Nusantara sebanyak 21.224 kunjungan dan wisatawan mancanegara mencapai 770 kunjungan. Kemudian tahun 2021,

kunjungan wisatawan Nusantara berangsur-angsur mulai meningkat kembali dengan jumlah kunjungan mencapai 25.248 kunjungan dan jumlah wisatawan mancanegara menurun menjadi 230 kunjungan. Tahun 2022, kunjungan wisatawan mancanegara tampaknya belum mengalami lonjakan yang signifikan hanya ada 636 kunjungan dan kunjungan wisatawan Nusantara mengalami penurunan menjadi 16.375 kunjungan. Pada tahun lalu, di mana kondisi status Pandemi COVID-19 berakhir kunjungan wisatawan mancanegara mengalami peningkatan tapi belum yang signifikan yakni ada 2.005 kunjungan tetapi jumlah kunjungan wisatawan Nusantara ke Objek Gua Alam Londa mencapai titik terendah sepanjang sejarahnya, dengan hanya 8.255 pengunjung, menandakan penurunan signifikan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

Penurunan jumlah wisatawan yang berkunjung ke objek wisata Gua Alam Londa dapat menjadi indikator adanya masalah yang perlu segera diatasi. Selama beberapa tahun terakhir, tabel diatas menunjukkan penurunan signifikan dalam jumlah pengunjung, dengan angka kunjungan wisatawan Nusantara yang menurun drastis hingga mencapai titik terendah dalam sejarah. Padahal Objek Wisata Gua Alam Londa sebelumnya merupakan salah satu destinasi unggulan di Kabupaten Toraja Utara. Hal ini tentunya berdampak negatif pada Pendapat Asli Daerah yang menurun dan juga masyarakat sekitar yang menjual *souvenir* mengalami penurunan pendapatan yang signifikan. Hal ini tidak hanya mempengaruhi keseimbangan keuangan para pelaku usaha, tetapi juga dapat mengurangi lapangan kerja dan pendapatan bagi masyarakat setempat yang mengandalkan UMKM untuk penghidupan mereka.

Beberapa alasan yang menjadi alasan penurunan kunjungan wisatawan yaitu pertama, objek wisata yang terkesan kurang menarik atau kurang *attraction* sehingga pengunjung tidak ingin datang lagi dan kurangnya promosi yang efektif dan strategi pemasaran yang kurang memadai dapat menyebabkan Gua Alam Londa kurang dikenal di kalangan wisatawan. Dalam hal ini peran Dinas Kebudayaan dan Pariwisata tidak maksimal dalam mempromosikan berbagai objek wisata yang ada di Toraja Utara terkhusus objek wisata Gua Alam Londa melalui *website* pemerintah daerah. Ketiga, adanya pesaing baru yang menawarkan pengalaman wisata yang lebih modern dan menarik juga bisa menjadi alasan penyebab berkurangnya minat pengunjung.

Berdasarkan uraian diatas, Pemerintah daerah perlu sadar terkhusus dalam hal ini Dinas Kebudayaan dan Pariwisata yang peranannya sangat penting untuk mengembangkan objek wisata gua alam Londa yang potensinya untuk menumbuhkan pendapatan daerah. Perencanaan dan perumusan strategi kemudian dapat dilakukan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Toraja Utara terkait dengan masalah pengembangan objek wisata Gua Alam Londa agar bisa turut berdaya saing untuk memikat wisatawan untuk datang berkunjung. Mengenai kepentingan pengembangan kedepannya peneliti tertarik untuk

melakukan penelitian dengan judul Strategi Pengembangan Objek Wisata Gua Alam Londa Toraja Utara.

1.2 Tinjauan Teori

1.2.1 Konsep Manajemen Strategi

Kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategos* dengan arti kepemimpinan militer. Semula kata *strategi* ini didefinisikan sebagai hal yang dikerjakan oleh pemimpin perang agar dapat menang sebuah peperangan. Michael Porter mendeskripsikan strategi sebagai kumpulan tindakan yang berbeda yang dilakukan untuk menghasilkan nilai khas. Secara umum, definisi dari strategi ialah usaha untuk memperoleh tujuan. Strategi kemudian dipandang sebagai agenda jangka panjang agar memperoleh sasaran yang diinginkan.

Kemudian untuk pemakaian kata strategi dalam manajemen sebuah organisasi bisa dimaknai dengan kaidah, siasat atau metode utama yang disusun dengan cara terstruktur dalam menjalankan peran-peran manajemen yang terencana kepada arah tujuan strategik organisasi. Yulianti (2018) menjelaskan manajemen strategi ialah proses yang dilakukan secara terstruktur serta sudah diperhitungkan dengan matang untuk memperoleh tujuan. Sedangkan J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen menjelaskan manajemen strategi sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi juga dianggap sebagai suatu proses untuk mengendalikan strategi supaya rumusan strategi bisa diterapkan secara rapi hingga akhirnya tujuan organisasi bisa didapatkan.

Menerapkan strategi yang baik dan tepat sasaran sangat penting untuk mencapai semua aktivitas organisasi karena manajemen strategik berfokus pada proses menetapkan tujuan organisasi, mengembangkan dan membuat kebijakan dan perencanaan untuk mencapai tujuan tersebut, dan mendedikasikan sumber daya untuk mengimplementasikan kebijakan dan menyusun pencapaian tujuan tersebut. Suardhika (2018) menjelaskan ada beberapa keuntungan yang didapat oleh organisasi ketika mengimplementasikan manajemen strategik, yakni:

1. Manajemen strategik bisa menciptakan ketentuan terbaik untuk organisasi. Kegiatan saat merencanakan strategi bisa memajukan kemampuan organisasi saat menghadapi tantangan dari luar.
2. Manajemen strategik menunjang suatu organisasi dapat menyesuaikan dengan cepat perubahan yang sedang terjadi.
3. Manajemen strategik bisa menjadi langkah preventif dalam meminimalisir berbagai risiko dari dalam maupun dari luar organisasi.
4. Implementasi dalam tahapan manajemen strategik bisa menciptakan sebuah organisasi untuk lebih kritis akan ancaman dari lingkungan eksternal serta memaksimalkan setiap kesempatan yang ada.

