

Perencanaan Strategis Pariwisata Budaya: Mekanisme Menuju Pariwisata Berkelanjutan
(*Strategic Planning of Cultural Tourism: A Mechanism for Sustainable Tourism*)

Ilham Junaid

Email : [illank77@yahoo.co.id/](mailto:illank77@yahoo.co.id)

Abstract

There is a consensus among tourism stakeholders in a destination that strategic planning is vital to guide them in designing and implementing tourism programs. Literature has also described the significance of strategic planning in achieving the goal of tourism development of an organization or institution. However, little explanation is available on the link between strategic planning and sustainable cultural tourism. This paper is a critical review of literature focusing at the significance and mechanism of strategic planning for sustainable cultural tourism. Sustainability is the most familiar approach used and mentioned in strategic plans. It is a desirable goal of tourism planners and stakeholders and thus, its principles are used as driver in designing strategic planning. This paper suggests that strategic plan should be used as a guide rather than just an official document. Cultural tourism requires careful management and thus, it is necessary to create strategic planning on the basis of sustainable principles.

Key words: *Strategic planning, Cultural tourism, Sustainability, Sustainable tourism*

PENDAHULUAN

Pariwisata diyakini telah memberikan manfaat positif bagi pengembangan perekonomian masyarakat di sebuah destinasi serta berpeluang menunjang pelestarian sumber-sumber pariwisata suatu destinasi. Namun, tidak dapat dihindari pula bahwa terdapat dampak sosial budaya yang bersifat negatif yang mungkin diterima oleh masyarakat sebagai akibat dari pengembangan pariwisata. Dampak negatif tersebut tidak terlepas dari tidak adanya acuan atau pedoman pengembangan pariwisata serta perencanaan pariwisata yang tidak tepat (Ruhanen, 2004) dan cenderung mengadopsi perencanaan yang sudah ada tanpa adanya studi mendalam mengenai arah pengembangan pariwisata ke depan. Pariwisata budaya misalnya, pengembangannya lebih diarahkan pada perencanaan pariwisata secara umum tanpa melihat kekhususan budaya sebagai aset yang harus dikelola secara hati-hati khususnya jika dilihat dalam konteks pelestarian (*preservation*) dan keaslian (*authenticity*) budaya yang harus terus terpelihara.

Uraian di atas mengisyaratkan pentingnya perencanaan yang jelas khususnya dalam pengembangan pariwisata budaya. Mengingat hampir di setiap destinasi di dunia memiliki aset budaya yang kemudian dimanfaatkan untuk tujuan pariwisata, maka pengembangannya harus terarah dan terencana sejalan dengan tujuan pengembangan budaya. Ritchie dan Crouch (2000) mengemukakan bahwa destinasi pariwisata di dunia pada umumnya telah mengadopsi perencanaan strategis dalam mengembangkan aset pariwisata mereka. Alasan inilah yang melatarbelakangi perlunya mengevaluasi kembali kesesuaian rencana strategis yang telah dibuat dengan target atau tujuan yang akan dicapai. Tujuan tulisan ini adalah untuk menjelaskan urgensi rencana strategis dalam mengelola pariwisata budaya. Pariwisata berkelanjutan (*sustainable tourism*) sebagaimana banyak diadopsi dalam dokumen rencana strategis oleh *stakeholder* pariwisata tidak hanya menjadi tujuan pengembangan pariwisata, tetapi diperlukan suatu langkah strategis untuk mencapai tujuan tersebut. Karenanya, tulisan ini diharapkan memberikan pemahaman tentang implementasi rencana strategis yang berkelanjutan (*sustainable*) yang diharapkan dapat berdampak pada optimalisasi dampak positif pariwisata dan meminimalisir dampak negatif dari pariwisata tersebut. Soteriou dan Coccossis (2010) menekankan bahwa perlu ada eksplanasi tentang signifikansi perencanaan strategis terhadap pariwisata budaya yang berkelanjutan.

Kajian mengenai pentingnya perencanaan pariwisata telah banyak ditulis oleh peneliti dan pakar pariwisata dunia. Demikian pula, publikasi ilmiah baik melalui buku, jurnal maupun penelitian dalam bentuk disertasi maupun tesis telah memperkaya khasanah keilmuan pariwisata khususnya yang berkaitan dengan perencanaan pariwisata. Meskipun demikian, upaya untuk mengaitkan antara perencanaan strategis dan pengelolaan pariwisata budaya secara khusus sangat dibutuhkan untuk mendukung publikasi ilmiah tersebut. Tulisan ini adalah kajian teoritis yang menelaah literatur pariwisata secara komprehensif yang diharapkan dapat memberikan pengetahuan mengenai perencanaan strategis pariwisata

budaya sebuah destinasi khususnya negara-negara berkembang yang saat ini mempromosikan budayanya sebagai aset pariwisata.

METODE PENELITIAN

Perencanaan Strategis dan Pariwisata

Pentingnya menyusun rencana strategis dalam mengembangkan pariwisata telah menjadi perhatian para praktisi, penulis dan peneliti pariwisata (Gunn dan Var, 2002; Jamal dan Getz, 1996). Salah satu alasan mendasar dari pentingnya pembahasan ini adalah bahwa perencanaan strategis diyakini memiliki keterkaitan yang erat dengan keefektifan pengelolaan suatu organisasi dan implementasi kebijakan yang dihasilkan dari rencana tersebut (Hanlan, Fuller dan Wilde, 2006; Inskip, 1991). Suatu organisasi dituntut untuk memikirkan langkah-langkah atau strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Demikian halnya organisasi pariwisata juga dituntut untuk mendesain dan mengimplementasikan strategi yang diproyeksikan akan mencapai tujuan pengembangan pariwisata. Bryson (2011) menjelaskan bahwa eksistensi rencana strategis akan membantu pimpinan, manajer maupun karyawan untuk berfikir dan bertindak secara sistematis.

