

PERENCANAAN SKENARIO DALAM PENGEMBANGAN WISATA BENTENG OTANAHA DI KOTA GORONTALO

Umar Sako¹, Aldi Rezza Kurnia Piu²

^{1,2}Universitas Muhammadiyah Gorontalo

Email: USBaderan@umgo.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the planning scenarios undertaken in the development of Otanaha Fortress tourism in Gorontalo City. The research method used is a qualitative approach with a descriptive research type. The data sources in this study include primary data obtained through interviews with BAPPEDA, the Head and Secretary of the Department, and the community. Data collection methods include observation, interviews, and documentation, while data analysis consists of data reduction, data presentation, and conclusions. The results of the study indicate that, from the three aspects or indicators of dan, they have not fully been executed effectively. These aspects include: 1. Imaging: Describing the vision of the Gorontalo City Government in the development of tourism. By examining the City Government's vision outlined through its mission, it can be concluded that the Gorontalo City Government is capable of depicting the extent of the vision in planning the development of Otanaha Fortress tourism. 2. Deciding: Describing the mission or strategy of the Gorontalo City Government with stakeholders, the community, and MSME actors in the development of Otanaha Fortress tourism. The research findings indicate that there is still a lack of effective collaboration between the City Government and stakeholders, MSME actors, and the community in the development of Otanaha Fortress tourism. 3. Acting: Following up on the strategies formulated by the Gorontalo City Government along with relevant stakeholders and the community. The research results indicate that the strategies implemented by the Gorontalo City Government are only related to the implementation of the Otanaha Festival, Otanaha Run Competition, and discussions. Improvements are needed in collaboration between the City Government, stakeholders, MSME actors, and the community to enhance the effectiveness of dan in the development of Otanaha Fortress tourism.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis skenario perencanaan yang dilakukan dalam pengembangan wisata Benteng Otanaha di Kota Gorontalo. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Sumber data dalam penelitian ini meliputi data primer yang diperoleh melalui wawancara dengan BAPPEDA, Ketua dan Sekretaris Jurusan, dan masyarakat. Metode pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi, sedangkan analisis data terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, dari ketiga aspek atau indikator dan, mereka belum sepenuhnya dieksekusi secara efektif. Aspek-aspek tersebut antara lain: 1. Imaging: Menjabarkan visi Pemerintah Kota Gorontalo dalam pengembangan pariwisata. Dengan menelaah visi Pemerintah Kota yang digariskan melalui misinya, dapat disimpulkan bahwa Pemerintah Kota Gorontalo mampu menggambarkan sejauh mana visi dalam merencanakan pengembangan pariwisata Benteng Otanaha. 2. Memutuskan: Menjabarkan misi atau strategi Pemerintah Kota Gorontalo dengan stakeholder, masyarakat, dan pelaku UMKM dalam pengembangan wisata Benteng Otanaha. Temuan penelitian menunjukkan bahwa masih kurangnya kolaborasi yang efektif antara Pemerintah Kota dengan pemangku kepentingan, pelaku UMKM, dan masyarakat dalam pengembangan pariwisata Benteng Otanaha. 3. Pelaksana tugas: Menindaklanjuti strategi yang dirumuskan oleh Pemerintah Kota Gorontalo bersama dengan pemangku kepentingan terkait dan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang

diterapkan oleh Pemerintah Kota Gorontalo hanya terkait dengan pelaksanaan Festival Otanaha, Otanaha Run Competition, dan diskusi. Diperlukan perbaikan dalam kolaborasi antara Pemerintah Kota, pemangku kepentingan, pelaku UMKM, dan masyarakat untuk meningkatkan efektivitas dan dalam pengembangan pariwisata Benteng Otanaha

PENDAHULUAN

Undang-undang No. 23/2014 tentang Pemerintahan Daerah menegaskan pentingnya memberikan kewenangan luas kepada pemerintah daerah untuk mengelola urusan sesuai potensi dan kemampuan wilayahnya. Pasal 13 dan 14 mengatur urusan wajib pemerintah daerah, termasuk perencanaan dan pengendalian pembangunan, termasuk sektor pariwisata. Ini menekankan bahwa kesuksesan pariwisata di daerah tergantung pada perencanaan pembangunan yang berkualitas. Pemerintah daerah harus memberikan perhatian khusus pada aspek ini karena pariwisata berperan dalam pertumbuhan ekonomi dan pendapatan daerah.