5. Penyusunan strategi yang melibatkan karyawan dapat memotivasi mereka sehingga saat melaksanakannya produktivitas kerja karyawan akan meningkat.
6. Pengimplementasian manajemen strategik bisa mewujudkan proses operasional organisasi lebih efektif dan efisien.
7. Organisasi yang melaksanakan manajemen strategik bisa mendatangkan keuntungan yang lebih besar dibanding organisasi yang belum menerapkannya.

Henry Mintzberg, Joseph Lampel, James Brian Quinn, dan Sumantra Ghoshal (dalam Asriandy, 2015), mendeskripsikan lima penempatan dari strategi, yaitu:

a) Strategi sebagai rencana

Sebagai rencana, strategi dijelaskan seperti pedoman, persiapan, tindakan untuk membenahi sesuatu. Berdasarkan definisi ini, strategi mempunyai dua ciri yang penting yaitu strategi dibentuk sebelum tindakan yang menerapkan, dan strategi dirancang dengan sadar dan sengaja. Strategi sebagai rencana berhubungan dengan bagaimana pemimpin berupaya agar memastikan pedoman untuk organisasi, untuk membenahi karyawan kepada persiapan yang telah ditentukan.

b) Strategi sebagai taktik

Strategi sebagai taktik lebih identik dengan cara memenangkan suatu persaingan secara langsung. Taktik dipandang sebagai akal, kiat dan muslihat yang lebih identik yang digunakan dalam mengecoh pesaing. Kemudian ada intimidasi dan tipuan dari berbagai manuver lain untuk mendapatkan keuntungan. Proses pembentukan strategi dalam pengaturan yang paling dinamis, dengan gerakan memprovokasi dan seterusnya. Namun ironisnya, strategi itu sendiri adalah sebuah konsep yang berakar tidak dalam perubahan tetapi dalam stabilitas dalam mengatur rencana dan pola didirikan.

c) Strategi sebagai pola

Strategi sebagai pola menekankan pada perilaku organisasi yang terjadi dimasa lalu. Rencana masa lalu membuat masukan penting bagi organisasi untuk merencanakan strategi baru. Beberapa rencana masa lalu mungkin terdistorsi sehingga tidak mencapai tujuan terbaik organisasi. Dengan demikian, strategi sebagai pola membuat organisasi dapat membentuk kembali strategi untuk mencapai tujuan organisasi dengan maksimal.

d) Strategi sebagai posisi

Sebagai posisi, strategi memperlihatkan organisasi dalam lingkungan kompetitif, bagaimana sebuah organisasi menciptakan dan menjamin posisinya dalam kompetisi, persaingan serta bagaimana mengatasinya. Hal ini memungkinkan kita untuk berpikir organisasi secara ekologis, sebagai organisme dalam ceruk yang berjuang untuk bertahan hidup di dunia permusuhan dan ketidakpastian serta simbiosis.

e) Strategi sebagai perspektif

Sebagai perspektif, strategi menimbulkan pertanyaan menarik tentang niat dan perilaku dalam konteks kolektif. Jika kita mendefinisikan organisasi sebagai tindakan kolektif dalam mengejar misi umum, kemudian strategi sebagai perspektif memunculkan masalah bagaimana menyebar niat melalui sekelompok orang untuk menjadi bersama sebagai norma-norma dan nilai-nilai, dan bagaimana pola perilaku menjadi sangat tertanam dalam kelompok.

1.2.2 Model Manajemen Strategi

Beberapa model manajemen strategis yang digagas oleh beberapa ahli berikut ini:

1. Model Manajemen Strategi menurut Fred R. David (2009)

Fred R. David (2009) menjelaskan bahwa strategi pengembangan tersusun atas perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Yang mana ketiga tahapan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1) Perumusan strategi

Proses perumusan strategi termasuk menetapkan visi dan misi organisasi; menemukan peluang dan hambatan yang dilihat dari sudut pandang eksternal; menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi yang dilihat dari sudut pandang internal; membuat rencana jangka panjang; dan memilih strategi terbaik untuk mencapai tujuan.

