

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pariwisata memegang peran yang sangat strategis dalam pembangunan Indonesia, khususnya sebagai salah satu sumber devisa negara di luar sektor migas. Pemerintah Indonesia telah menetapkan pariwisata sebagai sektor prioritas dalam pembangunan nasional. Hal ini didasarkan pada potensi besar yang dimiliki Indonesia, terutama dalam hal keindahan alam dan keragaman budaya. Keragaman budaya ini tercermin dari adanya berbagai agama, adat istiadat, dan kesenian yang unik dari setiap suku di Indonesia. Selain itu, kekayaan alam Indonesia, mulai dari pegunungan, pantai, hingga alam bawah laut, menjadi daya tarik utama bagi wisatawan domestik maupun mancanegara.

Salah satu provinsi yang telah mengembangkan pariwisata alternatif adalah Provinsi Papua Barat Daya, khususnya di Kabupaten Maybrat. Kabupaten ini memiliki potensi wisata alam yang luar biasa, seperti Danau Uter, Taman Nasional Teluk Cenderawasih, dan Pantai Tanjung Kasuari. Keindahan alam ini menjadikan pariwisata sebagai salah satu sumber pendapatan daerah yang potensial. Secara kebijakan, Pemerintah Kabupaten Maybrat telah memiliki komitmen kuat melalui Peraturan Daerah (Perda) Nomor 8 Tahun 2017 tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Daerah (RIPARDA) 2015-2025 dan Rencana Kerja (RENJA) Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Tahun 2025. Dokumen-dokumen ini telah merumuskan strategi dan program pengembangan destinasi, pemasaran, serta pemberdayaan sumber daya manusia dan ekonomi kreatif. Namun, meningkatnya kunjungan wisatawan juga membawa tantangan tersendiri, terutama terkait dampak negatif terhadap lingkungan dan masyarakat lokal. Untuk mengatasi hal ini, model pengembangan pariwisata berbasis komunitas (community-based tourism) menjadi solusi yang relevan. Dalam konsep ini, masyarakat lokal memiliki peran sentral dalam pengelolaan dan pengembangan pariwisata, sehingga dapat meminimalisir dampak negatif dan memaksimalkan manfaat sosial-ekonomi bagi masyarakat setempat (Denman, 2018).

Pariwisata berbasis komunitas menekankan pada keterlibatan aktif masyarakat lokal dalam setiap tahap pengembangan pariwisata, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Keterlibatan ini tidak hanya memastikan bahwa manfaat ekonomi dari pariwisata dapat dirasakan secara merata oleh masyarakat, tetapi juga mendorong pelestarian lingkungan dan budaya lokal. Masyarakat akan menyadari nilai komersial dari warisan alam dan budaya mereka, yang pada akhirnya mendorong partisipasi aktif dalam menjaga dan melestarikan sumber daya tersebut. Namun, terdapat kesenjangan yang mencolok antara strategi makro yang tertuang dalam dokumen perencanaan daerah dengan realitas pengelolaan di tingkat tapak. Di Kabupaten Maybrat, khususnya di destinasi seperti Danau Uter, keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan pariwisata masih terbatas dan strategi yang ada belum berjalan efektif. Data menunjukkan bahwa hanya 30% masyarakat yang terlibat langsung dalam kegiatan pariwisata, sementara 70% lainnya belum merasakan dampaknya. Kondisi ini mengindikasikan adanya kegagalan dalam implementasi atau "implementation gap" dari strategi yang telah

dirumuskan, yang justru menjadi tantangan utama bagi pengelolaan yang inklusif dan berkelanjutan.

Meskipun literatur tentang pariwisata berbasis komunitas telah berkembang secara global, terdapat beberapa kesenjangan yang perlu dijelaskan dalam konteks Kabupaten Maybrat. Secara teoritis, sebagian besar kajian masih berfokus pada pendekatan teknokratis dan ekonomi, sementara aspek partisipasi, keadilan sosial, dan relasi kekuasaan belum banyak dieksplorasi dalam kerangka manajemen strategis. Secara empiris, data mengenai keterlibatan masyarakat lokal dalam pengelolaan pariwisata di wilayah Papua Barat Daya masih terbatas dan belum terdokumentasi secara sistematis. Dari sisi metodologis, pendekatan kuantitatif sering kali mendominasi studi-studi terdahulu, padahal dinamika sosial dan budaya masyarakat lokal memerlukan eksplorasi kualitatif yang lebih mendalam. Sementara itu, dari sisi kebijakan, penelitian ini menemukan celah yang kritis: meskipun Kabupaten Maybrat telah memiliki kerangka strategis (RIPARDA dan RENJA), belum ada kajian yang secara khusus menganalisis mengapa strategi-strategi tersebut gagal diimplementasikan pada tingkat komunitas, serta faktor-faktor penyebab dan implikasi kegagalan tersebut.