Goodstein, Nolan dan Pfeiffer (1993) mendefinisikan perencanaan strategis sebagai sebuah proses dimana anggota suatu organisasi atau kelompok masyarakat memimpikan masa depan organisasi dan komunitasnya untuk mengembangkan prosedur yang diperlukan untuk mencapai rencana dan tujuan ke depan tersebut. Bryson (2011) menekankan bahwa perencanaan strategis pada dasarnya adalah proses atau cara untuk mengetahui sesuatu dengan memfokuskan pada aspek apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukan sesuatu dan mengapa sesuatu itu harus dijalankan. Karenanya, perencanaan strategis memuat tantangan, halangan ataupun persoalan-persoalan yang dihadapi serta strategi dalam mengimplementasikan rencana pengembangan pariwisata. Isu-isu yang disebutkan dalam rencana strategis merupakan hasil studi yang sistematis dan terencana berdasarkan evaluasi

suatu tim melalui suatu proses identifikasi. Dengan kata lain, perencanaan strategis adalah suatu proses identifikasi dan evaluasi menyeluruh tentang peluang dan tantangan serta strategi yang akan diterapkan yang melibatkan anggota suatu organisasi yang kemudian dituangkan dalam bentuk dokumen rencana strategis.

Keterkaitan antara perencanaan strategis dan pariwisata dapat dilihat dari banyaknya atau lazimnya suatu organisasi pariwisata di negara-negara di dunia menuangkan rencana pengembangan pariwisata mereka melalui dokumen rencana strategis pariwisata. Di Indonesia misalnya, dokumen rencana strategis dituangkan dalam bentuk peraturan menteri (strategi pariwisata tingkat pusat). Kemudian, pemerintah daerah baik provinsi maupun kabupaten dan kota juga membuat dokumen rencana strategis. Hal yang sama pula dilakukan oleh organisasi pemerintah maupun non-pemerintah yang bergerak di bidang pariwisata, misalnya rencana strategis Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi dan Kota (sekarang Dinas Pariwisata). Di Australia, rencana strategis dibuat dengan memerhatikan model-model perencanaan setiap wilayah sementara di New Zealand, rencana strategis dibuat dengan memerhatikan implementasi suatu model *toolkit* yang dituangkan dalam suatu dokumen yang disebut dengan *The New Zealand Tourism Strategy 2015* (Locke, 2012).

Meskipun rencana strategis ini telah dimanfaatkan oleh banyak organisasi pariwisata di dunia, upaya untuk memaksimalkan rencana strategis sebagai acuan pengembangan pariwisata nampaknya belum maksimal. Dalam suatu wawancara penelitian di wilayah timur Indonesia pada tahun 2011, penulis mencatat bahwa rencana strategis pariwisata yang telah dibuat umumnya hanya dijadikan dokumen semata. Menurut responden, dokumen tersebut tidak dijadikan pedoman dalam menyelenggarakan kegiatan pariwisata dan cenderung bersifat pengulangan dari rencana strategis yang ada sebelumnya (wawancara, 7 November 2011). Lebih jauh, Heath dan Wall (1991) mengemukakan bahwa ada realita dimana suatu kelompok masyarakat yang wilayahnya telah dipromosikan sebagai aset ataupun kawasan

wisata terkadang tidak memiliki dokumen rencana strategis pariwisata. Dalam konteks ini, ada kemungkinan pemerintah setempat telah memiliki dokumen rencana strategis, namun suara masyarakat setempat yang seharusnya menjadi penentu utama dalam mengimplementasikan kebijakan menjadi tidak terwakilkan. Hal ini mendorong perlunya memaksimalkan fungsi rencana strategis dalam mengembangkan pariwisata dan bukan hanya dipandang sebagai sebuah persyaratan administrasi rencana pengembangan pariwisata suatu daerah. Di sinilah fungsi suatu pendekatan yang dapat menjadikan rencana strategis yang betul-betul mengarah pada pengembangan pariwisata dan masyarakat.

Pariwisata Budaya Dan Pengembangan Yang Berkelanjutan

Penyelenggaraan pariwisata melibatkan manusia sebagai pengelola dan pelaku, lingkungan sebagai ruang pelaksanaan pariwisata serta alam dan budaya yang menjadi salah satu alasan mengapa manusia melakukan perjalanan. Kedatangan wisatawan ke suatu destinasi tentunya mendatangkan manfaat ekonomis karena aktifitas di tujuan wisata mengharuskan mereka mengeluarkan uangnya untuk memenuhi kebutuhannya selama berada di destinasi wisata. Namun, kehadiran wisatawan dapat pula berdampak negatif jika mereka melakukan kunjungan tanpa memerhatikan atau memenuhi kaidah-kaidah pelestarian sumber-sumber pariwisata. Dengan kata lain, ada konsekuensi yang bersifat fisik (misalnya lingkungan alam dan budaya *tangible* yang mungkin rusak akibat kegiatan pariwisata) dan non fisik (misalnya pengaruh masuknya budaya luar yang cenderung merusak tatanan nilai suatu masyarakat destinasi) karena pelaksanaan pariwisata. Jumlah pengunjung yang sangat tinggi (*massive*) misalnya, dianggap sebagai tantangan terhadap kelestarian lingkungan alam dan budaya yang berpotensi pula mengancam keberpihakan alam untuk berkembang jika tidak dikelola secara maksimal (Simpson, 2001). Karena alasan inilah *sustainability* telah

menjadi alternatif pendekatan dalam meminimalisir konsekwensi negatif pariwisata tersebut (Ruhanen, 2010).