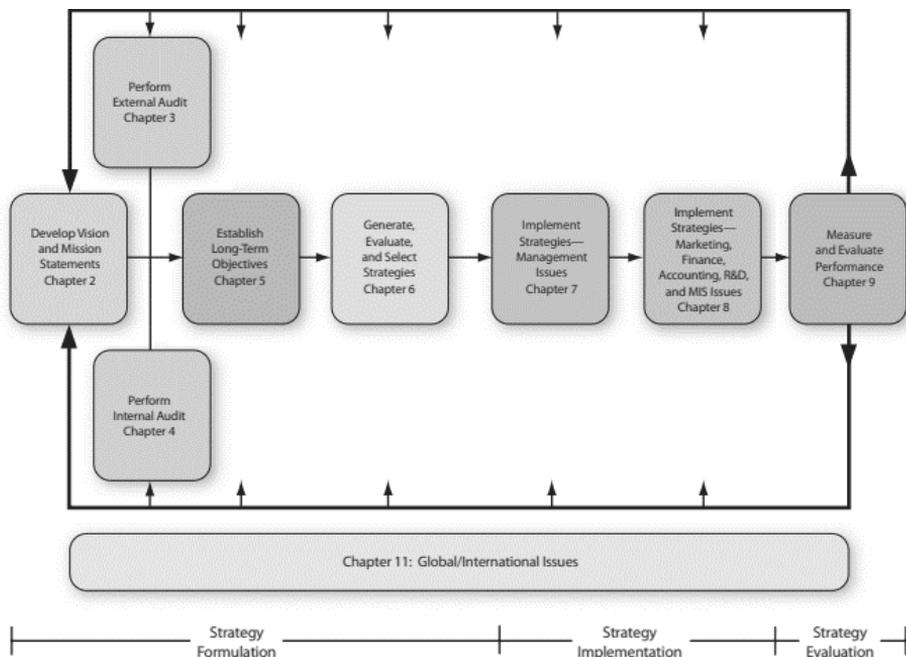
2) Implementasi strategi

Implementasi strategi, yang melibatkan pengambilan keputusan dari pihak yang berwenang untuk menetapkan target tahunan, merumuskan kebijakan, menginspirasi karyawan, dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan guna melaksanakan strategi.

3) Evaluasi strategi

Evaluasi strategi adalah langkah terakhir dalam manajemen strategi. Para pelaku yang terlibat dalam strategi manajemen harus tahu kapan strategi tidak berhasil. Tiga langkah utama terlibat dalam strategi evaluasi: meninjau kembali faktor internal dan eksternal yang mendasari strategi saat ini; mengukur kinerja; dan mengambil langkah korektif. Evaluasi dapat berfungsi sebagai pedoman untuk menentukan apakah strategi yang telah digunakan sebelumnya masih dapat digunakan di masa mendatang, apakah perlu dilakukan perubahan,

atau apakah strategi tersebut tidak relevan lagi dengan keadaan dan kondisi yang akan datang.



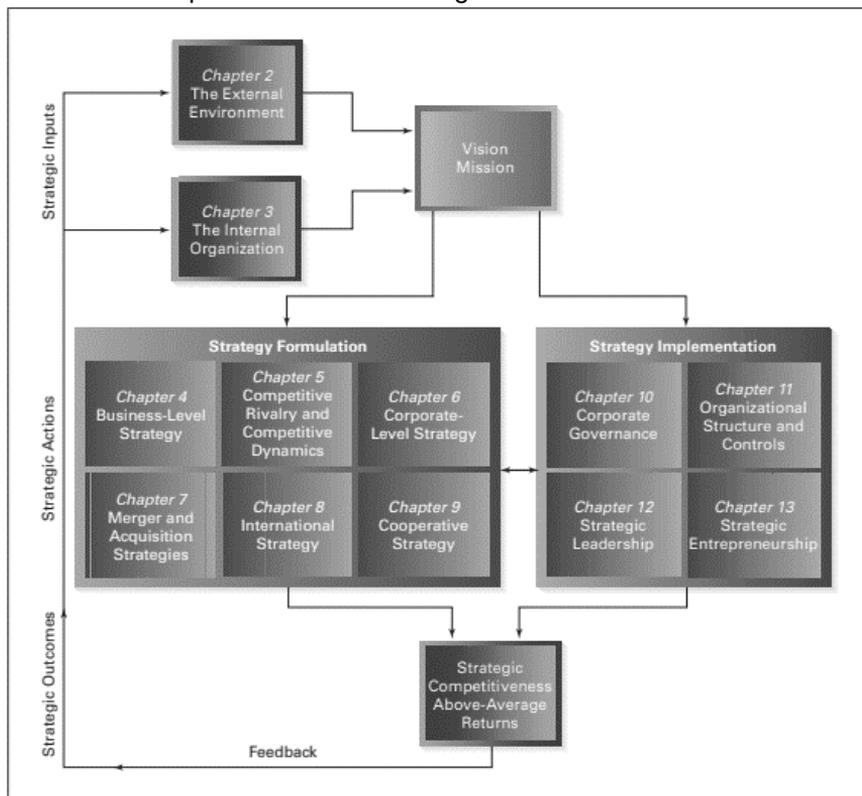
Sumber: Fred R. David (2009)

2. Model Manajemen Strategi menurut Hitt, Ireland dan Hoskisson (2011)

Hitt, Ireland dan Hoskisson (2011) menjelaskan bahwa strategi pengembangan tersusun atas analisis lingkungan eksternal dan internal organisasi, penyusunan visi dan misi, perumusan strategi dan implementasi strategi. Yang mana keempat tahapan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Analisis lingkungan eksternal ialah proses evaluasi faktor-faktor di luar organisasi yang dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Analisis ini penting karena membantu organisasi memahami peluang dan ancaman yang ada di pasar dan lingkungan yang lebih luas. Analisis lingkungan internal organisasi adalah proses evaluasi faktor-faktor di dalam organisasi yang mempengaruhi kemampuannya untuk meraih tujuannya dan melaksanakan strategi.
- 2) Penyusunan visi dan misi strategis ialah dua langkah penting dalam proses perencanaan strategis yang memberikan arah dan fokus bagi organisasi. Visi dan misi mendefinisikan tujuan jangka panjang dan alasan keberadaan organisasi serta membimbing pengambilan keputusan dan tindakan strategis.

- 3) Perumusan strategi ialah proses sistematis untuk mengembangkan visi dan misi strategis yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 4) Implementasi strategi ialah proses di mana rencana strategis yang telah dirumuskan dilaksanakan dalam tindakan nyata di dalam organisasi. Implementasi strategi adalah tahapan kritis di mana strategi yang telah dirancang diubah menjadi aktivitas operasional yang konkret untuk mencapai visi dan misi strategis.



