

SKRIPSI
EVALUASI STRATEGI PENGEMBANGAN PARIWISATA DI KABUPATEN
PINRANG

IRMADAMAYANTI

E0111 18 028



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

2023



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

ABSTRAK

Irmadamayanti (E011181028), Evaluasi Strategi Pengembangan Pariwisata di Kabupaten Pinrang. xii + 117 Halaman + 8 Gambar + 10 Tabel + 21 Pustaka + Lampiran, dibawah bimbingan Syahribulan dan Irma Aryanti Arif.

Evaluasi strategi adalah proses yang ditujukan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan strategik yang dilakukan organisasi sudah sesuai dengan perumusan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan. Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga adalah dinas yang bertanggungjawab atas pengembangan pariwisata di Kabupaten Pinrang.

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana pelaksanaan strategi pengembangan pariwisata dalam meningkatkan kepariwisataan daerah yang ada di Kabupaten Pinrang. Adapun metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif yang bersifat deskriptif. Fokus penelitiannya berdasarkan pada evaluasi strategi yang dikemukakan oleh Richard P. Rumelt (2011) empat standar yang dipakai untuk mengevaluasi sebuah strategi yaitu konsistensi, adaptif, kelayakan, dan keunggulan. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa dalam proses pelaksanaan strategi Pengembangan Pariwisata di oleh dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga beberapa startegi telah dijalankan sesuai dengan kebutuhan para wisatawan dan kondisi lingkungan pasar yang ada, akan tetapi masih banyak yang belum dijalankan dengan maksimal dalam mengembangkan pariwisata yang ada di Kabupaten Pinrang, karena kendala biaya yng tidak memadai sehingga menyebabkan banyaknya potensi wisata yang tidak dikelola dan dikembangkan dengan baik.

Kata Kunci: Evaluasi Strategi, pengembangan, pariwisata.



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

ABSTRACT

Irmadamayanti (E011181028), Evaluation of Tourism Development Strategy in Pinrang Regency. xii + 117 Pages + 8 Images + 10 Tables + 21 Libraries + Appendices, under the guidance of Syahribulan and Irma Aryanti Arif.

Strategy evaluation is a process aimed at ascertaining whether the strategic actions carried out by the organization are in accordance with the formulation of the strategy that has been made or established. The Tourism, Youth and Sports Office is the office responsible for the development of tourism in Pinrang Regency.

In general, this study aims to explain how the implementation of tourism development strategies in improving regional tourism in Pinrang Regency. The research method used is descriptive qualitative. The focus of his research is based on the evaluation of strategies proposed by Richard P. Rumelt (2011) four standards used to evaluate a strategy, namely consistency, adaptiveness, feasibility, and excellence. Data collection techniques through interviews, observation and documentation.

This research shows that in the process of implementing the Tourism Development strategy by the Pariwisata, Youth and Sports office, several strategies have been carried out in accordance with the needs of tourists and the existing market environmental conditions, but there are still many that have not been carried out optimally in developing tourism in Pinrang Regency, due to inadequate cost constraints, causing a lot of tourism potential that is not managed and developed properly.

Keywords: Strategy Evaluation, Development, Tourism.



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Irmadamayanti
NIM : E011 18 1028
Program Studi : Administrasi Publik

Menyatakan bahwa Skripsi yang berjudul Evaluasi Strategi Pengembangan Pariwisata di Kabupaten Pinrang adalah benar-benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah dinyatakan dengan benar dalam daftar pustaka.

Makassar, 24 Mei 2023

Yang Menyatakan


irmadamayanti





UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Irmadamayanti
NIM : E011 18 1028
Program Studi : Administrasi Publik
Judul : Evaluasi Strategi Pengembangan Pariwisata di Kabupaten Pinrang

Telah diperiksa oleh Pembimbing I dan Pembimbing II dan dinyatakan sesuai dengan saran Tim Penguji Skripsi, Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.

Makassar, 24 Mei 2023

Menyetujui

Pembimbing I

Dr. Syahribulan, M.Si

NIP 19600914 198702 2 001

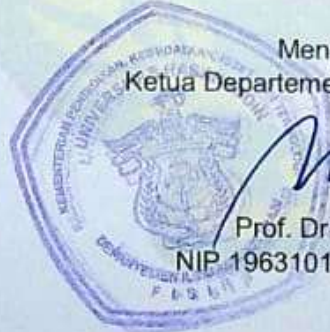
Pembimbing II

Irma Ariyanti Arif, S.Sos., M.Si

NIDK. 8874999920

Mengetahui

Ketua Departemen Ilmu Administrasi,



Prof. Dr. Alwi, M.Si

NIP 19631015 198903 1 006



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Irmadamayanti
NIM : E011 18 1028
Program Studi : Administrasi Publik
Judul : Evaluasi Strategi Pengembangan Pariwisata di
Kabupaten Pinrang

Telah dipertahankan dihadapan Tim Penguji Skripsi Program Sarjana,
Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas
Hasanuddin.

Makassar, 24 Mei 2023

Tim Penguji Skripsi

Ketua : Dr. Syahribulan, M.Si (.....)

Sekretaris : Irma Ariyanti Arif, S.Sos., M.Si (.....)

Anggota : 1. Prof. Dr. Badu, M.Si (.....)

: 2. Dr. Muh. Tang Abdulah, S.Sos., MAP (.....)

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullah wabarakatuh

Syukur Alhamdulillah, Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmah, karunia dan ridho-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “**Evaluasi Strategi Pengembangan Pariwisata Di Kabupaten Pinrang**”. Skripsi ini dibuat dan diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar S.A.P pada Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.

Sholawat serta salam tidak lupa tercurahkan kepada junjungan dan panutan umat yang dimuliakan oleh Yang Maha Mulia, yang membawa kita dari zaman kegelapan menuju zaman terang benderang yaitu junjungan kita Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya.

Proses penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari hambatan dan kendala yang dihadapi oleh penulis. Terdapat banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan dikarenakan keterbatasan ilmu, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki oleh penulis. Oleh karena itu, penulis dengan segala kerendahan hati menerima saran dan kritikan yang membangun untuk penyempurnaan karya ini kedepannya.

Banyak pihak yang mendukung dan menjadi penyemangat penulis dalam penyelesaian skripsi ini. Melalui kesempatan ini dengan segala rasa syukur penulis ucapkan terima kasih kepada kedua orang tua penulis **Herman** dan **Nurdati** yang telah banyak membantu dan mendukung baik secara moril dan materil serta motivasi dan doa yang selama ini beliau panjatkan kepada Allah

SWT buat penulis. Terima kasih atas pengorbanan di setiap tetes keringat, air mata dan kasih sayang yang senantiasa diberikan kepada penulis dari kecil sampai sekarang sehingga penulis dapat berada pada titik ini. Terima kasih juga kepada saudara saya Ilham, Imam, dan Indar yang sangat saya sayangi dan kasihan yang senantiasa menjadi penghibur bagi penulis. Dengan hati yang tulus dan penuh harap penulis mendoakan mereka agar senantiasa dalam lindungan Allah SWT, Aamiin.

Pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati dan limpahan rasa hormat, penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada Dr. Syahribulan, M.Si sebagai dosen pembimbing 1 (satu) dan Ibu Irma Aryanti Arif, S.Sos.,M.Si sebagai dosen pembimbing 2 (dua) yang telah meluangkan waktunya memberikan ilmu, masukan, arahan, maupun dorongan yang sangat berarti sejak awal studi hingga persiapan serta terselesaikannya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini juga tidak akan berhasil tanpa bantuan, dukungan dan kerjasama dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dan mendorong sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Dengan ketulusan hati yang paling dalam, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak **Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc.** selaku Rektor Universitas Hasanuddin beserta para Wakil Rektor Universitas Hasanuddin dan staf.
2. Bapak **Prof. Dr. Phil. Sukri, M.Si.** selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin beserta wakil dekan, staf dan jajarannya.

3. Bapak **Prof. Dr. Alwi, M.Si** selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.
4. Bapak **Dr. Muh. Tang Abdullah, S.Sos, M.AP** selaku sekretaris Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.
5. Ibu **Dr. Syahribulan, M.Si** sebagai dosen pembimbing I sekaligus dosen penasehat akademik dan Ibu **Irma Aryanti Arif, S.Sos.,M.Si** sebagai dosen pembimbing II yang telah memberikan arahan, masukan serta waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan, membimbing dan menyempurnakan skripsi ini.
6. Bapak **Prof. Dr. Badu, M.Si** dan Bapak **Dr. Muh. Tang Abdullah, S.Sos, M.AP** sebagai dosen penguji dalam ujian skripsi ini. Terima kasih atas kritik, saran dan masukannya yang sangat membangun dalam menyempurnakan skripsi ini.
7. Para **Dosen Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin** yang telah memberikan bimbingan dan pengetahuan yang sangat berharga selama kurang lebih 4 (empat) tahun perkuliahan.
8. Terima kasih kepada Seluruh **Staf Departemen Ilmu Administrasi** dan **staf di lingkup FISIP Unhas** tanpa terkecuali.
9. Terima kasih kepada **kepala Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga beserta jajaran serta semua informan** atas bantuan, informasi dan waktu yang diberikan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