Pariwisata budaya dapat dilihat dalam tiga elemen yang saling berkaitan yakni pemanfaatan budaya dan aset warisan atau pusaka (*heritage*), konsumsi pengalaman dan produk wisata serta wisatawan sebagai faktor utama (McKercher, 2002; McKercher dan Du Cros 2002; Stylianou-Lambert, 2011). Wisatawan yang berkunjung ke sebuah destinasi khususnya ketika kunjungan tersebut diarahkan pada aset budaya, maka aktifitas kunjungan tersebut akan berdampak pada kemungkinan pengunjung mempelajari dan memahami hal-hal yang bersifat lampau serta pengalaman akan lingkungan alam dan budaya destinasi tersebut (Fernandes, 2013; Swarbrooke, 1996; Sharpley, 2000). Dari ketiga elemen tersebut, dapat dipahami bahwa wisatawan yang berada di suatu wilayah akan memanfaatkan fasilitas akomodasi sebagai tempat tinggal sementara, menikmati kuliner di restoran dan melakukan komunikasi dengan masyarakat setempat. Wisatawan budaya (*cultural tourists*) secara khusus akan mengunjungi bangunan maupun peninggalan yang bernilai sejarah dan budaya, museum, monument, pusat seni dan budaya serta berpartisipasi pada even-even sejarah dan budaya (Fernandes, 2013; Timothy dan Nyaupane, 2009; Timothy, 2011).

Untuk memahami pariwisata budaya, Ivanovic (2008) mengklasifikasikan dua pendekatan yang mencakup pendekatan teknis dan pendekatan konseptual. Pendekatan teknis diartikan sebagai jenis atraksi atau produk budaya yang dikunjungi atau dikonsumsi oleh wisatawan sedangkan pendekatan konseptual berhubungan dengan motif atau tujuan melakukan perjalanan serta makna yang terkandung dalam kegiatan pariwisata budaya. Cakupan dan defenisi budaya memang cukup luas namun dapat dipahami melalui manifestasi kebudayaan, misalnya artifak budaya yang merupakan bentuk kebudayaan nyata (*tangible*) serta *forklore* yang merupakan bagian dari kebudayaan yang tidak nyata (*intangible*). Pariwisata budaya dapat diartikan sebagai kunjungan wisatawan ke sumber-sumber budaya

yang bersifat nyata maupun yang tidak nyata. Tentunya, pariwisata budaya akan mengikut kepada defenisi pariwisata secara umum yang salah satunya adalah ketika wisatawan meninggalkan tempat tinggalnya untuk sementara waktu untuk tujuan memperoleh pengetahuan dan pengalaman budaya di sebuah destinasi.

Pariwisata budaya sering dikaitkan dengan even-even budaya, misalnya festival budaya, upacara adat, dan sebagainya. Even-even ini dibuat atau didesain untuk menarik wisatawan asing dan domestik yang pada akhirnya mengarah pada eksploitasi budaya untuk kepentingan konsumsi wisatawan (Cole 2007; Goulding, 1998). Penciptaan atau pembuatan even ini yang biasanya diistilahkan sebagai komodifikasi, dapat mengarah pada persoalan keaslian budaya suatu destinasi. Mengingat kebudayaan yang didesain sedemikian rupa tidak lagi mencerminkan keaslian dari kebudayaan itu sendiri, maka ada kecenderungan keaslian kebudayaan itu telah memudar. Alasan inilah yang menyebabkan isu komodifikasi dan keaslian budaya (*authenticity*) suatu destinasi telah menjadi perdebatan dari para peneliti dan penulis-penulis pariwisata dan kebudayaan (Chhabra, Healy dan Sills, 2003; Cole, 2007; Wang, 1999). Meskipun demikian, tulisan ini tidak bertujuan untuk menjelaskan secara rinci mengenai isu tersebut. Akan tetapi, kompleksitas isu komodifikasi dan *authenticity* menjadi alasan pentingnya menyusun rencana strategis yang dapat mengakomodir isu-isu tersebut.

Perhatian dunia terhadap pentingnya mengembangkan pariwisata melalui prinsip yang berkelanjutan diawali dari konsensus internasional melalui sebuah komisi yang disebut dengan Komisi Brundland (1987) yang kemudian menghasilkan sebuah defenisi pengembangan yang berkelanjutan (*sustainable development*). Pengembangan atau usaha yang berkelanjutan didefenisikan sebagai pengembangan yang dapat memenuhi tujuan generasi saat ini tanpa mengabaikan kemampuan generasi mendatang dalam memenuhi kebutuhan mereka (WCED, 1987). Awalnya, defenisi ini mengacu kepada isu-isu ekologis atau lingkungan yang kemudian berkembang kepada segala sesuatu yang bersifat pelestarian

sumber-sumber alam dan budaya. Dalam perkembangannya, *sustainability* menjadi target dan tujuan utama termasuk dalam pengelolaan dan pengembangan pariwisata (Simpson, 2001).

Mengingat pariwisata budaya telah menjadi salah satu tren jenis pariwisata dunia, maka upaya untuk merencanakan pengembangan pariwisata budaya juga menjadi keharusan bagi para penentu kebijakan. Berbagai pendekatan telah dilakukan oleh *stakeholder* pariwisata termasuk memanfaatkan isu *sustainability* sebagai konsep untuk mencapai tujuan pengembangan. Ruhanen (2004) menambahkan bahwa *sustainability* dalam perencanaan pariwisata telah menjadi topik utama para perencana pariwisata dalam menyusun rencana strategis. Menurut Ruhanen (2004), ada dua kecenderungan pendekatan perencanaan pariwisata yang selama ini banyak diterapkan. Pertama, pendekatan ekonomis yang cenderung mengabaikan dampak-dampak pariwisata di sebuah destinasi. Industri pariwisata yang selama ini terlibat secara langsung dan menggerakkan aktifitas pariwisata cenderung didorong untuk bekerja maksimal mendatangkan wisatawan tanpa melihat konsekuensi negatif dari jumlah kunjungan tersebut. Kecenderungan yang kedua adalah perencanaan pariwisata lebih dianggap sebagai dukungan untuk membuka hotel-hotel baru, adanya aksesibilitas dari dan ke sebuah daya tarik wisata (Ruhanen, 2004) dan mempromosikan pariwisata dengan memanfaatkan anggaran yang ada. Kecenderungan ini mengarah pada diabaikannya aspek-aspek lain misalnya dampak-dampak yang ditimbulkan oleh pembukaan hotel tersebut serta target apa yang akan dicapai dibalik penggunaan dana promosi tersebut. Eksplanasi di atas adalah alasan mengapa *sustainability* masih dimanfaatkan atau diadopsi oleh negara-negara di dunia dalam menyusun rencana strategis.