Sumber: Hitt, Ireland dan Hoskisson (2011)

3. Model Manajemen Strategi menurut Hunger dan Wheelen (2003)

Dalam penelitian ini, teori yang digunakan adalah teori yang dikemukakan oleh J. David Hunger dan Thomas L. Whellen (2003). Peneliti menggunakan teori ini karena dinilai relevan untuk menganalisis bagaimana manajemen strategi pengembangan objek wisata Gua Alam Londa. Teori yang dikemukakan oleh J. David Hunger dan Thomas L. Whellen (2003) menjelaskan bahwa strategi pengembangan disusun atas dasar pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi serta evaluasi dan pengendalian. Desain model manajemen strategi kemudian dibutuhkan untuk menggambarkan secara rinci mekanisme maupun sistem yang berjalan. Dalam

hal ini penulis akan menggunakan model manajemen strategi yang dirumuskan oleh J. David Hunger dan Thomas L. Whellen dalam melakukan penelitian.

1. Pengamatan lingkungan

Pengamatan lingkungan meliputi analisis-analisis terhadap lingkungan organisasi yang terdiri dari:

a. Analisis lingkungan eksternal mencakup variabel (peluang dan ancaman) dari luar organisasi. Dibagi menjadi dua bagian, lingkungan eksternal adalah lingkungan kerja dan lingkungan sosial. Lingkungan kerja terdiri dari komponen atau kelompok yang secara langsung dipengaruhi dan dipengaruhi oleh operasi utama organisasi. Di sisi lain, lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum yang tidak berhubungan langsung dengan operasi jangka pendek organisasi, tetapi dapat berdampak pada keputusan jangka panjang.

b. Analisis lingkungan internal mencakup variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada dalam organisasi, seperti struktur, budaya, dan sumber daya. Struktur perusahaan mencakup komunikasi, wewenang, dan arus kerja. Budaya organisasi terdiri dari keyakinan, harapan, dan nilai-nilai yang dianut oleh semua orang di dalamnya. Sumber daya, di sisi lain, adalah aset yang merupakan bahan baku untuk membuat barang dan jasa yang diproduksi oleh organisasi, dan terdiri dari keahlian, kemampuan, dan bakat yang dimiliki oleh karyawan.

2. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah proses membuat perencanaan jangka panjang untuk menangani peluang dan ancaman lingkungan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan organisasi atau perusahaan. Ini termasuk menetapkan misi organisasi, menetapkan tujuan yang dapat dicapai, mengembangkan strategi, dan menetapkan pedoman kebijakan.

a) Misi

Misi adalah tujuan dan alasan yang mengarahkan jalan dan penentuan untuk mencapai sasaran. Wheelen (2003) mendefinisikan bahwa pernyataan misi menjelaskan tujuan penting dan khusus yang membedakan suatu perusahaan dari yang lain. Pernyataan misi menjelaskan tujuan perusahaan dan pelanggan yang ingin dilayani. Karena pernyataan misi sangat penting untuk menetapkan tujuan dan strategi yang efektif, pernyataan misi harus jelas.

b) Tujuan

Tujuan bisa dijelaskan sebagai hasil-hasil khusus yang ingin dicapai oleh suatu organisasi dalam kaitannya dengan misi utamanya. Keberhasilan organisasi bergantung pada penetapan tujuan, yang menyatakan arah organisasi, membantu proses evaluasi, menciptakan sinergi, menentukan prioritas, dan menjadi landasan untuk tindakan manajemen.

c) Strategi

Untuk mencapai tujuan dan misi organisasi, strategi organisasi adalah rencana lengkap yang menjelaskan bagaimana organisasi ingin mencapainya. Tujuan strategis adalah untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan kelemahan kompetitif.

d) Kebijakan

Kebijakan adalah garis besar pedoman untuk melaksanakan strategi. Kebijakan organisasi merupakan garis besar pedoman yang dicontoh oleh bagian-bagian organisasi untuk melaksanakan strategi organisasi. Setiap tujuan dan strategi bagian itu sendiri menerapkan dan menafsirkan kebijakan ini. Kemudian, bagian-bagian dapat membuat kebijakan mereka sendiri, yang akan menjadi pedoman bagi operasi mereka.

3. Implementasi Strategi

Implementasi strategi terdiri dari serangkaian tindakan dan keputusan yang diambil untuk melaksanakan rencana strategis. Rencana strategis kemudian diubah menjadi tindakan. Manajemen strategi secara keseluruhan mencakup implementasi strategi, yang merupakan komponen penting. Tahapan implementasi strategi terdiri dari penetapan program, penetapan anggaran, dan penetapan prosedur.

a. Program

Pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program dapat merevitalisasi perusahaan, mengubah budaya internal, atau memulai penelitian baru.

b. Anggaran

Setiap program akan ditampilkan dalam satuan uang dan disertai dengan biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk melacak dan mengawasi bagaimana program tersebut dijalankan. Selain itu, program tersebut akan dievaluasi dengan laporan keuangan performa yang menunjukkan dampak yang diharapkan dari kondisi keuangan.