Seiring dengan diberlakukannya otonomi daerah, peran pemerintah pusat dalam pengembangan kepariwisataan nasional akan semakin berkurang. Hal ini tercermin dalam Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota, sebagaimana diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007. Penegasan ini juga disokong oleh Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 yang mengatur tentang Organisasi Perangkat Daerah sebagai dasar pembentukan satuan kerja perangkat daerah yang menangani urusan kepariwisataan. Salah satu aspek penting yang didelegasikan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah adalah perencanaan pengembangan pariwisata yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing daerah di Indonesia. Pemindahan tanggung jawab ini menuntut keterlibatan aktif pemerintah daerah dalam menangkap peluang pasar pariwisata di wilayahnya. Dengan pendekatan profesional, pemerintah daerah diharapkan mampu merancang rencana pengembangan pariwisata yang unik, sehingga tema-tema pariwisata baru dapat muncul. Pentingnya perencanaan pengembangan produk pariwisata, termasuk objek dan daya tarik wisata, menjadi tanggung jawab masing-masing pemerintah daerah. Dalam konteks otonomi daerah, upaya pengembangan pariwisata tidak hanya melibatkan pemikiran strategis dalam membangun dan menggali potensi daerah, tetapi juga harus memperhatikan kesejahteraan masyarakat setempat tanpa memberikan beban berlebihan. Konsep otonomi daerah menjadi

landasan bagi pengelolaan pariwisata daerah, yang menekankan bahwa setiap pemerintah daerah bertanggung jawab atas pengembangan potensi wisata di wilayahnya (Sedarmayanti, 2006).

Perencanaan pembangunan merupakan tahap awal yang krusial dalam proses pembangunan. Sebagai langkah awal, perencanaan pembangunan berfungsi sebagai bahan, pedoman, dan acuan dasar untuk melaksanakan kegiatan pembangunan. Perencanaan pembangunan dapat didefinisikan sebagai proses perumusan alternatif atau keputusan berdasarkan data dan fakta. Informasi tersebut kemudian digunakan sebagai landasan untuk melaksanakan serangkaian kegiatan atau aktivitas kemasyarakatan, baik yang bersifat fisik (material) maupun non-fisik (mental-spiritual), dengan tujuan mencapai hasil yang lebih baik (Bratakusumah, 2005).

Pariwisata merupakan suatu sektor yang memiliki hubungan erat dengan sektor-sektor lainnya, sehingga pengembangan sektor pariwisata dapat memicu pertumbuhan sektor-sektor lainnya. Dampak yang luas terhadap perekonomian di suatu daerah tujuan dapat terjadi, sebagaimana diungkapkan oleh (Goeldner, and Ritchie, 2009), yang menyatakan bahwa pariwisata memiliki potensi sebagai pendorong ekonomi bagi kota, provinsi, kabupaten, atau wilayah yang menjadi tujuan wisatawan melalui pengeluaran mereka. Sebagai industri jasa, pariwisata memiliki banyak keterkaitan dengan sektor ekonomi lainnya, baik secara menyeluruh maupun dengan sektor pertanian. *Scenario planning* dapat dianggap sebagai seni lebih daripada ilmu pengetahuan yang bersifat akademis. Oleh karena itu, seringkali dikatakan bahwa *scenario planning* melibatkan proses merangkai skenario, dan muncul pemahaman bahwa hasil dari *scenario planning* adalah suatu rencana. Namun, sebenarnya, apa yang dihasilkan dari *scenario planning* adalah suatu cerita mengenai kemungkinan-kemungkinan yang bisa menjadi kenyataan. Suatu skenario dapat dipandang sebagai naskah tertulis yang menggambarkan urutan peristiwa secara kronologis, yang menjadi dasar dalam suatu perencanaan. Lebih lanjut, skenario juga dapat diartikan sebagai bayangan mengenai salah satu kemungkinan perkembangan, tanpa menutup kemungkinan adanya perkembangan yang lain (Kurniawan, 2012). *Scenario planning* juga dikenal dengan sejumlah istilah lain, seperti *scenario development*, *scenario building*, dan *scenario thinking* (Sparringa, 2010). Ini menunjukkan bahwa pendekatan ini bukan hanya menghasilkan