HASIL DAN PEMBAHASANA

Mekanisme dan kondisi penyusunan rencana strategis

Nampaknya, *sustainability* masih merupakan pendekatan yang tepat dalam menyusun rencana strategis. Dalam pendekatan ini, paling tidak ada dua hal yang merupakan bagian atau cakupan dari *sustainability*. Pertama, pelestarian lingkungan ataupun sumber-sumber

pariwisata adalah salah satu syarat tercapainya tujuan *sustainability*. Dalam hal ini, pelestarian budaya menjadi prioritas utama dalam pariwisata budaya. Krippendorf (1982) berpendapat bahwa pentingnya pelestarian lingkungan dan aset budaya dilatarbelakangi oleh dampak-dampak pariwisata yang mulai nampak nyata dan setelah adanya gerakan pelestarian lingkungan yang dicanangkan sekitar tahun 1960-an. Jadi, pelestarian budaya baik yang nyata ataupun yang tidak nyata menjadi prasyarat utama dalam penyusunan rencana strategis pariwisata.

Aspek lainnya adalah masyarakat sebagai penentu utama dalam penyusunan sebuah rencana strategis (Hanlan, Fuller dan Wilde, 2006) menegaskan bahwa rencana strategis yang akan disusun seharusnya didasarkan pada pendapat dan merupakan representasi masyarakat setempat dan menghindari adanya kepentingan sekelompok tertentu atau individu yang bertujuan untuk mendapatkan keuntungan finansial. Pendekatan masyarakat ini sangat penting mengingat masyarakatlah yang akan menjalankan suatu aktifitas pariwisata dan yang akan mendapatkan konsekwensi dari pelaksanaan kegiatan atau program di bidang pariwisata. Hall (1998) menegaskan bahwa penyusunan sebuah rencana strategis tidak dilihat dari upaya mengembangkan masyarakat, akan tetapi pengembangan yang dilaksanakan di dalam masyarakat. Hal ini untuk memastikan bahwa pelaksanaan program kerja semata-mata berdasarkan aspirasi dan representasi dari dan untuk kepentingan masyarakat.

Dalam menyusun rencana strategis pengembangan pariwisata budaya, terdapat berbagai tahap yang menjadi pedoman atau acuan bagi penyusun atau perencana pariwisata. Secara umum, penyusunan rencana strategis dilakukan melalui tahap analisis situasi yang kemudian diikuti dengan strategi pengembangan serta pemilihan yang diikuti dengan tahap implementasi (Locke, 2012). Locke (2012) menambahkan bahwa terdapat dua signifikansi pelaksanaan analisis situasi. Pertama, analisis situasi memberikan gambaran kepada pengelola atau perencana mengenai arah pengembangan organisasi ke depan. Organisasi

pariwisata akan mengalami kemudahan dalam menentukan langkah-langkah apa yang harus dilakukan untuk mengembangkan pariwisata. Alasan kedua adalah bahwa analisis situasi dilakukan melalui identifikasi secara spesifik (misalnya peluang, tantangan ataupun hambatan pengembangan pariwisata budaya suatu destinasi) yang kemudian akan digunakan sebagai indikator dalam menentukan strategi pengembangan pariwisata berikutnya (Forster dan Browne, 1996). Jadi, penentuan kebijakan ke depan sangat tergantung pada hasil analisis situasi ini.

Dalam konteks organisasi pariwisata di Indonesia, pelaksanaan analisis situasi ini umumnya memanfaatkan analisis SWOT (*strength, weakness, opportunities and threats*). Identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari pelaksanaan program kerja di suatu organisasi menjadi alat ukur untuk menerapkan langkah strategis apa yang akan dilakukan berikutnya. Ahmed, Zairi dan Almarri (2006) mengemukakan bahwa penggunaan analisis SWOT memungkinkan suatu organisasi untuk menganalisis lingkungan organisasinya baik yang bersifat internal maupun eksternal berdasarkan keempat tema analisis tersebut. Identifikasi secara internal akan melihat kelemahan dan kekuatan suatu organisasi sedangkan analisis eksternal merupakan hasil dari analisis peluang dan ancaman (Houben, Lenie dan Vanhoof, 1999) Keempat langkah analisis SWOT ini dapat menjadi kerangka dalam memahami dan menerapkan langkah strategis berikutnya.

Analisis situasi dan strategi pengembangan yang dilakukan perlu memerhatikan aspek kekinian dan ketepatan strategi atau program yang dijalankan (Elcock, 2008; Steiner, 1979). Terkadang, suatu program pariwisata yang direncanakan tidak relevan dengan kondisi kekinian karena analisis situasi yang dilakukan tidak didasari oleh evaluasi menyeluruh. Dalam konteks Indonesia misalnya, koordinasi antara berbagai tingkat atau level pemerintahan akan berpengaruh dalam penyusunan rencana strategis. Perencanaan pariwisata lokal, penyusunannya akan sangat berhubungan dengan penyusunan perencanaan pariwisata

yang disusun oleh pemerintahan tingkat provinsi ataupun pusat. Meskipun dalam konteks otonomi daerah setiap daerah otonom memiliki kewenangan dalam menyusun strategi pengembangan pariwisata, penyusunan rencana strategis ini tetap harus terkoordinasi dengan berbagai tingkat pemerintahan. Hal ini untuk menghindari tumpang tindih program kerja yang dilaksanakan serta untuk mencapai penyamaan persepsi akan arah pengembangan pariwisata nasional.