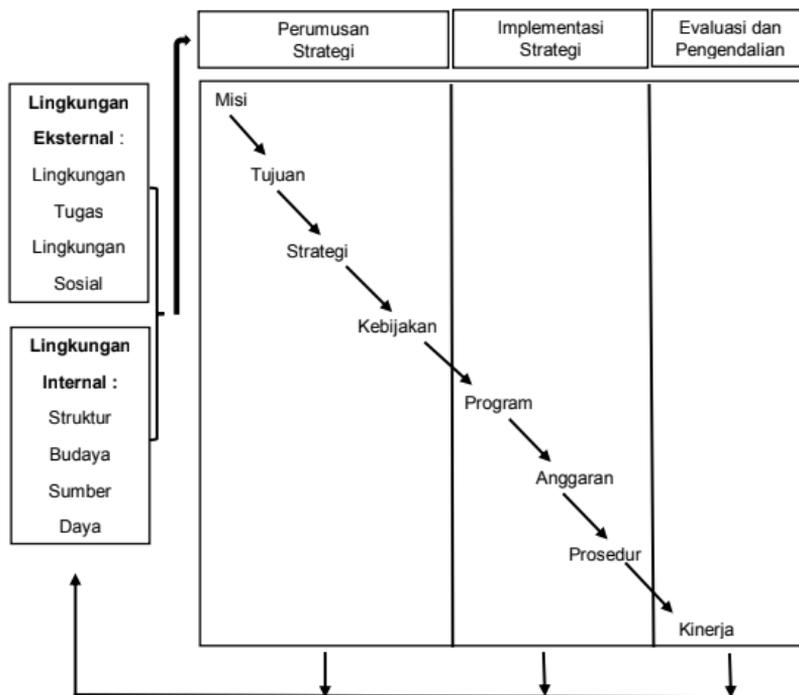
c. Prosedur

Prosedur atau yang biasa disebut *Standard Operating Prosedur* adalah sistem langkah-langkah atau teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas diselesaikan.

4. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses melacak tindakan dan hasil perusahaan dan membandingkannya dengan kinerja yang diinginkan.

Gambar 1. 3 Model Manajemen Strategi menurut Hunger dan Wheelen (2003)



Sumber: J. David Hunger & Thomas L. Wheelen (2003)

1.2.3 Konsep Pengembangan Pariwisata

Secara etimologis kata pariwisata berasal dari bahasa sansekerta. Kata pariwisata terdiri kata "Pari" yang artinya berkali-kali dan "Wisata" dengan arti bepergian. Pariwisata didefinisikan sebagai perjalanan yang dilakukan seseorang dari tempat asalnya ke lokasi wisata untuk sementara waktu dengan tujuan menikmati kegiatan rekreasi untuk memenuhi keinginan yang beragam. Ada banyak kepentingan yang mendorongnya untuk pergi, seperti kepentingan ekonomi, sosial, kebudayaan, politik, agama, dan kesehatan, serta keinginan untuk belajar lebih banyak dan mengalami lebih banyak pengalaman.

Objek wisata adalah suatu tempat yang menarik wisatawan karena memiliki sumber daya, dimana sumber daya yang dimaksud adalah perwujudan daripada ciptaan manusia, tata hidup, seni budaya, serta sejarah bangsa dan tempat atau keadaan alam yang mempunyai daya tarik untuk dikunjungi wisatawan.

Dasar hukum pengembangan pariwisata beserta dengan beragam istilah kepariwisataan lainnya, adalah berpedoman pada Bab I Pasal 1 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2009 tentang kepariwisataan dijelaskan sebagai berikut:

1. Wisata adalah kegiatan perjalanan yang dilakukan oleh sebagian atau sekelompok orang dengan mengunjungi tempat tertentu untuk tujuan rekreasi, pengembangan diri.
2. Wisatawan adalah orang yang melakukan wisata.
3. Pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, pemerintah dan pemerintah daerah.
4. Kepariwisata adalah keseluruhan kegiatan yang terkait dengan pariwisata dan bersifat multidimensi serta multidisiplin yang muncul sebagai wujud kebutuhan setiap orang dan negara serta interaksi antara wisatawan dan masyarakat setempat, sesama wisatawan, pemerintah, pemerintah daerah, dan pengusaha.
5. Daya tarik wisata adalah segala sesuatu yang memiliki keunikan, keindahan, dan nilai yang berupa keanekaragaman kekayaan alam, budaya dan hasil buatan manusia yang menjadi sasaran atau tujuan kunjungan wisatawan.
6. Daerah Tujuan Pariwisata yang selanjutnya disebut destinasi pariwisata adalah kawasan geografis yang berada dalam suatu atau lebih wilayah administratif yang di dalamnya terdapat daya tarik wisata, fasilitas umum, fasilitas pariwisata, aksesibilitas serta masyarakat yang saling terkait dan melengkapi terwujudnya kepariwisataan.
7. Usaha pariwisata adalah usaha yang menyediakan barang dan/atau jasa pemenuhan kebutuhan wisatawan dan penyelenggaraan pariwisata.
8. Pengusaha pariwisata adalah orang-orang atau sekelompok orang yang melakukan kegiatan usaha pariwisata.
9. Industri pariwisata adalah kumpulan usaha pariwisata yang terkait dalam rangka menghasilkan barang dan/jasa bagi pemenuhan kebutuhan wisatawan penyelenggaraan pariwisata.
10. Kawasan strategi pariwisata adalah kawasan yang memiliki fungsi utama pariwisata atau memiliki potensi untuk pengembangan pariwisata yang mempunyai pengaruh dalam suatu atau lebih aspek, seperti

pertumbuhan ekonomi, sosial dan budaya, pemberdayaan sumber daya alam, daya dukung lingkungan hidup, serta pertahanan dan keamanan.

Pengembangan pariwisata adalah strategi yang dilaksanakan dengan tujuan memaksimalkan, membenahi serta menyokong objek daya tarik wisata dengan maksud wisatawan yang akan berkunjung mengalami kenaikan sehingga berdampak positif bagi masyarakat dan pemerintah (Paturusi dalam Pongsammin, 2021).