10. Terima kasih **LENERA 2018** yang menjadi keluarga baru pada kehidupan kampus. Semoga harapan dan cita-cita kalian dapat tergapai dan tetap merawat serta menjaga hubungan kekeluargaan kita hingga nanti.
11. **Para-paraku** (Ratu, mega, imas, ainun, ika, baladi, dila, novi, angggit, geby) yang menjadi sahabat dan saudara selama ini dengan canda tawa, emosi, *akhlakless*, dan semua cerita tak terduga serta hiburan dan wacana yang senantiasa dihadirkan demi merajut persahabatan. Yang senantiasa mengingatkan dan memberikan support kepada penulis untuk segera menyelesaikan skripsi ini
12. **Calon Mantu** (Fani, Sila, Ratu) yang sudah menjadi sahabat dan saudara selama ini. Tempat berbagi suka-duka selama dikampus, berbagi cerita dan yang selalu mengingatkan, menyemangati dan membantu penulis sehingga bisa menyelesaikan skripsi ini
13. **HUMANIS FISIP UNHAS** yang menjadi tempat awal penulis untuk belajar, berproses, dan pengalaman berorganisasi dengan kekeluargaan dan kebersamaan yang tak terlupakan yang diberikan selama ini.
14. **KMP-UNHAS (Kerukunan Mahasiswa Pinrang)** yang menjadi wadah belajar, berproses, mencari pengalaman dan menjadi keluarga di perantuan, terima kasih sudah menjadi rumah untuk berpulang Asal Mula B8 No. 10. Jayalah KMP-UNHAS, jayalah Bumi Lasinrang.
15. **Sobat Kabinet Bersama** (sul, ninda, ika, azhimi, borju, dien, hasan, farhan, uni) yang telah berjuang bersama selama 1 periode kepengurusan melewati tantangan dan dinamika organisasi.
16. **Sobat DPO Ceria** (sul, hasan, ricky, Amar) yang menjadi kawan untuk berproses dalam berorganisasi, yang telah berjuang bersama melewati

tantangan dan dinamika organisasi. Bersama tumbuh dan berproses mendewasakan diri.

17. **KEMA FISIP UNHAS** yang menjadi wadah belajar, berproses dan pengalaman berorganisasi penulis selama dikampus dan menambah relasi dari jurusan lain di lingkup FISIP UNHAS.
18. **Sodec FISIP UNHAS** yang menjadi wadah bagi penulis dalam belajar dan mengembangkan minat penulis.
19. **IKMA SULAWESI dan IKMA SUL-SEL** yang menjadi wadah bagi penulis sehingga bisa bersilahtaurahmi dengan mahasiswa Administrasi dari Kampus lain dan saling berbagi cerita tentang kampus masing-masing
20. **Sobat 18 Merdeka** (Ayu, Keni, Imran, songgo, fathul, hery, dewi, ippah, ummu, akram, rislan, pirda, lukman, izzah, sukma, idzhar) Yang telah menjadi kawan berproses, berbagi suka duka dan teman bekerja sama selama kepengurusan di KMP-UNHAS.
21. **Sobat KKN Pinrang 3 Gel. 106** (arman, songgo, Imran, rislan, cullank, aco, firman, ashari, hisyam, dila, mega, baladi, geby, pirda, ros, ippah, sila, st, silvi, mia, welda, kak ulfa, risma) yang telah menjadi kawan berbagi pengalaman selama kurang lebih 2 bulan.
22. Dan yang paling penting terima kasih untuk diri sendiri, karena telah bertahan dan berjuang hingga akhir.
23. Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Terima kasih atas bantuan dan doanya. Semoga segala yang diupayakan demi kelancaran penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, mendapat balasan yang besar dari Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, dikarenakan keterbatasan ilmu yang dimiliki penulis. Namun, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi ilmu pengetahuan dan para pembaca. Mohon maaf atas segala kekurangan. Terima kasih.

Makassar, 20 Mei 2023

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAAN	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR TABEL	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
I.1 Latar Belakang.....	1
I.2 Rumusan Masalah	9
I.3 Tujuan Penelitian	9
I.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
II. 1 Konsep Manajemen Strategik	11
II.1.1 Pengertian Manajemen Strategik.....	11
II.1.2 Karakteristik Manajemen Strategik	13
II.1.3 Manfaat Manajemen Strategik.....	13
II.1.4 Proses Manajemen Strategik.....	15
II.2 Konsep Manajemen Strategik Sektor Publik.....	18
II.2.1 Konteks Manajemen Strategik dalam Sektor Publik.....	18
II.2.2 Tujuan Manajemen Strategik untuk Sektor Publik	18
II.2.3 Pentingnya Manajemen Strategik bagi Sektor Publik.....	20
II.3 Konsep Strategi	21
II.3.1 Pengertian Strategi.....	21
II.3.2 Elemen-elemen Strategi.....	26
II.3.3 Tipe-tipe Strategi.....	28
II. 4 Konsep Evaluasi Dan Pengendalian Strategi	29
II.5 Konsep Kepariwisataaan	35

II.6 Strategi dan Arah Kebijakan Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pinrang	38
II.7 Kerangka Pikir	41
BAB III METODE PENELITIAN	43
III.1 Pendekatan Penelitian	43
III.2 Tipe Penelitian.....	43
III.3 Lokasi Penelitian.....	43
III.4 Fokus Penelitian	44
III.5 Jenis Data	46
III.6 Informan	47
III.7 Teknik Pengumpulan Data.....	47
III.8 Teknik Analisis Data	48
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	50
IV.1 Gambaran Umum Kabupaten Pinrang	50
IV.1.1 Kondisi Wilayah.....	50
IV.1.2 Iklim.....	51
IV.1.3 Keadaan Ekonomi.....	51
IV. 1.4 Perangkat Daerah dan Lembaga Teknis	51
IV.2 Gambaran Dinas Pariwisata, Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Pinrang	53
IV.2.2 Tugas, Fungsi dan Struktur Organisasi Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga.....	53
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	70
V.1 Strategi Pengembangan Pariwisata di Kabupaten Pinrang	70
V.2 Hasil Penelitian	71
V.2.1 Konsistensi	72
V.2.2 Konsonan.....	79
V.2.3 Kelayakan (<i>feasibility</i>).....	90
V.2.4 Keunggulan (<i>advantage</i>)	97
V.3 Pembahasan	102
V.3.1 Konsistensi	102
V.3.2 Konsonan (<i>consonance</i>)	103
V.3.3 Kelayakan (<i>Feasibility</i>).....	104
V.3.4 Keunggulan (<i>Advantage</i>)	105

BAB VI PENUTUP	107
VI.1 Kesimpulan	107
VI.2 Saran	108
Daftar Pustaka.....	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategi	16
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir	42
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga...	71
Gambar 5.1 Wisata Pantai Salopi.....	81
Gambar 5.2 Wisata Permandian Air Panas Sulili.....	81
Gambar 5.3 Wisata Karomba	82
Gambar 5.4 Wisata Pantai Ammani	82
Gambar 5.5 Wisata pantai salopi.....	83
Gambar 5.5 Kondisi Jalan ke Air Terjun Karaa	84
Gambar 5.6 Kondisi Jalan ke Karomba.....	85

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Daftar Data Pengunjung Wisatawan.	6
Tabel 2.1 Relevansi Dan Konsistensi Antara Visi, Misi, Rpjmd Dengan Tujuan, Sasaran, Strategi Dan Arah Kebijakan Dinas Pariwisata Pemuda Dan Olahragakabupaten Pinrang Tahun 2019-2024	39
Tabel 5.1 Pelaksanaan Promosi Dan Pemasaran Tahun 2020-2021.	77
Tabel 5.2 Evaluasi Pelaksanaan Strategi Pengembangan Pariwisata Di Kabupaten Pinrang Dengan Menggunakan Standar Konsistensi.	79
Tabel 5.3 Alokasi Dana Apbd Untuk Dinas Pariwisata, Pemuda Dan Olahraga Di Sektor Pariwisata Pada Tahun 2019-2021.	88
Tabel 5.4 Evaluasi Pelaksanaan Strategi Pengembangan Pariwisata Di Kabupaten Pinrang Dengan Menggunakan Standar Konsonan.	89
Tabel 5.5 Daftar Daya Tarik Wisata Yang Ada Di Kabupaten Pinrang..	92
Tabel 5.6 Total Pad Dari Sektor Pariwisata Kab. Pinrang Tahun 2019-2021	94
Tabel 5.7 Evaluasi Pelaksanaan Strategi Pengembangan Pariwisata Di Kabupaten Pinrang Dengan Menggunakan Standar Kelayakan.	96
Tabel 5.8 Evaluasi Pelaksanaan Strategi Pengembangan Pariwisata Di Kabupaten Pinrang Dengan Menggunakan Standar Keunggulan.	99

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan sebuah negara yang sangat kaya akan berbagai adat istiadat dan budaya yang masih kental, menyimpan sejuta nilai kearifan local serta begitu banyak potensi alam yang dipadu dengan masyarakat dari berbagai golongan suku, agama dan ras yang hidup berdampingan satu sama lain. Hal inilah yang kemudian menjadi nilai tersendiri bagi Indonesia yang tidak hanya warga Indonesia sendiri yang bangga namun juga dikenal hingga ke mancanegara.

Pentingnya pengembangan pariwisata bagi Indonesia, dalam hal ini Pemerintah Indonesia melalui Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN) mengharapkan sektor pariwisata dapat memainkan peran strategis sebagai sumber pendapatan dan devisa nasional, pencipta kesempatan kerja dan berusaha, sekaligus sebagai media untuk melestarikan nilai-nilai budaya.