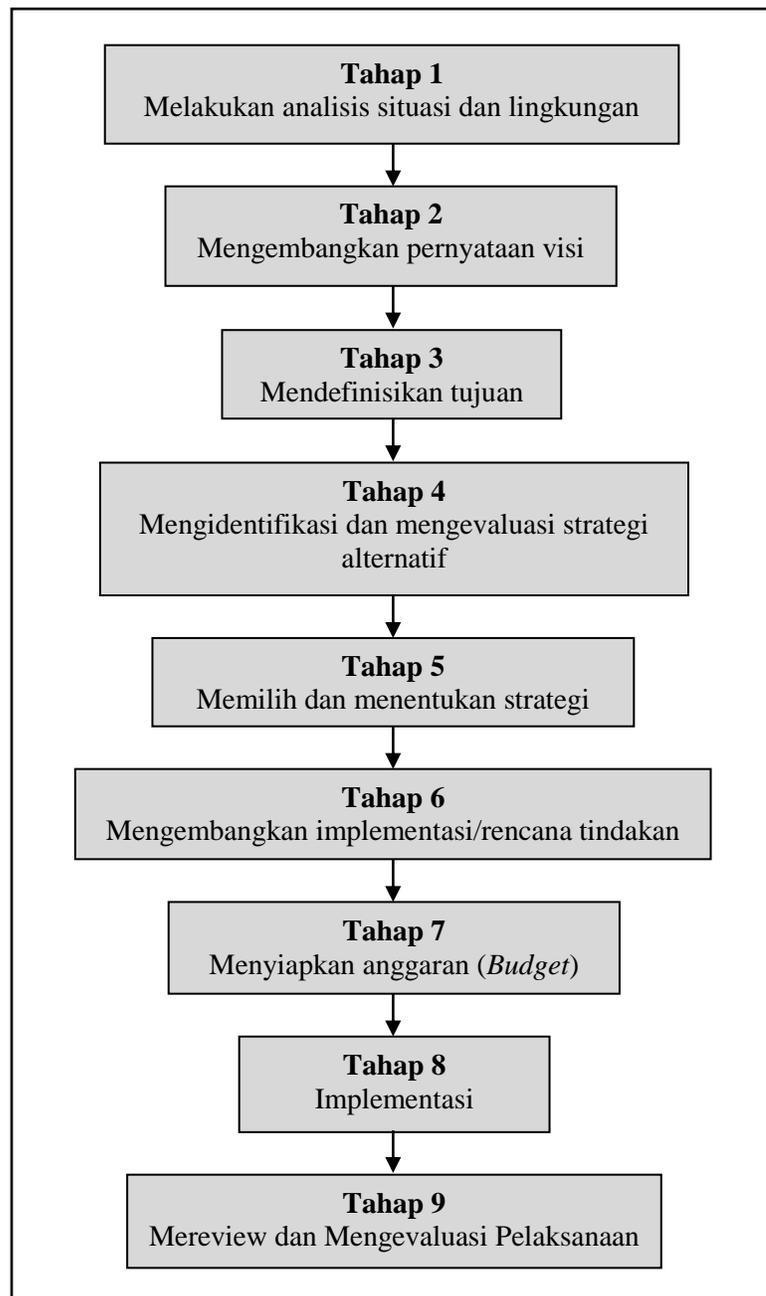
Kedua, perencanaan strategis disusun berdasarkan program dan tujuan jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Untuk melaksanakan program-program tersebut, penentuan jumlah budget akan sangat berkaitan dengan target capaian yang diharapkan. Misalnya, pelaksanaan festival budaya untuk mendukung pariwisata budaya berkaitan dengan ekspektasi dan dukungan masyarakat dalam melaksanakan proyek tersebut. Karenanya, perencanaan strategis akan memudahkan penyusun untuk menentukan biaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Dengan menentukan target atau sasaran kerja yang akan dicapai, maka efektifitas program kerja akan tercapai pula. Dengan kata lain, perencanaan strategis akan membantu individu atau kelompok untuk merealisasikan program kerja sesuai dengan target yang diharapkan.

Rencana strategis didalamnya terdapat program, proyek ataupun kegiatan yang akan dilaksanakan. Untuk menghindari konflik kepentingan dalam proyek tersebut, maka diperlukan pertimbangan yang cukup hati-hati untuk menghindari penyalahgunaan proyek tersebut yang semata-mata hanya diperuntukkan untuk kepentingan profit. Perlu adanya analisis menyeluruh dan mendalam perihal kondisi kebaruan dari wilayah yang akan dikembangkan sebagai aset wisata. Tidak jarang rencana strategis yang telah dibuat merupakan modifikasi kalimat atau paragraf dari rencana strategis yang dibuat sebelumnya. Hal ini harus dihindari mengingat terdapat perubahan yang signifikan terhadap kondisi

destinasi. Dengan kata lain, strategi yang telah dibuat merupakan hasil evaluasi yang telah dibuat dan diidentifikasi.

Secara khusus, penyusunan rencana strategis terdiri dari sembilan tahap sebagaimana yang dikemukakan oleh Soteriou dan Coccossis (2010) yang dapat dilihat pada bagan 1. Sebagaimana diuraikan sebelumnya bahwa analisis situasi dan lingkungan merupakan langkah awal penyusunan rencana strategis yang kemudian dilanjutkan dengan tahap kedua yakni penentuan visi organisasi. Visi pada umumnya selalu dikaitkan dengan misi sehingga tahap ini dapat dikatakan sebagai penentuan atau pengembangan visi misi organisasi dalam bentuk pernyataan tertulis. Tahap ketiga adalah menentukan tujuan organisasi yang disesuaikan dengan visi misi yang telah ditentukan. Tahap keempat merupakan langkah penting karena penyusun diharapkan melakukan langkah identifikasi dan evaluasi terhadap berbagai kemungkinan strategi atau langkah yang akan diterapkan. Dalam proses ini, pembuatan matriks yang menguraikan kelebihan dan kelemahan strategi yang mungkin muncul ketika akan menerapkan suatu kebijakan atau program kerja.