Isdarmanto (2017) menjelaskan unsur-unsur pariwisata yang secara mutlak sangat menentukan dalam pengembangan pariwisata berkelanjutan adalah unsur pengelolaan dari:

a. Daya Tarik Wisata (*Attractions*)

Attraction atau atraksi merupakan modal utama sebuah destinasi wisata. Atraksi berhubungan dengan apa yang bisa dilihat dan dilakukan oleh wisatawan di destinasi tersebut. Keindahan dan keunikan alam, budaya lokal, peninggalan bangunan bersejarah, dan atraksi buatan seperti sarana permainan dan hiburan adalah beberapa contoh atraksi. Atraksi harus memberikan nilai diferensiasi yang tinggi. Berbeda dan khas yang tidak ditemui di daerah lain.

b. Fasilitas dan Jasa Pelayanan Wisata (*Amenities*)

Segala fasilitas pendukung yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan wisatawan selama berada di lokasi disebut amenity atau amenitas. Ketersediaan tempat tinggal untuk menginap serta fasilitas makan dan minuman dikenal sebagai amenitas. Sebaiknya destinasi memiliki kebutuhan wisatawan tambahan seperti toilet umum, tempat parkir, tempat istirahat, klinik kesehatan, dan tempat ibadah.

c. Kemudahan untuk mencapai destinasi wisata (*Accesibility*)

Accesibility disebut juga aksesibilitas, mengacu pada infrastruktur dan sarana yang digunakan untuk mencapai lokasi. Akses jalan raya, ketersediaan transportasi, dan rambu penunjuk jalan sangat penting untuk sebuah destinasi. Transportasi umum sangat penting bagi pengunjung individu karena sebagian besar mengatur perjalanannya sendiri tanpa bantuan agen perjalanan, sehingga sangat bergantung pada sarana dan fasilitas publik. Aksesibilitas adalah sarana yang membuat perjalanan wisatawan lebih mudah. Aksesibilitas tidak terbatas pada transportasi, yaitu alat yang dapat membawa wisatawan dari tempat asalnya ke tempat asalnya, tetapi juga mencakup semua elemen yang membuat perjalanan lebih mudah.

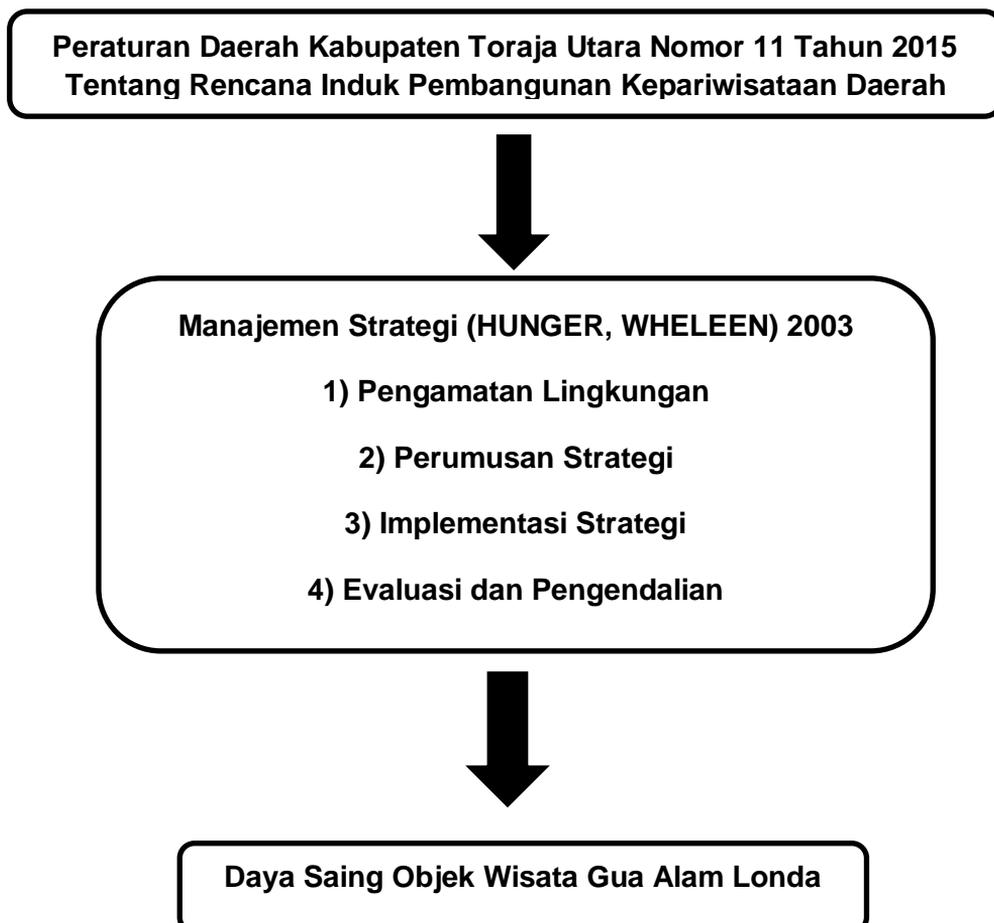
d. Keramah tamahan (*Ancillary*)

Keramahtamahan berkaitan dengan ketersediaan sebuah organisasi atau orang-orang yang mengurus destinasi tersebut. Ini sangat penting karena meskipun destinasi sudah memiliki atraksi, aksesibilitas, dan fasilitas yang bagus, jika tidak ada yang mengatur dan mengurusnya, itu pasti akan terbengkalai di masa depan.