Apabila dapat dikembangkan dengan baik dan berkelanjutan, tentunya industri pariwisata dapat bersaing dengan negara-negara lainnya khususnya negara-negara yang ada di Asia Tenggara, utamanya dalam memperebutkan kunjungan wisatawan dan pembelanjannya sebagai sumber devisa non migas. Keberhasilan penyelenggaraan pembangunan dan pengembangan pariwisata dapat dicapai dengan keterpaduan dan sinergitas antara masyarakat, pemerintah, dan para pelaku wisata. Oleh sebab itu, pembangunan kepariwisataan nasional perlu mendayagunakan sumber daya dan potensi kebudayaan sebagai kekuatan ekonomi dan budaya dalam meningkatkan daya saing global. Selain itu, untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat,

pengembangan pariwisata haruslah senantiasa tercipta inovatif yang berkelanjutan dan ditingkatkan baik dalam hal publikasi serta memaksimalkan pemanfaatan sumber daya dan potensi kepariwisataan, sehingga nantinya mampu mendorong dan menggerakkan sektor-sektor perekonomian lainnya.

Pengembangan pariwisata Indonesia tercermin dalam rencana strategi yang dirumuskan oleh Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, yakni: (1) pengembangan destinasi pariwisata dan produk ekonomi kreatif bernilai tambah dan berdaya saing; (2) pengembangan industri pariwisata dan ekonomi kreatif terintegritas; (3) pemasaran pariwisata dan ekonomi kreatif berbasis kemitraan strategis (*strategic partnership*); (4) pengelolaan SDM dan kelembagaan pariwisata dan ekonomi kreatif dalam mewujudkan SDM yang unggul dan berdaya saing; (5) mendorong riset, inovasi, adopsi teknologi, serta kebijakan pariwisata dan ekonomi kreatif yang berkualitas. Demikianlah pandangan Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata RI, bahwa pengembangan pariwisata Indonesia harus didahului dengan pemahaman mengenai berbagai tantangan dan hambatan yang harus dihadapi dalam merencanakan dan melaksanakan pengembangan pariwisata Indonesia.

UU No. 10 tahun 2009 pada pasal yang ke 4 menjelaskan tujuan kepariwisataan di Indonesia adalah untuk:

1. Meningkatkan pertumbuhan ekonomi;
2. Meningkatkan kesejahteraan rakyat;
3. Menghapus kemiskinan;
4. Mengatasi pengangguran;
5. Melestarikan alam, lingkungan dan sumber daya;

6. Memajukan kebudayaan;
7. Mengangkat citra bangsa;
8. Memupuk rasa cinta tanah air;
9. Memperkuat jati diri dan kesatuan bangsa; dan
10. Mempererat persahabatan antarbangsa.

Dari penjelasan diatas, dapat memberikan gambaran bahwa peranan pariwisata dalam pembangunan secara garis besar berintikan tiga segi yakni dari segi ekonomi (devisa, pajak), segi kerjasama antar negara (persahabatan antarbangsa), segi kebudayaan (memperkenalkan kebudayaan kita kepada wisatawan mancanegara).

Kabupaten Pinrang merupakan salah satu daerah yang berada di Sulawesi Selatan yang menyimpan beragam kekayaan, baik yang bersifat kekayaan alam maupun kekayaan budaya dan adat istiadat yang selalu mengisi setiap ruang dalam aktifitas tradisional yang terdapat dalam kehidupan masyarakat setempat. Kabupaten Pinrang merupakan salah satu daerah yang memiliki cukup banyak destinasi wisata. Potensi wisata yang dimiliki apabila dikelola dan dikembangkan dengan baik maka akan menjadi daerah tujuan wisata yang menarik bagi para wisatawan, baik wisatawan asing maupun wisatawan dalam negeri untuk tidak hanya dikunjungi sekali saja. Pariwisata merupakan salah satu sektor terpenting dalam proses pembangunan daerah, selain sebagai penggerak kegiatan ekonomi perkotaan, pariwisata merupakan salah satu sumber pendapatan daerah.

UU No. 10 Tahun 2009 pada Pasal 8:1 menjelaskan bahwa Pembangunan kepariwisataan dilakukan berdasarkan rencana induk

pembangunan kepariwisataan yang terdiri atas rencana induk pembangunan kepariwisataan nasional, rencana induk pembangunan kepariwisataan provinsi, dan rencana induk pembangunan kepariwisataan kabupaten/kota. Pembangunan kepariwisataan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan bagian integral dari rencana pembangunan jangka panjang nasional. Pada Pasal 11 dijelaskan bahwa Pemerintah bersama lembaga yang terkait dengan kepariwisataan menyelenggarakan penelitian dan pengembangan kepariwisataan untuk mendukung pembangunan kepariwisataan.

Sesuai dengan UU No. 10 Tahun 2009 pada Pasal 8:1 Pembangunan kepariwisataan dilakukan berdasarkan rencana induk pembangunan kepariwisataan yang terdiri atas rencana induk pembangunan kepariwisataan nasional, rencana induk pembangunan kepariwisataan provinsi, dan rencana induk pembangunan kepariwisataan kabupaten/kota, maka pemerintah daerah Kabupaten Pinrang telah menetapkan Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Daerah (RIPPARDA) Kabupaten Pinrang, dengan mengangkat sebuah visi, misi, dan strategi pengembangan.

RIPPARDA merupakan pedoman utama pembangunan kepariwisataan daerah yang memberikan arah kebijakan, strategi dan program yang perlu dilakukan oleh para pemangku kepentingan dalam mencapai visi, misi, dan tujuan pembangunan destinasi pariwisata dan pembangunan industri pariwisata. Berdasarkan Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Daerah (RIPPDA) yang telah ditetapkan, pemerintah daerah dalam hal ini Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga melakukan proses pengembangan pariwisata dengan mengacu pada visi dan misi serta strategi pengembangan yang termuat di dalamnya. Strategi pengembangan ini kemudian tertuang kedalam beberapa

program dan kegiatan yang dilaksanakan sebagai proses realisasi dari strategi tersebut.

Pariwisata yang ada di Kabupaten Pinrang terdiri dari beberapa variasi, mulai dari wisata seni dan budaya, wisata alam dan wisata sejarah. Adapun objek wisata yang dominan di Kabupaten Pinrang yaitu objek wisata alam. Namun dari sekian banyak potensi wisata yang dimiliki, sampai saat ini hal tersebut belum dimanfaatkan secara maksimal, bahkan cenderung tidak diperhatikan dan hanya beberapa orang saja yang berkunjung di objek wisata yang belum dimanfaatkan tersebut. Objek wisata yang memiliki jumlah pengunjung yang relatif banyak hanya terdapat pada objek wisata yang berada di daerah yang cukup dekat dengan wilayah kota, yang memiliki akses yang memadai untuk sampai ke lokasi tersebut dan juga karena destinasi wisatanya yang terkesan masih baru. Beberapa objek wisata juga hanya ramai apabila dijadikan sebagai tempat penyelenggaraan sebuah acara/event dengan kata lain hanya pada saat-saat tertentu saja.

Strategi pengembangan pariwisata yang ada, nyatanya sampai saat ini belum dilaksanakan secara maksimal, yang mengakibatkan beberapa objek wisata tidak dikelola dengan baik, sarana dan prasarana pendukung di lokasi objek yang masih kurang, dan juga kompetensi dari sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan masih perlu untuk ditenahi. Secara umum, pengembangan pariwisata di kawasan Pinrang dapat dikatakan belum mengalami peningkatan secara signifikan. Kondisi beberapa objek wisata masih tetap sama dari tahun-tahun sebelumnya. Jumlah wisatawan yang berkunjung ke Pinrang untuk 3 tahun yaitu 2019-2021, menurut data yang diperoleh jumlahnya cenderung meningkat. Bisa dilihat pada grafik berikut ini :

Tabel I.1
Daftar Kunjungan Wisatawan

No	Tahun	Jumlah Pengunjung
1	2018	43423
2	2019	53675
3	2020	42670
4	2021	42560

(Sumber: Rencana Strategi Dinas Pariwisata Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Pinrang)

Berdasarkan tabel diatas jumlah kunjungan wisatawan diatas sudah termasuk wisatawan lokal dan luar. Salah satu faktor yang menyebabkan peningkatan itu karena adanya destinasi wisata yang baru seperti Karomba, pantai Salopi, dan pantai Lowita. Sedangkan untuk 2 tahun terakhir yaitu 2021 jumlah kunjungan wisata mengalami penurunan, yang disebabkan karena adanya pandemi Covid-19 dan pengelolaan destinasi wisata yang tidak dikelola dengan baik oleh pemilik wisata maupun dari pihak pemerintah yang sudah merancang strategi pengembangan pariwisata serta kurangnya pemasaran wisata yang dilakukan oleh pemerintah.

Padahal, apabila semua strategi yang ada dapat dijalankan dengan maksimal, maka tentunya jumlah wisatawan yang berkunjung akan selalu memenuhi target dan mengalami peningkatan yang besar setiap tahunnya, melihat kekayaan objek wisata yang begitu banyak. Tidak hanya itu, apabila seluruh potensi wisata yang ada dapat dikelola dengan maksimal maka tentunya akan meningkatkan keunggulan kompetitif dari daerah pesaing lainnya.

Strategi pengembangan pariwisata merupakan langkah yang ditempuh untuk merealisasikan kebijakan pemerintah dalam mengembangkan pariwisata yang dimiliki. Setelah suatu strategi diimplementasikan dalam pelaksanaan pembangunan di bidang pariwisata, perlu dilakukan evaluasi dan pengendalian untuk melihat bagaimana tingkat keberhasilan strategi pengembangan yang telah dijalankan dalam memajukan kepariwisataan daerah dan memperbaiki atau meningkatkan hal-hal yang masih perlu dibenahi.