Pengelolaan pariwisata berbasis komunitas di Kabupaten Maybrat tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan perekonomian lokal, tetapi juga untuk memperkuat integrasi sosial dan pelestarian lingkungan. Namun, tantangan utama yang dihadapi adalah kurang optimalnya pemanfaatan potensi sumber daya alam, baik dari aspek pelayanan, promosi, maupun pemasaran. Tantangan ini semakin kompleks manakala kebijakan dan program yang seharusnya menjadi solusi, justru tidak terimplementasi dengan baik di lapangan. Hasil studi para peneliti terdahulu menunjukkan bahwa pariwisata berpengaruh positif terhadap beberapa hal seperti kualitas hidup, pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, perkembangan budaya, dan pembangunan infrastruktur serta fasilitas, semuanya adalah faktor kunci bagi pengembangan pariwisata di suatu wilayah atau negara (Abdullah et al., 2020). Dalam konteks ini, penelitian oleh Nugroho (2021) menunjukkan bahwa setiap peningkatan 10% dalam jumlah wisatawan dapat meningkatkan pendapatan lokal hingga 5%.

Oleh karena itu, penelitian ini menganggap penting untuk tidak sekadar merumuskan strategi baru, tetapi terlebih dahulu melakukan evaluasi kritis terhadap proses pengelolaan strategi yang ada. Pendekatan manajemen strategis sektor publik, dengan tahapan analisis lingkungan, perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi, menjadi lensa analitis yang tepat. Pendekatan ini tidak hanya membantu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (analisis SWOT), tetapi lebih jauh dapat mengungkap di tahap mana dan mengapa proses pengelolaan strategi mengalami kegagalan dalam konteks pengembangan pariwisata berbasis komunitas.

Manajemen strategis, sebagai suatu pendekatan sistematis dalam perencanaan dan pengelolaan organisasi, sangat relevan untuk diterapkan dalam konteks pengembangan pariwisata berbasis komunitas. Proses manajemen strategis meliputi empat tahap utama: (1) analisis lingkungan internal dan eksternal, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi, dan

(4) evaluasi dan pengendalian. Dalam konteks Kabupaten Maybrat, analisis lingkungan perlu mengkaji kesesuaian antara kondisi internal-eksternal lapangan dengan

asumsi yang mendasari perumusan RIPARDA dan RENJA. Evaluasi terhadap tahap perumusan strategi perlu menilai sejauh partisipasi komunitas dan kelengkapan dokumen. Analisis implementasi strategi menjadi kunci untuk mengidentifikasi faktor penghambat di lapangan, sedangkan tahap evaluasi akan mengkaji mekanisme akuntabilitas dan umpan balik yang ada. Dengan demikian, pendekatan ini memungkinkan penelitian untuk menelusuri akar permasalahan dari ketidakefektifan pengelolaan pariwisata berbasis komunitas.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini berangkat dari kesenjangan antara strategi pengelolaan pariwisata yang telah dirumuskan dalam Perda RIPARDA No. 8 Tahun 2017 dan RENJA Dinas Pariwisata Kabupaten Maybrat 2025, dengan realitas ketidakefektifan pengelolaan di tingkat komunitas, seperti yang terjadi di Danau Uter. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan utama: “Bagaimana penerapan tahapan manajemen strategis sektor publik dalam pengelolaan pariwisata berbasis komunitas di Kabupaten Maybrat, serta faktor-faktor yang menyebabkan ketidakberhasilan strategi tersebut dan implikasinya terhadap keberlanjutan pariwisata?”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang mengenai kesenjangan antara strategi formal dan realitas di lapangan, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana formulasi strategi pengelolaan pariwisata berbasis komunitas dalam dokumen perencanaan daerah (RIPARDA 2017 dan RENJA 2025), dan sejauh mana analisis lingkungan mendasarinya?
2. Bagaimana implementasi strategi tersebut di tingkat komunitas, khususnya di Destinasi Danau Uter, dan faktor-faktor apa yang menjadi penghambat utamanya?
3. Mekanisme evaluasi seperti apa yang telah ada untuk memantau kinerja implementasi strategi, dan bagaimana hasilnya merefleksikan kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan?
4. Apa implikasi dari kegagalan implementasi strategi tersebut terhadap keberlanjutan pariwisata berbasis komunitas ditinjau dari aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan di Kabupaten Maybrat?

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian akan mengembangkan model analisis penerapan manajemen strategis sektor publik yang menyertakan kajian kritis atas dokumen kebijakan sebagai variabel kunci. Secara praktis, hasil penelitian ini bukan untuk merumuskan strategi baru, melainkan memberikan analisis evaluatif dan pembelajaran korektif (*corrective learning*) bagi pemerintah daerah dan pemangku kepentingan mengenai mengapa strategi yang telah tertuang dalam RIPARDA dan RENJA belum berjalan efektif di tingkat komunitas. Temuan ini diharapkan dapat menjadi dasar untuk perbaikan proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi kebijakan pariwisata yang lebih partisipatif dan responsif di masa depan.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya relevan untuk kepentingan akademis, tetapi juga memiliki implikasi nyata bagi peningkatan akuntabilitas dan efektivitas pembangunan pariwisata di Kabupaten Maybrat.