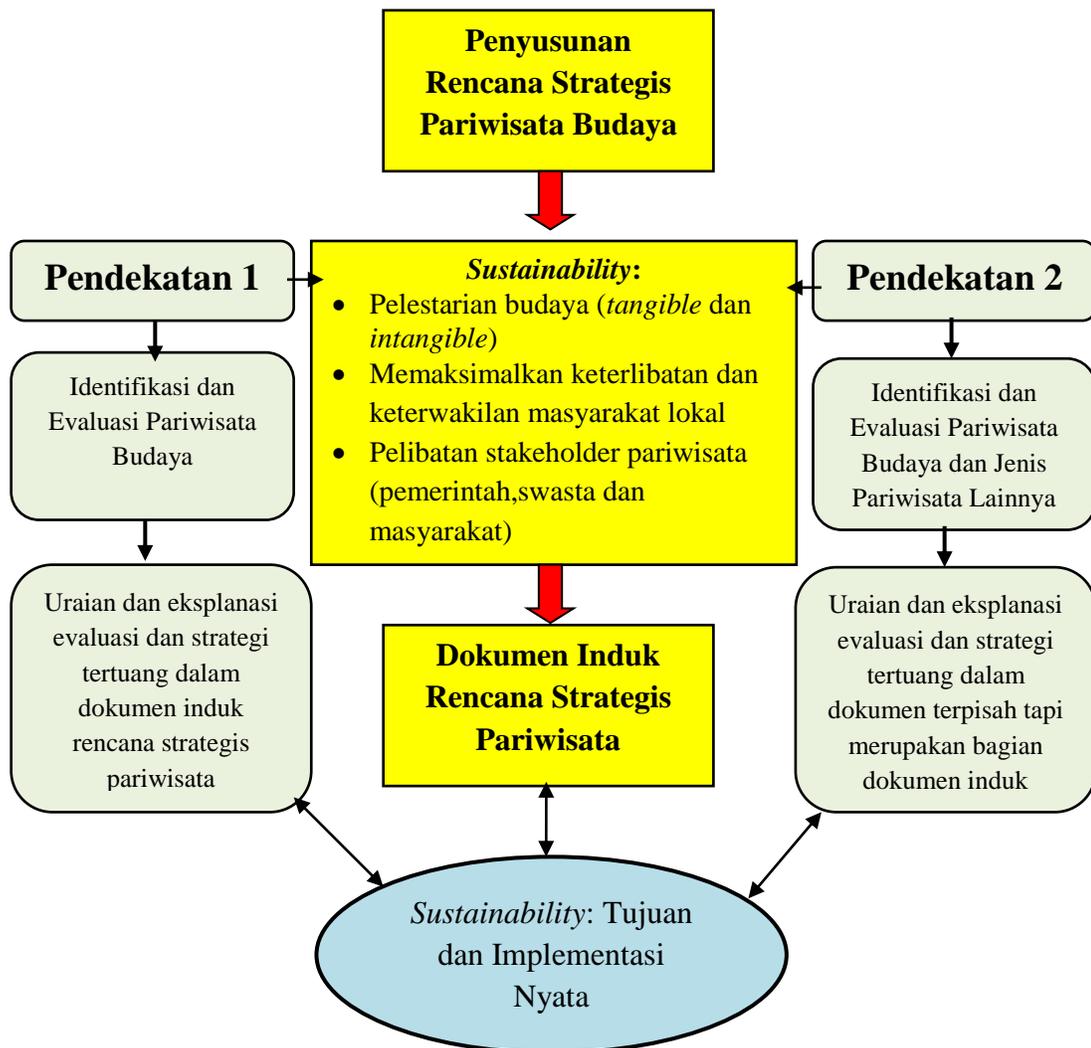
Pemilihan atau penentuan strategi merupakan langkah penting setelah proses identifikasi tersebut. Penentuan strategi ini berbarengan dengan langkah mengembangkan implementasi atau rencana tindakan yang akan dilakukan serta kemampuan anggaran (*budget*) yang tersedia. Ketiga langkah ini sangat penting untuk diperhatikan mengingat penyusunan rencana strategis tidak lagi berdasarkan imajinasi pengelola, akan tetapi, hal-hal yang akan dilakukan berdasarkan tahap-tahap yang dilakukan sebelumnya. Dua tahap terakhir merupakan langkah penting yakni implementasi program atau kegiatan dan evaluasi.



Bagan 1. Proses penyusunan rencana strategis
 Sumber : Soteriou dan Coccossis (2010: 194)

Pada umumnya, penyusunan rencana strategis organisasi pariwisata hanya mengacu pada rencana strategis pengembangan pariwisata secara umum. Pariwisata budaya maupun jenis pariwisata lainnya hanya menjadi bagian kecil atau uraian yang termaktub dalam

dokumen rencana strategis. Hal ini tidak dapat dihindari mengingat suatu organisasi mungkin saja tidak dapat membuat lebih dari dua dokumen rencana strategis. Misalnya, rencana strategis pariwisata budaya, rencana strategis ekowisata dan rencana strategis pariwisata secara umum. Penyusunan seperti ini mungkin saja dapat dilakukan. Akan tetapi, idealnya, rencana strategis disusun sebagai pedoman menyeluruh untuk penyelenggaraan dan pelaksanaan program kerja.