Meskipun Kabupaten Pinrang memiliki sejumlah potensi alam dan budaya yang dapat diandalkan, namun sebagian besar belum tergarap secara maksimal. Beberapa faktor yang menyebabkan, yaitu: keberadaan/letak dari objek wisata tidak diketahui oleh masyarakat dan wisatawan, sebagian besar area wisata jauh dan bahkan tidak terjangkau dari akses transportasi, sehingga sulit dijangkau oleh pengunjung apalagi wisatawan yang berasal dari luar, fasilitas pendukung seperti sarana dan prasarana di tempat objek wisata yang belum lengkap dan tidak terawat, spot wisata yang terkesan monoton atau kurang menarik wisatawan untuk berkunjung, dan juga dari segi promosi yang masih kurang luas sehingga masih banyak objek wisata yang sepi pengunjung, serta minimnya peran pemerintah dalam membantu mengembangkan pariwisata.

Pengembangan kepariwisataan pada hakekatnya merupakan upaya untuk mengembangkan dan memanfaatkan obyek dan daya tarik wisata yang ada. Untuk menarik jumlah kunjungan wisatawan, tentunya pariwisata yang dimiliki harus mempunyai keunggulan yang lebih dari daerah-daerah pesaing lainnya bahkan dalam proses pengembangannya perlu untuk merespon dengan positif preferensi para wisatawan yang datang. Apabila kebutuhan para wisatawan yang berkunjung dapat terpenuhi dengan baik, maka tentunya mereka

akan tertarik untuk berkunjung tidak hanya sekali. Hal ini juga harus didukung melalui pelaksanaan strategi pengembangan dari pihak pemerintah secara konsisten agar tujuan yang ingin dicapai dapat memberikan hasil yang maksimal. Namun, sampai sejauh ini hal tersebut belum mampu untuk dilaksanakan dengan baik dari pihak pemerintah, sehingga menyebabkan banyaknya potensi wisata yang tidak dimanfaatkan dan dikelola dengan baik, bahkan peran pemerintah Kabupaten Pinrang masih sangat kurang, karena sebagian besar wisata yang ada di Kabupaten Pinrang dikelola oleh Pihak swasta.

Melihat potensi wisata yang ada di Kabupaten Pinrang yang belum seluruhnya dikelola secara profesional, maka peranan pemerintah sebagai fasilitator sangat strategis dalam mewujudkan upaya-upaya ke arah pengembangan pariwisata tersebut. Rencana strategi Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pinrang 2019-2024 mencakup 2 poin utama yaitu Strategi pengembangan melalui pemasaran produk wisata dan Strategi pengembangan melalui pembangunan daya Tarik wisata. Rencana strategi yang tepat sasaran dan sejalan dengan kebijakan yang ada tentunya dapat membuat pengelolaan objek wisata berjalan dengan maksimal. Maka dari itu industri pariwisata daerah perlu mendapat perhatian yang lebih mendalam khususnya aset-aset wisata yang memiliki potensi wisata yang bukan saja bernilai historis melainkan aset wisata yang berpotensi ekonomis. Dalam memacu pertumbuhan ekonomi dan peningkatan kesempatan kerja yang tentunya dapat mengurangi jumlah pengangguran yang ada, maka industri pariwisata dijadikan salah satu sektor andalan dimana pariwisata dianggap sebagai salah satu industri potensial yang menimbulkan efek ganda bagi sektor lainnya.

Untuk mengetahui sejauh mana strategi pengembangan pariwisata yang ada telah dilaksanakan, apakah pencapaian tujuan dan sasaran dari strategi telah sesuai dengan hasil yang diharapkan, maka perlu dilakukan evaluasi pada strategi pengembangan pariwisata di daerah setempat. Sehingga Pemerintah Daerah Kabupaten Pinrang dapat meningkatkan kinerjanya dalam proses pengembangan pariwisata serta mengetahui potensi-potensi yang tersembunyi yang ada untuk dapat dioptimalkan dan di manfaatkan dengan baik untuk kebutuhan sektor pariwisata.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan Judul:

"Evaluasi Strategi Pengembangan Pariwisata di Kabupaten Pinrang"

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka diperlukan perumusan masalah yang sangat berguna bagi arah dan langkah penelitian ke depannya. Secara spesifik permasalahan dirumuskan sebagai berikut:

"Bagaimana Evaluasi Strategi Pengembangan Pariwisata di Kabupaten Pinrang?"

I.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan dalam penelitian ini, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan Evaluasi Strategi Pengembangan Pariwisata di Kabupaten Pinrang.

I.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis Secara akademis hasil penelitian ini diharapkan berguna sebagai suatu karya ilmiah yang dapat menunjang

perkembangan ilmu pengetahuan dalam bidang pariwisata dan sebagai bahan masukan bagi peneliti maupaun pihak lain yang tertarik dalam bidang penelitian yang sama.

2. Manfaat Praktis Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan evaluasi bagi pihak pemerintah daerah khususnya pada Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pinrang dalam upaya pengembangan kawasan objek wisata.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II. 1 Konsep Manajemen Strategik

II.1.1 Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Manajemen Strategik didefinisikan sebagai kumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil rumusan dan implementasi pada rencana yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan serta bagaimana mengevaluasi dan melaksanakan tindakan tersebut demi tercapainya tujuan perusahaan yang mencakup perumusan, implemmtasi, dan evaluasi rencana strategi. (Hubeis & Najib, 2008: 18).

Manajemen strategis merupakan upaya organisasi untuk bisa menyelaraskan dirinya dengan lingkungan. Manajemen strategis pada dasarnya merupakan upaya organisaasi untuk menyesuaikan dengan lingkungannya hal ini dapat dilihat dari defenisi yang dibuat oleh Rowe, et.al yang menyatakan bahwa manajemen strategis adalah proses untuk menyelaraskan kemampuan internal orgnisasi dengan peluang dan ancaman yang dihadapinyadalam lingkungannya (Iriantara, 2004: 12).

Manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (formulating), penenrapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang (wahyudi, 1996: 14). Manajemen strategik, memfokuskan pada penyatuan/penggabungan aspek-aspek

pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/akuntansi dan produksi/operasional dari sebuah bisnis. Tujuan dari manajemen strategi adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok: perencanaan jangka panjang, sebaliknya, berusaha untuk memaksimalkan tren-tren dewasa ini untuk esok. Komponen penting dalam manajemen strategi adalah sebagai berikut (Hunger & Wheelen, 2003: 5).

- Analisis lingkungan bisnis untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis.
- Analisis profil organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi.
- Strategi bisnis yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- Misi organisasi.

Dalam upaya menyelaraskan organisasi dengan lingkungannya tersebut, manajemen strategis melakukan langkah-langkah sebagai berikut, (Lubis, 1992:1).,

1. Menetapkan misi organisasi
2. Memformulasikan falsafah organisasi
3. Menetapkan kebijakan/*policy*
4. Menetapkan tujuan /objektif organisasi
5. Mengembangkan strategi
6. Merancang struktur organisasi
7. Menyediakan sumber daya manusia
8. Menetapkan prosedur kerja
9. Menyediakan fasilitas
10. Menyediakan modal kerja

11. Menetapkan standar
12. Menentukan rencana dan program operasional
13. Menyediakan informasi untuk keperluan pengendalian
14. Mengaktifkan sumber daya manusia

II.1.2 Karakteristik Manajemen Strategik

Pada umumnya manajemen strategik sungguh berbeda dengan lainnya dimana manajemen strategik senantiasa menyikapi dinamika terjadinya suatu perubahan lingkungan sehingga bias mempengaruhi terhadap implementasi manajemen itu sendiri serta berupaya untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Adapun karakteristik dari manajemen strategik (Taufiqurokhman, 2016: 22), yaitu:

1. Manajemen strategik bersifat jangka panjang
2. Manajemen strategik bersifat dinamik
3. Manajemen strategik merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional
4. Manajemen strategik perlu dimonitori oleh unsur-unsur pada manajemen tingkat puncak
5. Manajemen strategik berorientasi dan mendekati untuk masa depan
6. Manajemen strategik senantiasa harus didorong dan didukung dalam melaksanakannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia

II.1.3 Manfaat Manajemen Strategik

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer

diajak untuk berpikir lebih kreatif secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan. (Wahyudi, 1996 : 4).

Menurut Sipriyono, ada beberapa manfaat manajemen strategik dalam perusahaan (organisasi), antara lain (Taufiqurokhman, 2016:106):

1. Strategi merupakan cara untuk mengantisipasi masalah dan kesempatan masa depan yang berubah dengan cepat
2. Membekali pegawai tentang tujuan dan arah masa depan organisasi
3. Memudahkan tugas eksekutif organisasi (perusahaan)
4. Kacamata untuk memantau apa yang terjadi dalam perusahaan atau organisasi
5. Berdasarkan hasil penelitian; perusahaan atau organisasi yang menyusun strategi menjadi lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan atau meraih hasilnya.

Sedangkan menurut Greenley, menyatakan bahwa manajemen strategis memberikan manfaat sebagai berikut (David, 2010: 22):

1. Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas, dan eksploitasi peluang
2. Memberikan pandangan objektif atas masalah manajemen
3. Merepresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas control dan koordinasi yang lebih baik
4. Meminimalkan efek dari kondisi dan perubahan yang jelek

5. Memungkinkan agar keputusan besar dapat mendukung dengan lebih baik tujuan yang telah ditetapkan
6. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi
7. Memungkinkan alokasi sumber daya dan waktu yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana
8. Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal diantara staf
9. Membantu mengintegrasikan perilaku individu ke dalam usaha bersama
10. Memberikan dasar untuk mengklarifikasikan tanggung jawab individu
11. Mendorong pemikiran ke masa depan
12. Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menghadapi masalah dan peluang
13. Mendorong terciptanya sikap positif terhadap perubahan
14. Memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas kepada manajemen suatu bisnis

II.1.4 Proses Manajemen Strategik

1. Perencanaan Strategi: Proses ini merupakan serangkaian tahap awal yang diawali penentuan tujuan, kemudian menyusun strategi.
2. Implementasi Strategi: Proses ini mencakup implementasi yang dijalankan berdasarkan strategi yang dipilih, serta pengendalian atas implementasi yang dilakukan.