1.3. Tinjauan Teoritis

1.3.1. Manajemen Strategik

Manajemen strategis merupakan suatu pendekatan sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi guna mencapai tujuan jangka panjang. Konsep ini tidak hanya berlaku untuk organisasi bisnis, tetapi juga dapat diterapkan dalam konteks organisasi publik dan non-profit. Secara filosofis, ilmu pengetahuan, termasuk manajemen strategis, berkembang dari rasa keingintahuan manusia terhadap fenomena alam dan sosial. Sebagaimana dijelaskan dalam tradisi filsafat Yunani Kuno oleh para pemikir seperti Plato dan Aristoteles, serta diperkuat oleh ajaran Islam melalui perintah Ilahi untuk menuntut ilmu sepanjang hidup, ilmu pengetahuan memiliki sifat dan asumsi dasar yang universal. Ilmu menjelajah dunia empiris, meskipun kebenaran yang dicapai bersifat relatif, dan proposisi-proposisi yang dihasilkan harus teruji secara empiris (Soewardi dalam Rusidi, 1993). Asumsi dasar ilmu meliputi keyakinan bahwa dunia itu ada, kemampuan indera manusia untuk menangkap fenomena, serta keterkaitan antara fenomena alam dan sosial.

Dari perspektif pengembangan ilmu administrasi dan manajemen, manajemen strategis berakar dari ilmu administrasi yang mencakup baik administrasi niaga (bisnis) maupun administrasi negara (publik). White (dalam Shafritz dan Hyde, 1987) mendefinisikan administrasi sebagai proses yang umum untuk semua upaya kelompok, baik publik maupun privat. Frederick Winslow Taylor, melalui karyanya *The Principles of Scientific Management* (1911), menekankan pentingnya pendekatan ilmiah dalam manajemen, termasuk menggantikan metode tradisional dengan metode yang lebih terstruktur, mencapai kerjasama kelompok, dan memaksimalkan output.

Henri Fayol, dalam *Administration Industrielle et Generale* (1916), memperkenalkan prinsip-prinsip manajemen seperti pembagian kerja, otoritas dan tanggung jawab, serta fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian. Fayol menegaskan bahwa prinsip-prinsip ini berlaku universal, baik untuk organisasi bisnis maupun publik.

Secara teoritis, manajemen strategis berkaitan erat dengan konsep sistem yang hidup (living systems) yang dikemukakan oleh Emile Durkheim dan Talcott Parsons. Parsons (dalam Poloma, 1992) menjelaskan bahwa sistem yang hidup berinteraksi dengan lingkungannya dan mempertahankan pola organisasi serta fungsinya. Parsons mengidentifikasi empat kebutuhan fungsional sistem: adaptasi (adaptation), pencapaian tujuan (goal attainment), integrasi (integration), dan pemeliharaan pola laten (latent pattern-maintenance). Konsep ini selaras dengan manajemen strategis, di mana organisasi harus beradaptasi dengan lingkungan eksternal, mencapai tujuan yang telah ditetapkan, mengintegrasikan berbagai bagian organisasi, dan mempertahankan nilai-nilai inti. Selain itu, teori aksi (action theory) dari Max Weber dan Talcott Parsons menekankan bahwa tindakan manusia selalu bertujuan dan menggunakan metode tertentu untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini sejalan dengan proses manajemen strategis, di mana

organisasi merumuskan strategi berdasarkan analisis lingkungan, mengimplementasikannya, dan mengevaluasi hasilnya.

Manajemen strategis juga menggunakan pendekatan kontekstual, di mana lingkungan organisasi—baik internal maupun eksternal—menjadi faktor kunci dalam pencapaian tujuan. Proses manajemen strategis terdiri dari empat elemen dasar: analisis lingkungan (melalui analisis SWOT), perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Analisis lingkungan melibatkan identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi organisasi. Perumusan strategi mencakup penentuan misi, tujuan, dan kebijakan organisasi. Implementasi strategi melibatkan pengembangan program, anggaran, dan prosedur untuk mewujudkan strategi tersebut. Evaluasi dan pengendalian bertujuan untuk memantau kinerja organisasi dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

Dalam konteks organisasi publik dan non-profit, manajemen strategis memiliki beberapa perbedaan dibandingkan dengan organisasi bisnis. Pertama, analisis lingkungan pada organisasi publik dan non-profit lebih kompleks karena melibatkan faktor-faktor seperti kekuasaan politik, harapan publik, dan kendala hukum. Kedua, tujuan organisasi publik dan non-profit lebih berfokus pada pelayanan masyarakat daripada keuntungan finansial. Meskipun demikian, prinsip-prinsip dasar manajemen strategis—seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian—tetap berlaku. Sebagaimana dikemukakan oleh Salusu (1996), organisasi bisnis, publik, dan non-profit memiliki persamaan dalam hal fungsi pelayanan, karakteristik publik dan privat, serta pertanggungjawaban kepada stakeholders.

Dengan demikian, manajemen strategis dapat diterapkan secara universal, baik pada organisasi bisnis, publik, maupun non-profit. Landasan teoritisnya yang kuat, yang berasal dari teori sistem, teori aksi, dan prinsip-prinsip manajemen ilmiah, menjadikan manajemen strategis sebagai alat yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi dalam berbagai konteks. Sebagaimana dikutip dari Pearce II dan Robinson (1997), manajemen strategis tidak hanya menjelaskan dan meramalkan fenomena organisasi, tetapi juga berfungsi sebagai alat kontrol sosial yang memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mencapai tujuannya secara efektif.