Bagan 2. Penyusunan rencana strategis pariwisata budaya
Sumber: Ilham Junaid, 2015

Secara spesifik, penyusunan rencana strategis pariwisata budaya dapat menerapkan dua pendekatan (lihat bagan 2). Pendekatan pertama dilakukan dengan mengidentifikasi dan mengevaluasi pariwisata budaya secara khusus. Hasil evaluasi ini kemudian dijelaskan dan diuraikan dalam dokumen induk rencana pariwisata. Penjelasan secara rinci mengenai pengembangan pariwisata budaya dan strategi yang akan diterapkan tertuang di dalam rencana induk pariwisata umum. Penjelasan ini adalah hasil identifikasi dan evaluasi menyeluruh dengan mempertimbangkan aspek pelestarian budaya, keterlibatan masyarakat serta optimalisasi dampak positif pariwisata budaya. Strategi yang akan digunakan untuk meminimalisir dampak negatif pariwisata budaya juga menjadi pertimbangan utama dalam penyusunan rencana strategis tersebut. Jadi, pendekatan pertama ini lebih memfokuskan pada penyatuan dokumen perencanaan strategis pariwisata budaya dalam rencana induk pariwisata.

Pendekatan kedua dapat pula diterapkan dengan identifikasi dan evaluasi pariwisata budaya dan jenis pariwisata lainnya. Gambaran secara umum pariwisata sebuah destinasi menjadi hal pertama yang dilakukan. Kemudian, kajian dan evaluasi jenis-jenis pariwisata diuraikan secara terpisah dalam dokumen yang berbeda. Meskipun dokumen ini merupakan bagian dari rencana induk pariwisata secara umum, informasi yang dijelaskan dalam dokumen ini bersifat lebih detail dan sistematis. Kelebihan pendekatan ini karena penentu kebijakan ataupun pembaca akan memahami strategi yang akan diterapkan terhadap jenis-jenis pariwisata yang dikembangkan. Dokumen induk masih merupakan dokumen utama sedangkan dokumen rencana strategis pariwisata budaya dan jenis pariwisata lainnya sebagai dokumen pendukung. Kedua pendekatan di atas mutlak memerhatikan prinsip *sustainability* dengan tiga aspek utama yakni pelestarian budaya (tangible dan intangible), keterlibatan dan keterwakilan masyarakat lokal sebuah destinasi.

KESIMPULAN

Dalam literatur pariwisata, pembahasan tentang perencanaan strategis pariwisata bukanlah sesuatu yang baru yang dapat dilihat dari pemahaman dan penerimaan setiap negara atau destinasi di dunia dalam menerapkan rencana strategis pariwisata. Meskipun demikian, pariwisata budaya memiliki kekhususan yang membedakan jenis pariwisata lainnya yang menuntut penyusun rencana strategis untuk secara hati-hati menyusun ataupun mengembangkan rencana strategis. Sebagai sebuah dokumen, rencana strategis mutlak menjadi pedoman bagi mereka yang memiliki tanggung jawab baik sebagai pengelola, pelaksana maupun praktisi pariwisata. Terkadang, rencana strategis kurang menjadi perhatian ataupun hanya menjadi dokumen semata sebagai bukti bahwa sebuah organisasi memiliki rencana pengembangan yang dituangkan di dalam rencana strategis. Hal yang sama pula dapat dilihat pada penggunaan istilah *sustainability* atau *sustainable development* dalam penyusunan rencana strategis pariwisata. Jika rencana strategis pariwisata tidak dilirik sebagai sebuah dokumen penting, maka ada kemungkinan konsep *sustainability* hanya bersifat konseptual tanpa implementasi yang maksimal.

Ada tiga signifikansi rencana strategis pariwisata bagi suatu wilayah destinasi. Pertama, perencanaan strategis merupakan pedoman bagi penentu kebijakan pariwisata dalam mengembangkan pariwisata. Tanpa perencanaan yang terarah, ada kemungkinan program yang dijalankan tidak memberikan dampak positif yang signifikan terhadap suatu wilayah destinasi. Kedua, rencana strategis adalah hasil identifikasi dan evaluasi menyeluruh dari apa yang telah dilakukan sebelumnya dan rencana pengembangan ke depan. Karenanya, rencana strategis akan membantu pengelola dalam menerapkan program dan strategi pengembangan. Ketiga, rencana strategis merupakan representasi dari harapan dan keinginan masyarakat di sebuah tujuan wisata. Jika prinsip *sustainability* betul-betul diterapkan dalam penyusunan rencana strategis serta penerapan yang *sustainable*, maka tujuan pengembangan pariwisata