(Gambar II. 1 Proses manajemen strategi)



Sumber: Tisnawati, dan Saefullah (137: 2005)

Ada beberapa komponen dalam proses manajemen strategik (Taufiqurokhman, 2016: 33), diantaranya:

1. Misi Organisasi (perusahaan), merupakan gambaran tujuan tentang keberadaan perusahaan. Misi ini meliputi tipe, ruang lingkup serta karakteristik tindakan yang akan dijalankan.
2. Tujuan, merupakan hasil akhir dari sebuah kegiatan. Disini akan ditegaskan hal apa yang akan dicapai, kapan waktunya, dan berapa yang harus dicapai.

3. Strategi, merupakan suatu keterampilan atau ilmu dalam memenangkan sebuah persaingan. Persaingan adalah perebutan konsumen (pangsa pasar) dan konsumen setiap saat akan mengalami perubahan, maka strategi hendaknya dikelola dengan sedemikian rupa supaya tujuan perusahaan bisa tercapai.
4. Kebijakan, merupakan cara dalam mencapai sasaran perusahaan. Kebijakan mencakup garis pedoman, aturan-aturan dan prosedur untuk menyokong usaha pencapaian sasaran atau tujuan yang sudah ditetapkan.
5. Profil perusahaan, menggambarkan kondisi perusahaan baik itu keuangan, sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya fisik lainnya.
6. Lingkungan eksternal, merupakan seluruh kekuatan yang akan memberikan pengaruh terhadap pilihan strategi serta mendefinisikan kondisi kompetisinya.
7. Lingkungan internal, mencakup seluruh unsur bisnis yang terdapat pada perusahaan.
8. Analisa strategi dan pilihan, hal ini ditujukan kepada keputusan dalam investasi untuk masa mendatang.
9. Strategi unggulan, merupakan rencana umum serta komprehensif atas semua aktivitas utama yang ditujukan pada usaha pencapaian sasaran dalam lingkungan yang bersifat dinamis.
10. Strategi fungsional, adalah penjabaran strategi umum yang nantinya dijalankan oleh divisi.

II.2 Konsep Manajemen Strategik Sektor Publik

II.2.1 Konteks Manajemen Strategik dalam Sektor Publik

Ring dan Perry (Taufiqurokhman, 2016: 58) memberikan konteks pada manajemen strategik sektor pemerintah sebagai berikut:

1. *Policy Ambiguity* – Struktur organisasi sektor publik yang kompleks menyebabkan ketidakjelasan arah strategi
2. *The Opennes of Government* – Media memiliki peranan besar dalam mengekspose pengambilan keputusan dan penerapannya dalam pemerintahan
3. *Attentive Publics* – Pemerintahan dipengaruhi oleh banyak kelompok kepentingan yang mempunyai agenda-agenda tertentu
4. *The Time Problem* – Masa jabatan dan peraturan yang memberikan batasan waktu menjadi perhatian dalam manajemen strategis
5. *Shaky Coalitions* – Aliansi politis saat perencanaan dan peaksanaan belum tentu sama komposisinya

II.2.2 Tujuan Manajemen Strategik untuk Sektor Publik

Adapun tujuan manajemen strategik untuk sektor publik (Taufiqurokhman, 2016:60) adalah:

1. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
2. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.

3. Senantiasa memperbaharui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
4. Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada.
5. Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.

Selanjutnya menurut Nutt dan Backoff (Salusu, 2006:496-498) menyatakan ada beberapa alasan perlunya perubahan strategi yang juga sekaligus memberi petunjuk mengenai bagaimana manfaat manajemen strategi untuk organisasi sektor publik ataupun organisasi nirlaba, sebagai berikut:

1. Organisasi sektor publik yang baru ataupun yang berkembang harus memikirkan sasaran dan tujuan yang diprioritaskan.
2. Kebutuhan dalam mempertahankan stabilitas pembiayaan yang membutuhkan strategi baru dalam mencari sumber dana baru.
3. Keinginan dalam mengembangkan pelayanan, dengan seiring semakin tersedianya sumber daya, mendorong manajemen untuk melakukan perubahan atas kebijakan, prosedur, bahkan hingga prioritas kepada klien yang dilayani.
4. Perluasan peranan karena desakan oleh publik, guna memenuhi kebutuhan mereka. Perubahan kepemimpinan umumnya diikuti dengan visi yang baru yang menuntut pemangku memahami kebijakan yang baru.
5. Tuntutan yuridis di dalam planning yang memungkinkan perubahan suatu prosedur jika ada desakan dari pemerintah untuk mendapatkan bantuan yang dibutuhkan.

6. Tuntutan akan integrasi antar-departemen, biro, bagian, seksi dan yang lainnya seringkali terjadi di dalam organisasi sektor publik yang akan menuntut suatu penyesuaian misi, visi tujuan, dan berbagai prosedur lainnya.
7. Koordinasi tindakan yang menuntut adanya perubahan dalam kebijaksanaan internal.
8. Ancaman politik yang menuntut para pemangku untuk menyesuaikan kebijakan dengan organisasinya dengan ancaman tuntutan tersebut.

II.2.3 Pentingnya Manajemen Strategik bagi Sektor Publik

Mengapa sektor publik membutuhkan manajemen strategik dalam melaksanakan kegiatannya? Menurut Joyce (Taufiqurokhman, 2016:59), karena sebagai suatu organisasi yang ingin mencapai suatu tujuan, organisasi sektor publik memerlukan rencana strategis untuk mencapai tujuan tersebut yang rinci dalam program-program dan kegiatan-kegiatan yang dapat bersinergi untuk mewujudkan tujuan tersebut. Terlebih dengan struktur organisasinya yang sangat besar dan kompleks, dengan menggunakan manajemen strategik, para pemangku kebijakan dapat memotivasi dan mengarahkan pegawainya dengan lebih baik dan selanjutnya dapat meningkatkan performa kinerja organisasi.

Dengan menrapkan apa yang ada dalam manajemen strategik, maka diharapkan sektor publik dapat:

1. Menjadi instansi reaktif dalam menghadapi perubahan situasi yang dinamis dan kompleks.
2. Mengelola sumber daya yang dimiliki untuk hasil yang maksimal (*managing for result*).

3. Mengubah orientasi instansi menjadi instansi berorientasi masa depan.
4. Menjadikan instansi adaptif dan fleksibel, mengurangi birokrasi yang rumit dan lebih transparan.
5. Menjadikan instansi mampu memnuhi harapan masyarakat (pengguna layanan)

II.3 Konsep Strategi

Kata strategi berasal dari kata Strategos dalam bahasa Yunani merupakan gabungan dari Stratos atau tentara dan ego atau pemimpin. Suatu strategi mempunyai dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Menurut Marrus (2002:31) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

II.3.1 Pengertian Strategi

Dalam suatu organisasi profit maupun non-profit, strategi memegang peranan yang sangat penting. Dimana sategi merupakan alat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Kata "Strategi" berasal dari bahasa Yunani "Strategos", yang berasal dari kata Stratos yang berarti militer dan Ag yang artinya memimpin. Strategi dalam konteks awalnya ini diartikan sebagai generalship atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jendral dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang (Purnomo, 2007 : 4). Menurut Stephanie K. Marrus (Husein Umar 2010 : 16), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau

upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Adapun pengertian strategi menurut Bryson (1988:163) dalam bukunya *Perencanaan Strategis untuk Organisasi Publik dan Nirlaba*, menjelaskan tentang strategi sebagai berikut:

"Strategi dapat dipikirkan sebagai suatu pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang menunjukkan jati diri suatu organisasi, hal-hal yang dilakukannya, dan alasan melakukan hal-hal tersebut. Dengan demikian, strategi merupakan perluasan dari misi untuk menjembatani antara organisasi tersebut dengan lingkungannya. Strategi umumnya dibuat untuk menanggapi isu strategis, yaitu merupakan garis besar tanggapan organisasi tersebut terhadap pilihan kebijakan yang fundamental. (Bila pendekatan tujuan umum yang dipakai, maka strategi dirumuskan untuk mencapai tujuan tersebut; dan bila pendekatan visi yang dipakai, maka strategi dikembangkan untuk mencapai visi tersebut)."

Quinn (1999:10) mengartikan strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Sementara itu menurut Argyris, Mintzberg, Steiner, dan Miner seperti yang dikutip dalam Rangkuti (1998: 4) menyatakan bahwa strategi merupakan respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

Untuk melihat apakah strategi yang telah ditentukan tepat atau tidak, baik pada tingkat organisasi maupun bisnis yang ditangani, tidak hanya terletak pada akuratnya analisis strategik yang dilakukan dan tepatnya pilihan yang dijatuhkan pada satu alternatif yang diperkirakan akan mendukung keseluruhan upaya untuk mencapai tujuan dan berbagai sasaran serta mengembang misi yang telah

ditentukan, melainkan terutama dan pada analisis terakhir terjadi pada waktu strategi tersebut diimplementasikan. (Siagian, 2005: 198).

Menurut Suwarjono dalam bukunya “Manajemen Strategis”, karena strategi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan, baik tujuan organisasi atau perusahaan, maka strategi memiliki beberapa sifat antara lain:

1. Menyatu (*unified*): yaitu menyatukan seluruh bagian-bagian dalam organisasi atau perusahaan.
2. Menyeluruh (*comprehensive*): yaitu mencakup seluruh aspek dalam suatu organisasi atau perusahaan.
3. Integral (*integrated*): yaitu seluruh strategi akan cocok/sesuai dari seluruh tingkatan (*corporate, business, and functional*).