Manajemen strategik adalah proses sistematis dan terstruktur yang digunakan oleh organisasi untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi guna mencapai tujuan jangka panjang. Proses ini dimulai dengan pengamatan lingkungan bisnis, yang melibatkan analisis lingkungan eksternal dan internal. Analisis lingkungan eksternal mencakup faktor-faktor di luar organisasi seperti pemasok, pelanggan, pesaing, pemerintah, dan komunitas lokal, serta faktor-faktor sosial seperti perubahan teknologi dan kondisi ekonomi global. Sementara itu, analisis lingkungan internal berfokus pada variabel-variabel di dalam organisasi, seperti struktur organisasi, budaya, dan sumber daya. Struktur organisasi mengacu pada bagaimana perusahaan diorganisasikan, termasuk alur komunikasi dan wewenang. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang dianut oleh anggota organisasi. Sumber daya meliputi aset fisik, keuangan, dan manusia yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuannya.

Setelah melakukan pengamatan lingkungan, langkah berikutnya adalah perumusan strategi. Proses ini melibatkan penentuan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan. Misi

organisasi adalah pernyataan yang menjelaskan alasan keberadaan organisasi dan apa yang ingin dicapai. Misi dapat dirumuskan secara sempit, fokus pada produk atau layanan tertentu, atau secara luas, mencakup berbagai produk, layanan, dan pasar. Tujuan adalah hasil akhir yang ingin dicapai oleh organisasi dan harus spesifik, terukur, serta memiliki batasan waktu. Contoh tujuan meliputi peningkatan profitabilitas, pertumbuhan pasar, dan kepemimpinan teknologi. Strategi adalah rencana komprehensif untuk mencapai misi dan tujuan organisasi, dirancang untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Kebijakan adalah pedoman luas yang mengarahkan pengambilan keputusan dalam organisasi, membantu mengintegrasikan perumusan strategi dengan implementasi.

Implementasi strategi adalah proses menerjemahkan strategi menjadi tindakan konkret melalui program, anggaran, dan prosedur. Program adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu, seperti restrukturisasi organisasi, pengembangan produk baru, atau kampanye pemasaran. Anggaran adalah rencana keuangan yang mengalokasikan sumber daya untuk program-program tertentu, membantu manajemen dalam merencanakan dan mengendalikan pengeluaran. Prosedur adalah langkah-langkah rinci yang harus diikuti untuk menyelesaikan tugas tertentu, memastikan konsistensi dan efisiensi dalam pelaksanaan program.

Evaluasi dan pengendalian adalah proses memantau kinerja organisasi dan membandingkannya dengan tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini membantu mengidentifikasi penyimpangan dan mengambil tindakan korektif. Monitoring kinerja dilakukan melalui laporan dan umpan balik dari berbagai level organisasi. Jika terdapat penyimpangan antara kinerja aktual dan tujuan, manajemen dapat melakukan penyesuaian pada strategi atau implementasi. Tindakan korektif dapat meliputi perubahan kebijakan, realokasi sumber daya, atau revisi tujuan.

Output adalah hasil langsung dari implementasi strategi, seperti produk atau layanan yang dihasilkan. Outcomes adalah dampak jangka panjang dari output tersebut, seperti kepuasan pelanggan atau peningkatan pangsa pasar. Output dan outcomes kemudian dijadikan umpan balik untuk proses manajemen strategis berikutnya.

Secara keseluruhan, manajemen strategis adalah proses dinamis yang melibatkan pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi, dan evaluasi. Dengan menerapkan langkah-langkah ini, organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif dan memastikan keberlanjutan jangka panjang. Proses ini memerlukan koordinasi dan komitmen dari semua level organisasi untuk memastikan bahwa strategi yang dirumuskan dapat diimplementasikan secara efektif dan mencapai hasil yang diinginkan.

Meskipun manajemen strategis telah banyak diterapkan dalam konteks organisasi bisnis dan publik, penerapannya dalam pengelolaan pariwisata berbasis komunitas masih relatif terbatas, terutama dalam konteks wilayah adat dan masyarakat lokal seperti di Kabupaten Maybrat. Kajian-kajian terdahulu cenderung menekankan aspek teknis dan administratif, sementara dimensi sosial, budaya, dan kekuasaan dalam proses strategik belum banyak dieksplorasi. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kekosongan tersebut dengan mengintegrasikan pendekatan manajemen strategis yang sensitif terhadap konteks lokal dan partisipatif.

1.3.2. Pengertian dan Peranan Pariwisata

Pariwisata, yang berasal dari kata "Tourism" dalam bahasa Belanda dan diindonesiakan sebagai "turisme," memiliki akar kata dalam bahasa Sansekerta. Dalam konteks ini, "pariwisata" terdiri dari dua suku kata: "pari," yang berarti banyak atau berkali-kali, dan "wisata," yang berarti perjalanan. Dengan demikian, pariwisata dapat diartikan sebagai perjalanan yang dilakukan untuk sementara waktu, bukan untuk mencari nafkah, tetapi untuk rekreasi dan menikmati pengalaman baru.