1.2.4 Kerangka Pikir

Kerangka pemikiran digunakan sebagai dasar atau landasan dalam pengembangan berbagai konsep dan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran ini terdiri dari tinjauan literatur dan temuan penelitian yang tepat. Penelitian ini menggunakan teori manajemen strategi yang dikemukakan oleh J. David Hunger dan Thomas L. Whellen (2003). Teori ini memuat 4 tahapan dalam manajemen strategi yaitu, pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi serta evaluasi dan pengendalian. Alasan peneliti menggunakan teori ini karena tahapan-tahapan dalam manajemen strategi tersebut dinilai relevan untuk menganalisis fenomena yang terkait Strategi Pengembangan Objek Wisata Gua Alam Londa Kabupaten Toraja Utara. Kerangka pikir penelitian ini digambarkan di bawah ini untuk lebih jelasnya.

Gambar 1. 4 Kerangka Pikir



1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimanakah strategi pengembangan objek wisata Gua Alam Londa di Kabupaten Toraja Utara?”

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yang hendak dicapai oleh penulis dalam penelitian ini adalah menganalisis strategi pengembangan yang dilakukan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata kabupaten Toraja untuk mengembangkan potensi objek wisata Gua Alam Londa

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu bahan acuan untuk digunakan sebagai berikut:

1. Akademis

Secara akademis hasil penelitian ini diharapkan berguna sebagai suatu karya ilmiah yang dapat menunjang perkembangan ilmu pengetahuan dan sebagai bahan masukan yang dapat mendukung bagi peneliti maupaun pihak lain yang tertarik dalam bidang penelitian yang sama

2. Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi pihak pemerintah daerah khususnya pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Toraja Utara dalam upaya pengembangan kawasan objek wisata

BAB II

METODE PENELITIAN

2.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif biasanya digunakan untuk mempelajari sejarah, tingkah laku, kehidupan masyarakat, konsep atau fenomena, masalah sosial, dll. Metode ini melibatkan melakukan penelitian dan pemahaman tentang arti pada sekelompok orang atau grup yang berasal dari masalah sosial (Cresswell, 2018). Pilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada pengalaman yang diperoleh peneliti sebagai hasil dari pendekatan ini, yang memungkinkan mereka untuk menemukan dan memahami aspek tersembunyi dari fenomena yang kadang-kadang sulit dipahami (Hardani, dkk 2020). Penelitian ini bermaksud untuk memberikan deskripsi, gambaran, uraian, dan interpretasi kondisi saat ini yang berkaitan dengan Strategi Pengembangan Objek Wisata Gua Alam Londa Toraja Utara.

2.1.1 Fokus Penelitian

Adapun fokus penelitian ini adalah menganalisis strategi pengembangan objek wisata Gua Alam Londa di Kabupaten Toraja Utara dengan menggunakan model manajemen strategi yang dirumuskan oleh J. David Hunger dan Thomas L. Whellen, yaitu sebagai berikut:

1) Pengamatan lingkungan

Pengamatan lingkungan meliputi analisis-analisis terhadap lingkungan organisasi yang terdiri dari:

- a. Analisis lingkungan eksternal mencakup variabel (peluang dan ancaman) dari luar organisasi. Analisis ini meliputi analisis lingkungan tugas dan lingkungan sosial.
- b. Analisis lingkungan internal mencakup variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada dalam organisasi. Analisis ini meliputi analisis struktur, budaya dan sumber daya.

2) Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah proses membuat perencanaan jangka panjang untuk menangani peluang dan ancaman lingkungan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan organisasi atau perusahaan. Ini termasuk menetapkan misi organisasi, menetapkan tujuan yang dapat dicapai, mengembangkan strategi, dan menetapkan pedoman kebijakan.

- a. Misi
Misi adalah tujuan dan alasan yang mengarahkan jalan dan penentuan untuk mencapai sasaran. Wheelen (2003) mendefinisikan bahwa pernyataan misi menjelaskan tujuan penting dan khusus yang membedakan suatu perusahaan dari yang lain.
- b. Tujuan
Tujuan bisa dijelaskan sebagai hasil-hasil khusus yang ingin dicapai oleh suatu organisasi dalam kaitannya dengan misi utamanya.
- c. Strategi
Untuk mencapai tujuan dan misi organisasi, strategi organisasi adalah rencana lengkap yang menjelaskan bagaimana organisasi ingin mencapainya. Tujuan strategis adalah untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan kelemahan kompetitif.
- d. Kebijakan
Kebijakan adalah garis besar pedoman untuk melaksanakan strategi. Kebijakan organisasi merupakan garis besar pedoman yang dicontoh oleh bagian-bagian organisasi untuk melaksanakan strategi organisasi. Setiap tujuan dan strategi bagian itu sendiri menerapkan dan menafsirkan kebijakan ini. Kemudian, bagian-bagian dapat membuat kebijakan mereka sendiri, yang akan menjadi pedoman bagi operasi mereka.

3) Implementasi Strategi

Implementasi strategi terdiri dari serangkaian tindakan dan keputusan yang diambil untuk melaksanakan rencana strategis. Rencana strategis kemudian diubah menjadi tindakan. Manajemen strategi secara keseluruhan mencakup implementasi strategi, yang merupakan komponen penting. Tahapan implementasi strategi terdiri dari:

- a. Program
Pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai.
- b. Anggaran
Setiap program akan ditampilkan dalam satuan uang dan disertai dengan biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk melacak dan mengawasi bagaimana program tersebut dijalankan.
- c. Prosedur
Prosedur atau yang biasa disebut *Standard Operating Prosedur* adalah sistem langkah-langkah atau teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas diselesaikan.

4) Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses melacak tindakan dan hasil perusahaan dan membandingkannya dengan kinerja yang diinginkan.

2.2 Desain Penelitian

Dalam bukunya "Penelitian Kualitas dan Desain Penelitian", Creswell mengungkapkan lima desain penelitian: etnografi, biografi, fenomenologi, studi kasus, dan studi teori grounded. Creswell (2018) menganalisis studi kasus adalah pendekatan penelitian yang melibatkan penggunaan berbagai metode pengumpulan data untuk mempelajari subjek secara menyeluruh. Secara mendalam, studi kasus ialah suatu susunan tindakan ilmiah yang dilakukan secara menyeluruh dan mendalam akan suatu program, peristiwa, atau aktivitas, baik pada tingkat individu, sekelompok orang, lembaga, atau organisasi, dengan tujuan memperoleh pengertian terperinci tentang peristiwa tersebut. Peristiwa yang dipilih yang selanjutnya disebut kasus biasanya adalah peristiwa dunia nyata, yang sedang berlangsung, bukan sesuatu yang sudah berlalu.

2.3 Prosedur Penelitian

2.3.1 Penentuan Informan

Informan dalam penelitian ini adalah orang yang benar-benar memahami masalah penelitian atau yang terlibat langsung dengan proses permasalahannya. Informan ini harus banyak pengalaman tentang penelitian serta dapat memberikan pandangan tentang nilai-nilai, sikap, proses dan kebudayaan yang menjadi latar penelitian setempat. Penelitian ini kemudian dilakukan di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Toraja Utara, Provinsi Sulawesi Selatan dan Objek Wisata Gua Alam Londa. Adapun informan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah:

1. Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Toraja Utara
2. Kepala Bidang Sejarah dan Cagar Budaya
3. Kepala Bidang Destinasi dan Industri Pariwisata
4. Kepala Bidang Pemasaran
5. Kepala Bidang Tata Kelola dan Pemberdayaan Masyarakat
6. Pengurus Yayasan Pengelola Objek Wisata

2.3.2 Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data pada penelitian ini yaitu:

1. Observasi

Creswell (2018) mendeskripsikan observasi merupakan sebuah proses pengumpulan data, terjadi ketika peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas subjek penelitian. Peneliti menggunakan teknik observasi sistematis dalam penelitian ini. Mereka terlibat dalam kegiatan sehari-hari subjek dan memiliki panduan dan batas yang akan mereka amati. Peneliti juga membuat pedoman observasi tentang kemampuan subjek untuk bekerja sendiri.

2. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data di mana orang diwawancara secara pribadi oleh peneliti (Creswell, 2018). Metode wawancara ini dilakukan secara semi-terstruktur, dan peneliti mengumpulkan informasi tentang kemampuan bina diri individu melalui penggunaan kerangka pertanyaan yang terdiri dari pertanyaan standar dan pertanyaan yang dapat diubah. Diharapkan bahwa metode ini akan memungkinkan komunikasi yang lebih langsung, mudah, fleksibel, dan terbuka. Oleh karena itu, jumlah data yang dikumpulkan akan lebih luas dan lebih besar.

3. Telaah Dokumen

Telaah dokumen adalah proses mengumpulkan informasi dari berbagai jenis sumber, seperti catatan tertulis, arsip-arsip, akta, rapor, ijazah, peraturan perundang-undangan, buku harian, surat pribadi, dan lain-lain yang terkait dengan topik penelitian. Oleh karena itu, untuk mempelajari makna dan manfaat edukatif yang terkandung, menggunakan sumber data yang berupa dokumentasi, melihat arsip-arsip/dokumen tentang perubahan makna.

2.3.3 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian ini yaitu:

1) *Data Collecting* (Pengumpulan Data)

Pada tahap pertama yakni pengumpulan data, peneliti akan mengumpulkan semua data yang relevan untuk penelitian. Ini termasuk data primer yang diperoleh dari hasil observasi langsung, serta data sekunder yang diperoleh dari catatan, berkas, dan sumber dokumentasi lainnya, seperti foto dan sebagainya.

2) *Data Condensation* (Kondensasi Data)

Tahap kedua ini, peneliti akan mengumpulkan, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengabstraksi atau mentranskripsikan data yang dikumpulkan dari observasi lapangan. Transkrip wawancara, catatan tertulis, dokumen, dan materi pendukung lainnya dapat menjadi sumber data ini.

3) *Data Display* (Penyajian Data)

Tahap ketiga, Peneliti kemudian akan menyajikan data dalam bentuk teks yang ringkas dan terstruktur atau gambar sebagai representasi visual yang dapat berfungsi sebagai dokumentasi.

4) *Conclusion Drawing/Verification* (Penarikan Kesimpulan / Verifikasi)

Pada langkah terakhir dari analisis data, penarikan kesimpulan dan verifikasi, peneliti berusaha menghasilkan kesimpulan yang sah dengan bersikap kritis, skeptis, dan terbuka agar dapat menghasilkan kesimpulan yang valid.

2.3.4 Validitas dan Reliabilitas Data

a) Validitas Data

Validitas data adalah alat untuk mengukur derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dilaporkan peneliti. Validitas didasarkan pada kepastian apakah hasil penelitian sudah akurat dari sudut pandang peneliti, partisipan, atau pembaca secara umum.

b) Reliabilitas Data

Reliabilitas data didefinisikan sebagai kehandalan/ketepatan sebuah alat ukur/instrument dalam mengukur sebuah objek penelitian secara konsisten.