Dewasa ini istilah strategi sudah digunakan oleh semua jenis organisasi dan ide-ide pokok yang terdapat dalam pengertian semula tetap dipertahankan hanya saja aplikasinya disesuaikan dengan jenis strategi yang diterapkannya, karena dalam arti yang sesungguhnya, manajemen puncak memang terlibat dalam suatu “peperangan” tertentu.

Dalam merumuskan suatu strategi, manajemen puncak harus memperhatikan berbagai faktor yang sifatnya kritical, yaitu:

Pertama: Strategi berarti menentukan misi pokok suatu organisasi karena manajemen puncak menyatakan secara garis besar apa yang menjadi pembenaran keberadaan organisasi, filosofi yang bagaimana yang akan digunakan untuk menjamin keberadaan organisasi tersebut dan sasaran apa yang ingin dicapai. Yang jelas menonjol dalam faktor pertama ini ialah bahwa strategi merupakan keputusan dasar yang dinyatakan secara garis besar.

Kedua: Dalam merumuskan dan menetapkan strategi, manajemen puncak mengembangkan profil tertentu bagi organisasi. Profil dimaksud harus menggambarkan kemampuan yang dimiliki dan kondisi internal yang dihadapi oleh organisasi yang bersangkutan.

Ketiga: Pengenalan tentang lingkungan dengan mana organisasi akan berinteraksi, terutama situasi yang membawa suasana persaingan yang mau tidak mau harus dihadapi oleh organisasi apabila organisasi yang bersangkutan ingin tidak hanya mampu melaksanakan eksistensinya, akan tetapi juga meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerjanya.

Keempat: Suatu strategi harus merupakan analisis yang tepat tentang kekuatan yang dimiliki oleh organisasi, kelemahan yang mungkin melekat pada dirinya, berbagai peluang yang mungkin timbul dan harus dimanfaatkan serta ancaman yang diperkirakan akan dihadapi. Dengan analisis yang tepat berbagai alternatif yang dapat ditempuh akan terlihat.

Kelima: Mengidentifikasi beberapa pilihan yang wajar ditelaah lebih lanjut dari berbagai alternatif yang tersedia dikaitkan dengan keseluruhan upaya yang akan dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Keenam: Menjatuhkan pilihan pada satu alternatif yang dipandang paling tepat dikaitkan sasaran jangka panjang yang dianggap mempunyai nilai yang paling strategik dan diperhitungkan dapat dicapai karena didukung oleh kemampuan dan kondisi internal organisasi.

Ketujuh: suatu sasaran jangka panjang pada umumnya mempunyai paling sedikit empat ciri yang paling menonjol, yaitu: (a) sifatnya yang idealistik, (b) jangkauan waktunya jauh ke masa depan, (c) hanya bisa dinyatakan secara

kualitatif, dan (d) masih abstrak. Dengan cirri-ciri seperti itu, suatu strategi perlu memberikan arah tentang rincian yang perlu dilakukan. Artinya, perlu ditetapkan sasaran antara dengan ciri-ciri: (a) jangkauan waktu ke depan spesifik, (b) praktis dalam arti diperkirakan mungkin dicapai, (c) dinyatakan secara kuantitatif, dan (e) bersifat konkret.

Kedelapan: Memperhatikan pentingnya operasionalisasi keputusan dasar yang dibuat dengan memperhitungkan kemampuan organisasi di bidang anggaran, sarana, prasarana, dan waktu.

Kesembilan: Mempersiapkan tenaga kerja yang memenuhi berbagai persyaratan bukan hanya dalam arti kualifikasi teknis, akan tetapi juga berperilaku serta mempersiapkan sistem manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pengakuan dan penghargaan harkat dan martabat manusia dalam organisasi.

Kesepuluh: teknologi yang akan dimanfaatkan yang karena peningkatan kecanggihannya memerlukan seleksi yang tepat.

Kesebelas: Bentuk, tipe, dan struktur organisasi yang akan digunakan pun harus turut diperhitungkan, misalnya apakah akan mengikuti pola tradisional dalam arti menggunakan struktur yang hierarkial dan piramidal, atautkah akan menggunakan struktur yang lebih datar dan mungkin berbentuk matriks.

Keduabelas: Menciptakan suatu sistem pengawasan sedemikian rupa sehingga daya inovasi kreativitas dan diskresi para pelaksana kegiatan operasional tidak "dipadamkan".

Ketigabelas: Sistem penilaian tentang keberhasilan atau ketidakberhasilan pelaksanaan strategi yang dilakukan berdasarkan serangkaian kriteria yang rasional dan objektif.

Keempatbelas: Menciptakan suatu sistem umpan balik sebagai instrumen yang ampuh bagi semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan strategi yang telah ditentukan itu untuk mengetahui apakah sasaran terlampaui, hanya sekedar tercapai atau bahkan mungkin tidak tercapai. Kesemuanya ini diperlukan sebagai bahan dan dasar untuk mengambil keputusan di masa depan.

Dari pembahasan di atas kiranya jelas bahwa pada dasarnya yang dimaksud dengan strategi bagi manajemen organisasi pada umumnya ialah rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan (Siagian 2003:16).

II.3.2 Elemen-elemen Strategi

Berikut beberapa macam elemen-elemen strategi dalam buku (Salusu, 1996: 88):

1. Seni Situasional

Sejarah strategi berawal pada masa transisi dari militer ke organisasi, strategi dipandang sebagai suatu seni situasional, yaitu suatu keterampilan seorang pejabat eksekutif mendesain keputusan yang didasarkan pada sumber daya organisasi, nilai-nilai manajerial, dan melihat peluang, juga tantangan dari lingkungan.

2. Tujuan dan Sasaran

Ada 3 komponen penting di dalam sebuah strategi, seperti adanya tujuan dan sasaran, cara bertindak, dan alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam hal ini strategi dapat disimpulkan sebagai sasaran serta pola yang dirangkai/dibuat sedemikian rupa, yaitu menjadikan suatu organisasi tersebut menggeluti bisnis apa, serta akan menjadi apa sebuah organisasi itu.

3. Produk (Keunggulan Kompetitif)

Strategi itu sendiri adalah sebuah produk/lingkup pasar, keunggulan kompetitif dan sinergi. Strategi mencakup ruang lingkup yang dapat diartikan dalam kesesuaian produk atau pasar dengan wilayah tertentu.

4. Kebijakan dan Program

Dalam melihat gejala strategi, pandangan baru muncul oleh Steiner dan Miner bahwa strategi tidak hanya merujuk pada visi, misi, tujuan, sasaran organisasi yang mendasar. Namun juga “strategi kebijakan dan program” serta metode yang diperluas untuk menjamin strategi itu dilaksanakan guna mencapai tujuan organisasi

5. Destinasi

Hatten dan Hatten dalam (Salusu, 2015) berpandangan bahwa strategi sebagai suatu rute menuju ke tempat persinggahan terakhir. Dengan symbol sasaran adalah tempat perhentian. Menetapkan suatu tempat perhentian atau destinasi merupakan pilihan sasaran. Memilih rute melambangkan keputusan. Mengemudikan kendaraan sepanjang rute itu adalah pelaksanaan dan keputusan tersebut. tujuan itu adalah hal yang

penting, sebab menunjuk pada apa yang ingin dicapai di masa yang akan datang.

6. Sumber Daya dan Lingkungan

Manajemen strategi adalah suatu proses berkelanjutan yang mengaitkan secara efektif sasaran dan sumber daya organisasi terhadap peluang di dalam lingkungan. Faktor lingkungan telah dipandang memainkan peranan utama sebagai sesuatu hal yang menghasilkan.

7. Program Bertindak

Definisi oleh Koontz (1976) lalu didukung oleh Kreitner (1980), bahwa strategi sebagai program bertindak dengan tekad memanfaatkan sumber daya sebaik-baiknya untuk mencapai misi utama organisasi.

8. Formulasi Strategi, Arus Keputusan

Konsep formulasi strategi mencakup beberapa hal pokok, antara lain (1) prakiraan mengenai kondisi lingkungan serta identifikasi ancaman dan peluang; (2) perhitungan mengenai kekuatan dan kelemahan organisasi dalam wilayah pemasaran produk tertentu; (3) identifikasi tujuan, sasaran serta nilai-nilai organisasi yang hendak dicapai; (4) syarat-syarat untuk memilih suatu strategi tertentu yang dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif (Guth, 1976).

II.3.3 Tipe-tipe Strategi

Menurut Koteen (Salusu, 2015), mengemukakan ada empat tipe-tipe strategi yaitu:

1. *Corporate Strategy* (strategi organisasi). Strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, tujuan, nilai-nilai, dan inisiatif-inisiatif stratejik yang baru. Pembatasan-pembatasan diperlukan, yaitu apa yang dilakukan dan untuk

siapa. *Program Strategy* (strategi program). Strategi ini lebih memberi perhatian pada implikasi-implikasi stratejik dari suatu program tertentu. Apa kira-kira dampaknya apabila suatu program tertentu dilancarkan atau diperkenalkan, apa dampaknya bagi sasaran organisasi.

2. *Resource Support Strategy* (strategi pendukung sumber daya). Strategi sumber daya ini memusatkan perhatian pada memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Sumber daya itu dapat berupa tenaga, keuangan, teknologi, dan sebagainya.
3. *Institutional Strategy* (strategi kelembagaan). Fokus dari strategi institusional ialah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif stratejik.

Faktor internal dan eksternal juga sangat berpengaruh dalam penentuan strategis organisasi. Hal ini terlihat jelas dari konsep strategi yang diungkapkan oleh Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977) sebagai berikut: strategi merupakan respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat memengaruhi organisasi, (Salusu, 2015).