Kegiatan pariwisata bersifat dinamis dan kompleks, melibatkan individu maupun kelompok, serta mempengaruhi berbagai sektor usaha. Pariwisata tidak hanya memenuhi kebutuhan rekreasi, tetapi juga menciptakan interaksi antara wisatawan dan masyarakat lokal, pemerintah, serta pelaku usaha. Oleh karena itu, pembangunan pariwisata sangat penting untuk mendorong pemerataan kesempatan berusaha dan memberikan manfaat bagi masyarakat dalam menghadapi tantangan perubahan di berbagai tingkat kehidupan.

Memahami berbagai jenis pariwisata sangat penting dalam perencanaan dan pengembangan sektor ini. Klasifikasi ini membantu dalam merumuskan kebijakan yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing jenis wisata. Di Indonesia, wisata bahari menjadi salah satu yang paling populer, menawarkan keindahan dan aktivitas di perairan laut, seperti menyelam dan memancing.

Selain itu, wisata terestrial mengintegrasikan pengalaman darat dan laut, seperti yang terlihat di Taman Nasional Komodo. Wisata cagar alam berfokus pada kawasan konservasi, sedangkan wisata etnik atau kultural menonjolkan kekayaan budaya lokal. Wisata agro, pendidikan, dan sosial juga memiliki peranan penting dalam memperkenalkan produk lokal dan memberikan akses kepada masyarakat ekonomi lemah. Ekowisata, yang mengedepankan keberlanjutan, menjadi pilihan menarik yang mengintegrasikan konservasi lingkungan dengan kesejahteraan masyarakat.

Pembangunan pariwisata yang sukses memerlukan pemahaman dari berbagai pihak, termasuk pemerintah dan pelaku bisnis. Pariwisata berperan penting dalam penyerapan tenaga kerja, sebagai sumber pendapatan daerah, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Menurut Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009, pariwisata dapat mengatasi kemiskinan melalui penciptaan lapangan kerja dan meningkatkan pendapatan daerah melalui pajak dan retribusi. Selain itu, pengeluaran wisatawan memberikan manfaat langsung bagi masyarakat lokal, menciptakan peluang kerja dalam berbagai sektor terkait.

Kegiatan pariwisata melibatkan berbagai pelaku dari berbagai sektor. Wisatawan, sebagai konsumen, memiliki beragam minat yang mempengaruhi permintaan produk dan jasa wisata. Industri pariwisata terdiri dari pelaku langsung, seperti hotel dan transportasi, serta pelaku tidak langsung yang mendukung pariwisata.

Pemerintah berperan dalam pengaturan dan penyediaan infrastruktur, sementara masyarakat lokal menjadi kunci dalam penyelenggaraan pariwisata, menyediakan atraksi dan produk khas. Lembaga swadaya masyarakat juga berkontribusi dalam melestarikan sumber daya dan menjamin keberlangsungan ekosistem sosial dan budaya. Semua elemen ini saling berinteraksi dalam ekosistem pariwisata yang kompleks dan saling mendukung.

1.3.3. Pendekatan Partisipatif dan Kontekstual dalam Pengelolaan Pariwisata

Pendekatan partisipatif dalam pengelolaan pariwisata menekankan keterlibatan aktif masyarakat lokal dalam setiap tahap proses, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Dalam konteks komunitas adat seperti di Kabupaten Maybrat, pendekatan ini menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa strategi pengelolaan pariwisata tidak hanya efektif secara teknis, tetapi juga sesuai dengan nilai-nilai lokal dan kebutuhan masyarakat. Partisipasi yang bermakna dapat meningkatkan rasa memiliki, memperkuat kapasitas lokal, dan mendorong keberlanjutan sosial serta ekologis.

Sementara itu, pendekatan kontekstual menuntut pemahaman mendalam terhadap struktur sosial, budaya, dan relasi kekuasaan yang memengaruhi pengambilan keputusan dalam pengelolaan pariwisata. Dalam banyak kasus, kebijakan pariwisata yang bersifat top-down gagal menjawab kompleksitas lokal, sehingga menimbulkan resistensi atau marginalisasi terhadap kelompok-kelompok tertentu. Oleh karena itu, integrasi pendekatan kontekstual ke dalam kerangka manajemen strategis memungkinkan strategi yang lebih adaptif, inklusif, dan berkeadilan.

Dengan menggabungkan pendekatan partisipatif dan kontekstual, pengelolaan pariwisata berbasis komunitas dapat menjadi lebih responsif terhadap dinamika lokal dan mampu menciptakan transformasi sosial yang positif. Pendekatan ini juga membuka ruang bagi pengakuan terhadap pengetahuan lokal, praktik adat, dan aspirasi masyarakat sebagai bagian integral dari strategi pembangunan pariwisata yang berkelanjutan.

1.4. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir penelitian ini dirancang berdasarkan teori **manajemen strategis sektor publik**, dengan tahapan sistematis: formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi. Kerangka ini digunakan untuk menganalisis kesenjangan (*gap*) antara strategi formal (dalam RIPARDA 2017 dan RENJA 2025) dengan implementasi riil di tingkat komunitas di Danau Uter, Kabupaten Maybrat.