dapat tercapai secara maksimal yang berdampak pada kemampuan suatu wilayah meningkatkan perekonomian masyarakatnya. Karenanya, sebuah organisasi pariwisata dituntut untuk menyusun rencana strategis pariwisata dengan penerapan prinsip-prinsip *sustainability*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, A. M., Zairi, A.M., Almarri, K.S.. 2006. SWOT Analysis For Air China Performance And Its Experience With Quality. Benchmarking: An International Journal. Vol.13 No. 1/2 2006 Hal. 160-173.
- Bryson, J. M. 2011. Strategic Planning For Public And Nonprofit Organization: A Guide To Strengthening And Sustaining Organizational Achievement. John Wiley & Son, New York.
- Chhabra, D., Healy, R., Sills, E.. 2003. Staged Authenticity And Heritage Tourism. Annals of Tourism Research. Vol. 30 No. 3 2003 Hal. 702-719.
- Cole, S.. 2007. Beyond Authenticity And Commodification. Annals Of Tourism Research. Vol. 34 No. 4 2007 Hal. 943-960.
- Elcock, H.. 2008. Regional Futures And Strategic Planning. Regional & Federal Studies. Vol. 18 No. 1 2008 Hal. 77-92.
- Fernandes, C. 2013. The Impacts Of Cultural Tourism On Host Communities dalam Raj, R., Griffin, K., Morpeth, N.. editor. Cultural Tourism. CAB International, Boston. Hal 26-38.
- Forster, J., Browne, M. 1996. Principles Of Strategic Management. Macmillan Education, Melbourne.
- Goodstein, L. D., Nolan, T.M., Pfeiffer, J.W. 1993. Applied Strategic Planning: A Comprehensive Guide. McGraw-Hill, New York.
- Goulding, C. 1998. The Commodification Of The Past, Postmodern Pastiche, And The Search For Authentic Experiences At Contemporary Heritage Attractions. European Journal of Marketing. Vol. 34 No. 7 1998 Hal. 835-853.
- Gunn, C. A., Var, T. 2002. Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases. Routledge, New York.
- Hall, C. M. 1998. Tourism Development, Dimensions And Issues, Edisi Ketiga. Addison Wesley Longman, South Melbourne.
- Hanlan, J., Fuller, D., Wilde, S. 2006. Destination Decision Making: The Need For A Strategic Planning And Management Approach. Tourism And Hospitality Planning & Development. Vol. 3 No. 3. 2006 Hal. 209-221.
- Heath, E., Wall, G. 1991. Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach. John Wiley & Sons, New York.
- Houben, G., Lenie, K., Vanhoof, K. 1999. A Knowledge-Based Swot Analysis System As An Instrument For Strategic Planning In Small And Medium Sized Enterprises. Decision Support Systems. Vol. 26 1999 Hal 125-135.
- Inskip, E. 1991. Tourism Planning: An Integrated And Sustainable Development Approach. Van Nostrand Reinhold, New York.
- Ivanovic, M. 2008. Cultural Tourism. JUTA, Cape Town.

- Jamal, T. B., Getz, D. 1996. Does Strategic Planning Pay? Lessons For Destinations From Corporate Planning Experience. *Progress In Tourism And Hospitality Research*. Vol. 2 1996 Hal. 59-78.
- Krippendorf, J. 1982. Towards New Tourism Policies: The Importance Of Environmental And Social Factors. *Tourism Management*. Vol. 3 No. 3 1982 Hal. 135-148.
- Locke, M. 2012. Strategic planning and management in the MICE sector - a case study of the Auckland region. Disertasi, Universitas Waikato, NewZealand.
- McKercher, B. 2002. Towards A Classification Of Cultural Tourists. *The International Journal of Tourism Research*. Vol. 4 2002 Hal. 29-38.
- McKercher, B., Du Cros, H. 2002. *Cultural Tourism: The Partnership Between Tourism And Cultural Heritage Management*. Haworth Hospitality Press, New York.
- Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I. 2000. The Competitive Destination: A Sustainability Perspective. *Tourism Management*. Vol. 21 No. 3 2000 Hal. 273-282.
- Ruhanen, L. 2004. Strategic Planning For Local Tourism Destinations: An Analysis Of Tourism Plans. *Tourism And Hospitality Planning & Development*. Vol. 1 No. 3 2004 Hal. 239-253.
- Ruhanen, L. 2010. Where's The Strategy In Tourism Strategic Planning? Implications For Sustainable Tourism Destination Planning. *Journal Of Travel And Tourism Research*. Spring/Fall 2000.
- Sharpley, R. 2000. Tourism And Sustainable Development: Exploring The Theoretical Divide. *Journal Of Sustainable Tourism*. Vol 8 2000 Hal. 1-19.
- Simpson, K. 2001. Strategic Planning And Community Involvement As Contributors To Sustainable Tourism Development. *Current Issues In Tourism*. Vol. 4 No. 1 2001 Hal. 3-41.
- Soteriou, E. C. and Coccossis, H. 2010. Integrating Sustainability Into The Strategic Planning Of National Tourism Organizations. *Journal Of Travel Research*. Vol. 49 No. 2 2010 Hal. 191-205.
- Steiner, G. A. 1979. *Strategic Planning: What Every Manager Must Know, A Step By Step Guide*. The Free Press, New York.
- Stylianou-Lambert, T. 2011. Gazing From Home: Cultural Tourism And Art Museums. *Annals Of Tourism Research*. Vol. 38 No. 2 2011 Hal. 403-421.
- Swarbrooke, J. 1996. Towards The Development Of Sustainable Rural Tourism In Eastern Europe. *Journal Of Sustainable Tourism*. Vol. 4 1996 Hal. 58-65.
- Timothy, D. J. 2011. *Cultural Heritage And Tourism: An Introduction*. Channel View Publications, New York.
- Timothy, D. J., Nyaupane, G. P. 2009. Protecting The Past: Challenges And Opportunities. Dalam Timothy D. J., Nyaupane, G. P. editor. *Cultural Heritage And Tourism In The Developing World: A Regional Perspective*. Routledge, London Hal. 20-41.
- Wang, N. 1999. Rethinking Authenticity In Tourism Experience. *Annals of Tourism Research*. Vol. 26 No. 2 1999 Hal. 349-370.
- World Commission on Environment and Development (WCED), 1987. *Our Common Future*. Oxford University Press, London.

Biodata singkat Penulis:

Ilham Junaid, PhD. Menyelesaikan studi S3 jurusan Kajian Pariwisata (*Tourism Studies*) di Universitas Waikato, New Zealand tahun 2014. Selama studi, beliau aktif sebagai presenter dalam berbagai seminar dan konferensi internasional di New Zealand dan Australia. Menyelesaikan S2 di Universitas Padjdjaran, Indonesia dengan topik tesis Museum sebagai potensi pariwisata budaya. Ilham merupakan alumni Universitas Negeri Makassar. Saat ini, mulai aktif menulis dan terlibat dalam seminar dan konferensi pariwisata tingkat nasional dan internasional. Ilham adalah dosen di Akademi Pariwisata Makassar, Indonesia.