II. 4 Konsep Evaluasi Dan Pengendalian Strategi

Istilah evaluasi mempunyai arti yang berhubungan, masing-masing menunjuk pada aplikasi beberapa skala nilai terhadap hasil kebijakan dan program. Secara umum istilah evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assessment*), kata-kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nilainya. Dalam arti yang lebih spesifik, evaluasi berkenaan dengan produksi informasi

mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan. Ketika hasil kebijakan pada kenyataannya mempunyai nilai, hal ini karena hasil tersebut memberi sumbangan pada tujuan dan sasaran. Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa kebijakan atau program telah mencapai tingkat kinerja yang bermakna, yang berarti bahwa masalah-masalah kebijakan dibuat jelas atau diatasi (Dunn, 2003:608).

Evaluasi strategi adalah tahap proses manajemen strategi dimana manajer puncak berusaha memastikan bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuan perusahaan (Jauch & Glueck: 1988). Manajer sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan; evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi ini. Dimana semua strategi dapat dimodifikasi di masa mendatang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah.

Evaluasi strategi adalah proses yang ditujukan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan strategik yang dilakukan perusahaan sudah sesuai dengan perumusan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan. Dalam proses evaluasi strategi ini, ada beberapa hal yang harus dilakukan perusahaan (Hubeis, Najib 2008: 26), yaitu:

- a. Meninjau kembali permasalahan eksternal dan internal yang terjadi saat itu, apakah terjadi perubahan-perubahan pada saat strategi dirumuskan.
- b. Adanya pengukuran kemampuan atau kinerja perusahaan dengan memastikan kembali, apakah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
- c. Melakukan perbaikan-perbaikan untuk perkembangan perusahaan.

d. Membantu untuk mengembangkan model di masa mendatang

Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melalui aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Para manajer di semua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen strategis, elemen itu juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali. Agar evaluasi dan pengendalian efektif, manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat, dan tidak bias dari orang-orang bawahannya yang ada dalam hirarki perusahaan (Hunger & Wheelen, 2003: 19-20).

Proses pengendalian memastikan bahwa perusahaan sedang mencapai apa yang telah ditetapkan untuk dicapai. Proses pengendalian membandingkan kinerja dengan hasil yang diinginkan dan memberikan umpan balik yang diperlukan bagi pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil yang diperoleh dan mengambil tindakan perbaikan bila diperlukan.

Selanjutnya, P. Lorange, M.F.S. Morton, dan S. Goshal, dalam buku mereka mengenai pengendalian strategis (1968:11-14), mengidentifikasi tiga jenis pengendalian, yakni:

1. Pengendalian strategis berhubungan dengan arah strategis dasar perusahaan di dalam hubungannya dengan lingkungan perusahaan. Pengendalian strategis memfokuskan pada organisasi sebagai satu keseluruhan dan menekankan pada pengukuran jangka panjang (satu

tahun atau lebih), seperti ROI dan perubahan dalam nilai pemegang saham.

2. Pengendalian taktis, sebaliknya berhubungan terutama dengan pelaksanaan perencanaan strategis. Pengendalian taktis menekankan pada implementasi berbagai program dan menggunakan pengukuran jangka menengah (dari enam bulan sampai setahun), seperti pangsa pasar pada kategori produk tertentu.
3. Pengendalian operasional berhubungan dengan berbagai aktivitas jangka pendek (hari ini sampai enam bulan kedepan) dan memfokuskan pada apa yang dapat dilakukan pada saat ini untuk mencapai kesuksesan, baik dalam waktu dekat maupun dalam jangka panjang kedepan.

Setelah suatu strategi diimplementasikan, tahap berikutnya dalam proses manajemen strategi adalah tahap pengendalian strategi. Secara umum, pengendalian sering didefinisikan sebagai tindakan untuk membuat sesuatu terjadi sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Dalam realitas yang ada, manajemen biasanya melakukan tindakan pengendalian dengan mengikuti tiga langkah umum berikut ini (Purnomo & Zulkieflimansyah:103):

1. Mengukur kinerja perusahaan
2. Membandingkan hasil pengukuran kinerja perusahaan terhadap standar yang ada
3. Melakukan tindakan perbaikan yang dianggap perlu untuk memastikan bahwa kejadian yang direncanakan benar-benar terjadi.

Dalam berbagai organisasi, evaluasi strategi hanyalah penilaian sederhana tentang seberapa baik kinerja organisasi. Evaluasi strategi harus

memiliki fokus jangka pendek maupun jangka panjang. Strategi biasanya tidak berpengaruh dalam hasil operasional jangka pendek sehingga sering terjadi keterlambatan dalam perubahan yang diperlukan. Menurut Richard P. Rumelt (2011) dalam bukunya "Good Strategy Bad Strategy, and Why It Matters" mengemukakan empat standar yang bisa dipakai untuk mengevaluasi sebuah strategi:

1. Konsistensi (*consistency*)

Suatu strategi seharusnya tidak membuat tujuan dan kebijakan yang tidak konsisten. Jadi, strategi tidak boleh saling bertentangan antara sasaran dan kebijakan. Terdapat tiga panduan untuk membantu menunjukkan apakah masalah organisasi merupakan hasil dari ketidakkonsistenan dalam strategi:

- a. Jika masalah manajerial terus berlanjut meskipun telah terjadi pergantian personel dan jika masalah tersebut cenderung lebih berbasis isu ketimbang berbasis manusia, maka strategi mungkin tidak konsisten.
- b. Jika keberhasilan satu departemen dalam organisasi memiliki arti, atau diinterpretasikan sebagai kegagalan departemen lain, maka strategi mungkin tidak konsisten.
- c. Jika masalah dan isu kebijakan selalu dibawa ke atas untuk mendapatkan pemecahan, maka strategi mungkin tidak konsisten.

2. Konsonan (*consonance*)

Konsonan (*consonance*) mengacu pada kebutuhan penyusun strategi untuk satu rangkaian trend dan juga trend individual dalam mengevaluasi strategi. Strategi harus menyesuaikan dan mengadaptasikan diri terhadap

lingkungannya (baik lingkungan pasarnya maupun lingkungan non-pasarnya yang lebih luas). Suatu strategi harus mewaliki respons yang adaptif pada lingkungan eksternal dan pada perubahan kritis yang terjadi di dalamnya. Kesulitan dalam menyesuaikan antara faktor internal dan eksternal utama dalam perumusan strategi perusahaan adalah disebabkan oleh sebagian tren yang merupakan hasil interaksi dengan tren lainnya.

3. Kelayakan (*feasibility*)

Sebuah strategi harus mengolah dengan seksama sumber daya yang tersedia dan tidak boleh menghadirkan persoalan-persoalan baru yang tidak terpecahkan. Tes terakhir dari suatu strategi adalah kelayakan (*feasibility*) yaitu, dapatkah strategi dicapai dengan sumber daya fisik, manusia dan keuangan yang ada dalam perusahaan? Sumber daya keuangan dari suatu bisnis paling mudah untuk dihitung dan biasanya merupakan keterbatasan pertama saat strategi dievaluasi.

4. Keunggulan (*advantage*)

Suatu strategi harus memfasilitasi pembuatan dan / atau pemeliharaan dari sebuah keunggulan kompetitif dalam area aktivitas yang terpilih. Suatu strategi yang baik harus mampu menciptakan dan berkelanjutan dari suatu keunggulan kompetitif. Sebuah perusahaan dengan keunggulan kompetitif akan selalu menangkap sebagian nilai ekonomis yang ia ciptakan. Keunggulan kompetitif biasanya merupakan hasil dari superioritas dalam satu dari tiga area berikut:

- a. Sumber daya
- b. Keahlian

c. Posisi

II.5 Konsep Kepariwisata

Kata pariwisata berasal dari bahasa Sanskerta yang terdiri dari kata “Pari” yang berarti penuh, lengkap berkali-kali, “Wis (man)” yang artinya rumah, properti, kampung, komunitas dan “ata” yang berarti pergi terus menerus, mengembara, perjalanan atau bepergian untuk kesenangan. Bertitik tolak dari pengertian di atas, maka pariwisata secara luas dapat diartikan sebagai perjalanan ke suatu tempat ke tempat lain, bersifat sementara dan dilakukan oleh perorangan maupun berkelompok sebagai usaha untuk menilai keseimbangan antara keserasian dan kebahagiaan dengan lingkungan hidup dalam dimensi sosial, budaya, alam dan ilmu (Soekadijo, 2001: 1).

Pada hakekatnya berpariwisata adalah suatu proses bepergian sementara dari seseorang atau lebih menuju tempat lain diluar tempat tinggalnya. Istilah pariwisata berhubungan erat dengan pengertian perjalanan wisata, yaitu sebagai suatu perubahan tempat tinggal sementara seseorang diluar tempat tinggalnya karena suatu alasan dan bukan untuk melakukan kegiatan yang menghasilkan upah. (Suwanto 2004: 3)

Smith dan Eadington (Pitana & Gayatri, 2005: 7) berpendapat bahwa:

“Pariwisata adalah institusi sosial yang sangat penting dalam kehidupan dunia modern, yang dapat dipelajari. Pariwisata mempunyai sejarah dan literature, mempunyai struktur internal dengan prinsip-prinsip operasinya, dan sangat sensitif terhadap pengaruh eksternal, baik kejadian alam maupun budaya. Semua itu dapat dianalisis secara ekonomi maupun transaksi sosial”.