Penelitian ini mengikuti alur logis sebagai berikut:

1. Analisis Lingkungan

Tahap ini mengkaji kesesuaian antara kondisi internal dan eksternal destinasi Danau Uter dengan asumsi yang mendasari dokumen RIPARDA dan RENJA. Analisis mencakup:

- *Kekuatan*: potensi alam, budaya, dan partisipasi lokal.
- *Kelemahan*: infrastruktur terbatas, kapasitas SDM rendah, partisipasi masyarakat terbatas.
- *Peluang*: minat wisatawan terhadap ekowisata dan budaya lokal.
- *Ancaman*: degradasi lingkungan, pariwisata massal, dan kesenjangan kebijakan.

2. Formulasi Strategi

Berdasarkan analisis lingkungan, penelitian mengevaluasi bagaimana strategi pengelolaan pariwisata berbasis komunitas dirumuskan dalam RIPARDA dan RENJA. Fokus pada:

- Keterlibatan masyarakat dalam perencanaan.
- Kejelasan tujuan, indikator kinerja, dan program yang kontekstual.

3. Implementasi Strategi

Tahap ini mengkaji kesenjangan antara program yang direncanakan dengan pelaksanaan di lapangan. Faktor yang dianalisis meliputi:

- Keterlibatan masyarakat dalam eksekusi program.
- Ketersediaan sumber daya (dana, SDM, infrastruktur).
- Hambatan birokrasi dan komunikasi.

4. Evaluasi dan Pengendalian

Penelitian menilai mekanisme evaluasi yang ada, apakah mampu memantau outcome dan memberikan umpan balik untuk perbaikan kebijakan. Aspek yang dikaji:

- Indikator kinerja yang digunakan.
- Partisipasi masyarakat dalam evaluasi.
- Mekanisme koreksi dan pembelajaran kebijakan.

Tujuan akhir dari kerangka ini adalah **mengidentifikasi titik breakdown dalam siklus manajemen strategis** yang menyebabkan kegagalan implementasi, serta memberikan rekomendasi perbaikan yang bersifat struktural dan partisipatif.

Untuk memperjelas alur tersebut, berikut disajikan diagram kerangka pikir penelitian:

Diagram Kerangka Pikir Penelitian



1.5. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.5.1. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis formulasi strategi pengelolaan pariwisata berbasis komunitas dalam dokumen RIPARDA 2017 dan RENJA 2025, serta mengkaji kesesuaiannya dengan analisis lingkungan yang mendasarinya.
2. Mengidentifikasi kesenjangan implementasi strategi tersebut di tingkat komunitas (khususnya di Danau Uter) dan faktor-faktor penghambat utamanya, ditinjau dari perspektif manajemen strategis.
3. Mengevaluasi mekanisme evaluasi dan pengendalian yang berlaku, serta

kemampuannya dalam merefleksikan kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan.

4. Menganalisis implikasi kegagalan implementasi terhadap keberlanjutan pariwisata berbasis komunitas, meliputi aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan di Kabupaten Maybrat.

1.5.2. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- Memberikan kontribusi pada pengembangan **teori manajemen strategis sektor publik**, khususnya dalam konteks daerah tertinggal dan pengelolaan pariwisata berbasis komunitas.
- Memperkaya literatur tentang **analisis implementasi kebijakan** (*policy implementation gap*) dan faktor-faktor penyebab kegagalan strategi publik.
- Menjadi dasar pengembangan **model evaluasi strategi** yang lebih adaptif, partisipatif, dan kontekstual untuk destinasi pariwisata berbasis komunitas.

2. Manfaat Praktis:

- Memberikan **analisis evaluatif** kepada pemerintah daerah dan pemangku kepentingan mengenai akar penyebab ketidakefektifan implementasi strategi pengelolaan pariwisata berbasis komunitas.
- Menyediakan **rekomendasi berbasis pembelajaran korektif** (*corrective learning*) untuk perbaikan proses formulasi, implementasi, dan evaluasi kebijakan pariwisata di masa depan.
- Menjadi acuan bagi pemerintah, komunitas, dan LSM dalam membangun **kelembagaan kolaboratif** dan sistem akuntabilitas partisipatif untuk pengelolaan pariwisata yang berkelanjutan.

BAB II METODE PENELITIAN

2.1. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Maybrat, Provinsi Papua Barat Daya, dengan fokus pada Destinasi Danau Uter di Distrik Aitinyo. Lokasi ini dipilih sebagai studi kasus yang representatif untuk mengkaji kesenjangan antara kebijakan strategis pariwisata daerah dengan implementasinya di tingkat komunitas. Kabupaten Maybrat merupakan wilayah yang kaya akan keanekaragaman hayati dan budaya lokal, dengan potensi wisata alam yang besar, khususnya berbasis ekowisata dan budaya. Danau Uter dipilih karena keunikan alamnya, nilai budaya dan spiritual yang tinggi bagi masyarakat adat, serta karena danau ini menjadi salah satu destinasi prioritas yang tercantum dalam dokumen perencanaan daerah.

Potensi Wisata Kabupaten Maybrat. Kabupaten Maybrat memiliki potensi wisata alam yang besar, terutama wisata berbasis ekowisata dan budaya. Salah satu destinasi unggulan adalah **Danau Uter**, yang terletak di Distrik Aitinyo. Danau ini memiliki panorama alam yang indah dengan air yang jernih, dikelilingi oleh hutan tropis dan perbukitan hijau. Keunikan Danau Uter tidak hanya terletak pada keindahan alamnya, tetapi juga pada nilai budaya yang melekat, karena danau ini dianggap sebagai bagian dari identitas masyarakat lokal dan memiliki cerita sejarah yang diwariskan secara turun-temurun.