Kodhyat & Spillane (1996:21) menyebutkan bahwa ada beberapa unsur pokok dari pengertian pariwisata, yaitu:

1. Melakukan perjalan dari suatu tempat ke tempat lain yang bersifat sementara
2. Dilakukan oleh sekelompok orang atau perorangan
3. Objek perjalanan bertujuan mendapatkan kesenangan berlibur dan beristirahat

Ada beberapa batasan pengertian mengenai pariwisata. Yoeti (1996) memberikan pengertian bahwa pariwisata merupakan suatu perjalanan untuk sementara waktu yang dari suatu tempat ke tempat yang lain dengan maksud bukan untuk berusaha (business) mencari nafkah ke tempat yang dikunjungi, serta semata-mata menikmati perjalanan tersebut untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Jadi, memuaskan kebutuhan itulah yang menjadi dorongan atau motif bagi orang-orang untuk melakukan perjalanan. Memuaskan kebutuhan itulah yang menjadi dorongan atau motif bagi orang-orang untuk melakukan perjalanan.

Batasan tentang pariwisata juga diberikan oleh Murphy (1985:45), bahwa pariwisata adalah keseluruhan dari elemen-elemen terkait (wisatawan, daerah tujuan wisata, perjalanan, industri dan lain-lain) yang merupakan akibat dari perjalanan wisata ke daerah tujuan wisata, sepanjang perjalanan tersebut tidak permanen.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pariwisata ialah suatu perjalanan yang dilakukan untuk sementara waktu dari suatu tempat ke tempat

lain dengan maksud untuk mencari hiburan atau menghabiskan waktu luang serta mencapai kepuasan tersendiri.

Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataaan terdapat beberapa definisi terkait kepariwisataaan diantaranya hal-hal yang dimaksud dengan:

- a. Wisata adalah kegiatan perjalanan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dengan mengunjungi tempat tertentu untuk tujuan rekreasi, pengembangan pribadi, atau mempelajari keunikan daya tarik wisata yang dikunjungi dalam jangka waktu sementara.
- b. Wisatawan adalah orang yang melakukan wisata.
- c. Pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, pemerintah, dan pemerintah daerah.
- d. Kepariwisataaan 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.
- e. 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.
- f. Daerah tujuan pariwisata yang selanjutnya disebut Destinasi Pariwisata adalah kawasan geografis yang berada dalam satu atau lebih wilayah administratif yang didalamnya terdapat daya tarik wisata, fasilitas umum,

fasilitas pariwisata, aksesibilitas, serta masyarakat yang saling terkait dan melengkapi terwujudnya kepariwisataan.

- g. Usaha pariwisata adalah usaha yang menyediakan barang dan/atau jasa bagi pemenuhan kebutuhan wisatawan dan penyelenggaraan pariwisata.
- h. Pengusaha pariwisata adalah orang atau sekelompok orang yang melakukan kegiatan usaha pariwisata.
- i. Industri pariwisata adalah kumpulan usaha pariwisata yang saling terkait dalam rangka menghasilkan barang atau jasa bagi pemenuhan kebutuhan wisatawan dalam penyelenggaraan pariwisata.
- j. Kawasan Strategi pariwisata adalah kawasan yang memiliki fungsi utama pariwisata atau memiliki potensi untuk mengembangkan pariwisata yang mempunyai pengaruh penting dalam satu atau lebih aspek, seperti pertumbuhan ekonomi, sosial dan budaya, pemberdayaan sumber daya alam, daya dukung lingkungan hidup, serta pertahanan dan keamanan.
- k. Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh pekerja pariwisata untuk mengembangkan profesionalitas kerja.

II.6 Strategi dan Arah Kebijakan Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pinrang

Strategi dan kebijakan Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga dalam lima tahun mendatang (2019-2024) merupakan tahapan lanjutan guna mencapai tujuan dan sasaran jangka menengah yang selaras dengan strategi dan kebijakan daerah serta rencana program dalam rancangan awal RPJMD Kabupaten Pinrang. Strategi dan kebijakan dalam Renstra Dinas Pariwisata

Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pinrang ini selanjutnya menjadi dasar perumusan program dan kegiatan yang menjadi bagian dari program Rencana Program Jangka Menengah Daerah Kabupaten Pinrang. Sebagai bentuk dari kesinambungan antara Strategi Pembangunan Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga dengan Pemerintah Kabupaten, maka disusunlah Strategi Pembangunan dalam tabel yang dapat menunjukkan gambaran konektivitas antara kedua Strategi Pembangunan tersebut. Untuk lebih jelasnya dapat kita lihat rangkaian keterkaitan antara visi, misi, dengan tujuan dan sasaran yang akan dicapai serta strategi dan kebijakan yang akan ditempuh Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pinrang sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini :

TABEL II. 1

Relevansi dan Konsistensi antara Visi, Misi, RPJMD dengan Tujuan, Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pinrang Tahun 2019-2024

VISI : Terwujudnya Masyarakat Kabupaten Pinrang yang Sejahtera, Religius, Harmonis, Mandiri dan Tangguh Mengelola Potensi Daerah			
MISI 1 : Memantapkan sistem birokrasi yang baik dan akuntabel serta berorientasi pelayanan prima dengan didukung oleh teknologi informasi dan komunikasi			
Tujuan	Sasaran	Strategi	Arah kebijakan
Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik	Meningkatnya Akuntabilitas kinerja Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga	Meningkatkan Kapasitas kelembagaan dan SDM Aparatur	Peningkatan layanan administrasi, sarana dan prasarana aparatur, informasi, dan sistem capaian kinerja dan keuangan, serta Peningkatan disiplin dan Kapasitas SDM Aparatur,
MISI 3 : Memperkuat peran lembaga sosial-kemasyarakatan dalam pembangunan daerah secara umum dan pembentukan karakter masyarakat secara khusus			
Meningkatkan potensi kepemudaan dan keolahragaan	Meningkatnya peran dan kemandirian pemuda dalam pembangunan daerah	Meningkatkan peran serta kepemudaan dan kecakapan hidup pemuda	Pembinaan Pemuda dan organisasi kepemudaan, dan pemberian pendidikan dan pelatihan dasar serta pendataan potensi kepemudaan serta Pemberian Pelatihan keterampilan dan

			kewirausahaan bagi pemuda Meningkatnya capaian prestasi olahraga Meningkatkan kemampuan dan potensi olahragawan melalui pembinaan dan pemasyarakatan olahraga, dan peningkatan sarana prasarana olahraga Melaksanakan pembibitan
	Meningkatnya capaian prestasi olahraga	Meningkatkan kemampuan dan potensi olahragawan melalui pembinaan dan pemasyarakatan olahraga, dan peningkatan sarana prasarana olahraga	Melaksanakan pembibitan dan pembinaan bagi atlet pelajar dan olahragawan berbakat, mengadakan ajang kompetisi olahraga serta pembangunan sarana dan prasarana olahraga yang memadai
MISI 4 : Pemberdayaan masyarakat dalam peningkatan kesejahteraan secara berkelanjutan			
Tujuan	Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Meningkatkan peran sektor pariwisata terhadap pertumbuhan ekonomi daerah	Meningkatnya kualitas dan daya saing sektor kepariwisataan	Mengembangkan pemasaran produk wisata dan pembangunan daya tarik wisata, serta meningkatkan kemitraan pariwisata	Mengembangkan sistem pemasaran pariwisata melalui promosi dan pemanfaatan teknologi informasi, Mengembangkan objek pariwisata unggulan dan peningkatan kualitas sarana dan prasarana, serta pengembangan SDM dan peran serta masyarakat dalam kemitraan pariwisata

(Sumber: Rencana Strategi Dinas Pariwisata Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Pinrang)

Berdasarkan rumusan strategis dan arah kebijakan yang telah disusun oleh Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pinrang selanjutnya akan menjadi landasan atau dasar penyusunan rencana program dan kegiatan yang akan diselenggarakan dalam kurun waktu 5 tahun kedepan sebagaimana akan diuraikan pada bab selanjutnya.

II.7 Kerangka Pikir

Untuk memudahkan peneliti dalam melaksanakan penelitian mengenai Evaluasi Strategi Pengembangan Pariwisata di Kabupaten Pinrang, maka peneliti membuat kerangka pikir sebagaimana panduan serta memberikan batasan terhadap penelitian ini sehingga tujuan penelitian tercapai dengan baik.

Kerangka pemikiran digunakan sebagai dasar atau landasan dalam pengembangan berbagai konsep dan teori yang digunakan dalam sebuah penelitian. Kerangka pemikiran merupakan penjelasan terhadap hal-hal yang menjadi objek permasalahan dan disusun berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang relevan. Strategi pengembangan disusun atas dasar analisa lingkungan serta visi, misi, dan tujuan organisasi/perusahaan dalam hal ini Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pinrang.

Untuk menjelaskan keadaan serta informasi mengenai suatu objek yang diteliti maka dilakukan evaluasi. Evaluasi strategi adalah tahap proses penilaian dari hasil kinerja yang sesungguhnya merupakan implementasi strategi yang diterapkan manajer dibandingkan dengan kinerja yang diharapkan. Hal ini dilakukan untuk menjelaskan sejauh mana pelaksanaan, manfaat dan dampak dari Strategi Pengembangan Pariwisata di Kabupaten Pinrang, sesuai dengan standar evaluasi strategi menurut Rumelt (2011), dalam bukunya "Good Strategy Bad Strategy, and Why It Matters" mengemukakan empat standar yang bisa dipakai untuk mengevaluasi sebuah strategi yaitu: Konsistensi, Konsonan, Kelayakan dan Keunggulan. Untuk lebih memperjelas kerangka pikir ini, akan penulis sajikan dalam bentuk gambar di bawah ini.

Gambar II.2
Kerangka Pikir
Evaluasi strategi menurut Rumelt (2011)