Sejarah dan Nilai Budaya Danau Uter, Danau Uter merupakan danau alami yang sejak lama menjadi sumber kehidupan bagi masyarakat sekitar. Selain sebagai sumber air, danau ini juga digunakan untuk kegiatan tradisional seperti menangkap ikan dengan cara-cara yang ramah lingkungan. Dalam perspektif budaya, Danau Uter memiliki nilai spiritual bagi masyarakat adat, sehingga pengelolaan wisata di kawasan ini harus memperhatikan kearifan lokal dan adat istiadat yang berlaku.

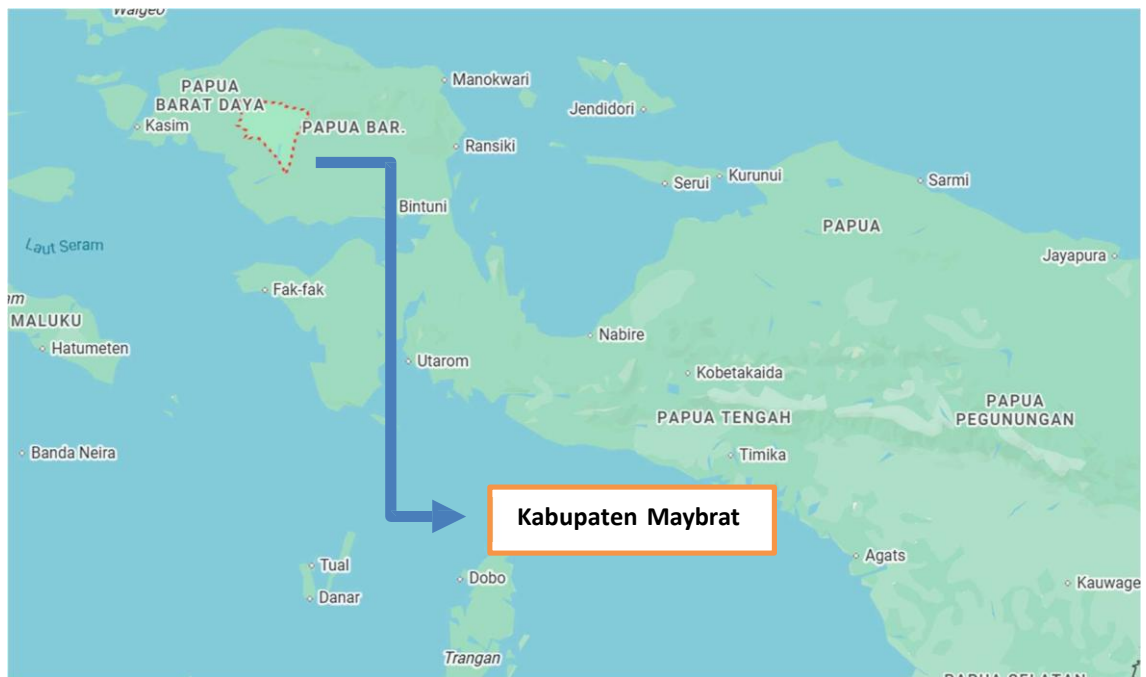
Kondisi Sosial Ekonomi Masyarakat, Masyarakat yang tinggal di sekitar Danau Uter sebagian besar bekerja sebagai petani, pekebun, dan nelayan tradisional. Tingkat pendidikan masyarakat bervariasi, dengan sebagian besar lulusan SMP dan SMA, serta sebagian kecil yang telah menempuh pendidikan tinggi. Pendapatan masyarakat relatif rendah dan bergantung pada hasil pertanian serta aktivitas subsisten. Kehadiran pariwisata di Danau Uter diharapkan dapat menjadi sumber pendapatan tambahan melalui usaha jasa wisata, penjualan kerajinan tangan, dan penyediaan kuliner lokal.

Aksesibilitas dan Infrastruktur, Akses menuju Danau Uter masih menjadi tantangan utama. Jalan menuju lokasi sebagian besar rusak dan belum sepenuhnya diaspal, sehingga menyulitkan wisatawan untuk berkunjung. Fasilitas pendukung seperti toilet umum, tempat istirahat, dan area parkir masih terbatas. Pemerintah daerah telah membangun beberapa fasilitas dasar, namun belum memadai untuk mendukung

pengembangan pariwisata yang berkelanjutan.

Potensi dan Tantangan, Potensi wisata Danau Uter sangat besar karena keindahan alam dan kekayaan budaya lokal. Namun, tantangan yang dihadapi meliputi keterbatasan infrastruktur, kurangnya promosi, minimnya pelatihan bagi masyarakat, serta keterbatasan modal usaha. Oleh karena itu, pengelolaan pariwisata berbasis komunitas menjadi strategi yang relevan untuk memastikan keberlanjutan dan pemerataan manfaat bagi masyarakat lokal.

Peta Kabupaten Maybrat



2.2. Karakteristik Informan

Informan penelitian dipilih secara *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan mereka terhadap pengelolaan pariwisata berbasis komunitas di sekitar Danau Uter, Kabupaten Maybrat. Karakteristik informan meliputi: Jumlah Informan: \pm 15–20 orang (d disesuaikan dengan saturasi data). Kategori Informan adalah: Masyarakat lokal yang terdiri dari Tokoh adat, pelaku usaha pariwisata, warga yang tinggal di sekitar Danau Uter. Kategori Pemerintah daerah, yakni Pejabat Dinas Pariwisata dan kepala kampung. Serta stakeholder lain seperti LSM, akademisi, penggiat pariwisata.

Adapun profil umum informan mencakup: usia yang beragam, mulai dari dewasa muda hingga lanjut usia (17 tahun ke atas). Jenis kelamin yakni laki-laki dan perempuan. Kemudian, pendidikan dari lulusan SMP, SMA, hingga perguruan tinggi. Kemudian pekerjaan mencakup petani/berladang, pengelola usaha pariwisata, aparatur kampung, pegawai negeri, dll. Juga mencakup kategori lama tinggal di mana sebagian besar menetap lebih dari 15 tahun, menunjukkan keterikatan dengan wilayah dan pemahaman mendalam terhadap kondisi lokal.

2.3. Pendekatan dan Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan **pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif- analitis**. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk mengeksplorasi secara mendalam proses dan dinamika sosial yang kompleks, khususnya dalam memahami **“mengapa” dan “bagaimana”** strategi pengelolaan pariwisata yang telah dirumuskan dalam kebijakan daerah tidak terimplementasi efektif di tingkat komunitas. Metode studi kasus memungkinkan peneliti untuk menginvestigasi fenomena (kesenjangan kebijakan) dalam konteksnya yang nyata, dengan memanfaatkan berbagai sumber bukti.

2.4. Metode Pengumpulan Data

- **Observasi Partisipatif:** Peneliti terlibat secara langsung di lapangan untuk mengamati kondisi fisik (infrastruktur, kebersihan), aktivitas wisata, serta interaksi antara masyarakat, wisatawan, dan perangkat desa. Observasi ini bertujuan menangkap praktik riil pengelolaan yang seringkali tidak terungkap dalam wawancara.
- **Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*):** Dilakukan secara semi-terstruktur dengan panduan wawancara yang mengacu pada tahapan manajemen strategis (formulasi, implementasi, evaluasi). Wawancara bertujuan menggali persepsi, pengalaman, pengetahuan, dan interpretasi informan terkait strategi pengelolaan pariwisata, faktor pendorong dan penghambat, serta dampaknya.

Studi Dokumentasi: Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data sekunder. Dokumen kunci yang dianalisis meliputi: (a) dokumen kebijakan strategis daerah, yaitu Peraturan Daerah Kabupaten Maybrat Nomor 8 Tahun 2017 tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Daerah (RIPARDA) 2015-2025 dan Rencana Kerja (RENJA) Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Tahun 2025; serta (b) dokumen pendukung seperti laporan tahunan dinas, monografi desa, dan arsip lainnya. Analisis dokumen ini berfungsi untuk merekonstruksi kerangka strategis formal yang menjadi acuan, sehingga dapat dibandingkan dengan temuan empiris di lapangan.

Gambar Danau Uter



2.5. Analisis Data

Data yang telah terkumpul dianalisis secara interaktif menggunakan **analisis tematik (*thematic analysis*)** dengan tahapan sebagai berikut:

- **Transkripsi dan Organisasi Data:** Data wawancara ditranskrip verbatim, sedangkan data observasi dan dokumen diorganisir secara sistematis.
- **Reduksi Data (*Data Reduction*):** Data kemudian direduksi dengan melakukan kodifikasi awal berdasarkan **kerangka tahapan manajemen strategis (analisis lingkungan/formulasi, implementasi, evaluasi) dan rumusan masalah penelitian**. Potongan data dari wawancara, observasi, dan dokumen dikelompokkan ke dalam kategori-kategori seperti: “Tujuan Strategis RIPARDA/RENJA”, “Program Implementasi”, “Faktor Penghambat”, “Mekanisme Pengawasan”, dll.
- **Penyajian Data (*Data Display*):** Data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk narasi deskriptif-analitis dan **matriks analitis. Matriks dirancang khusus untuk memetakan dan memvisualisasikan kesenjangan (*gap analysis*) antara tiga elemen: (1) Strategi dan program yang tertuang dalam dokumen kebijakan (RIPARDA/RENJA); (2) Kondisi implementasi dan persepsi aktor di lapangan (hasil wawancara & observasi); (3) Mekanisme evaluasi dan pelaporan yang berlaku**. Penyajian ini memudahkan identifikasi titik-titik breakdown dalam proses manajemen strategis.
- **Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*):** Kesimpulan ditarik dengan cara mensintesis dan menafsirkan pola-pola yang muncul dari matriks dan narasi. **Temuan dari ketiga sumber data (triangulasi) diverifikasi dan dibandingkan secara kritis untuk menjawab pertanyaan penelitian, dengan fokus pada mengidentifikasi akar penyebab kegagalan implementasi strategi**. Kesimpulan yang dihasilkan diikat kembali kepada teori manajemen strategis dan konsep pariwisata berbasis komunitas untuk memberikan interpretasi yang mendalam dan kontekstual.