rencana yang kaku, tetapi lebih kepada pembangunan gambaran alternatif mengenai berbagai kemungkinan yang dapat memengaruhi suatu situasi atau proyek. Dalam konteks ini, *scenario planning* menciptakan ruang untuk mempertimbangkan dan memahami keragaman dan ketidakpastian, memungkinkan pengambil keputusan untuk lebih siap menghadapi berbagai kondisi yang mungkin terjadi.

Menurut (Heijden, 2005), istilah "*scenario*" dapat dianggap setara dengan istilah "*scenario planning*". Pendapat ini diperkuat oleh (Lindgren, Mats; Bandhold, 2003) yang menyatakan bahwa "tidak ada definisi tunggal untuk skenario atau *scenario planning*. Pemikir yang berbeda telah membuat definisi mereka sendiri mengenai skenario dan *scenario planning*." Dengan merujuk pada beberapa definisi sebelumnya, dapat diartikan bahwa *scenario* atau *scenario planning* adalah suatu pandangan internal yang konsisten mengenai bagaimana masa depan mungkin akan berubah menjadi lebih baik dengan cara yang lebih baik. Penting untuk dicatat bahwa skenario bukanlah forecasting (ramalan) dalam arti bahwa skenario bukanlah proyeksi masa depan berdasarkan data yang ada saat ini. Skenario juga bukan visi (vision) atau kondisi masa depan yang diinginkan (a desired future) (Kurniawan, 2012). Hal ini menunjukkan bahwa *scenario planning* lebih bersifat sebagai alat untuk membentuk pandangan alternatif mengenai kemungkinan perubahan di masa depan, dan bukan sekadar melakukan prediksi atau menyusun visi yang diinginkan. Perkataan (Lindgren, Mats; Bandhold, 2003) yang menyatakan bahwa tidak ada definisi tunggal untuk skenario atau *scenario planning* menekankan keragaman pemahaman dan pendekatan terhadap konsep tersebut oleh berbagai pemikir dan praktisi. Langkah-langkah penyusunan *scenario planning* meliputi:

1. *Tracking*: Mengumpulkan informasi dan data terkait dengan kondisi saat ini dan tren yang dapat memengaruhi masa depan.
2. *Analyzing*: Menganalisis data dan informasi yang telah dikumpulkan untuk mengidentifikasi pola, tren, dan faktor kunci yang dapat mempengaruhi situasi.
3. *Imaging*: Membangun gambaran atau skenario tentang berbagai kemungkinan masa depan, dengan mempertimbangkan berbagai kombinasi faktor dan variabel.
4. *Deciding*: Memilih skenario atau kombinasi skenario yang dianggap paling relevan atau mungkin terjadi.

5. *Acting*: Melakukan tindakan atau persiapan berdasarkan skenario yang dipilih untuk menghadapi kemungkinan perubahan atau tantangan (Lindgren, Mats; Bandhold, 2003).

Sebenarnya, pengembangan Kawasan Wisata Benteng Otanaha akan membawa manfaat yang signifikan. Salah satu manfaat utama adalah peningkatan perekonomian masyarakat di sekitar kawasan wisata tersebut. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan Kawasan Wisata Benteng Otanaha secara optimal. Namun, dalam melaksanakan pengembangan ini, penting untuk mempertimbangkan potensi anggaran yang dimiliki oleh pemerintah. Hal ini bertujuan agar pengembangan kawasan wisata dapat sesuai dengan rencana yang telah disepakati bersama. Dalam menyusun perencanaan pengembangan, diperlukan pendekatan skenario (*scenario planning*). Skenario planning menjadi alat yang efektif untuk memahami berbagai kemungkinan perkembangan dan tantangan yang mungkin muncul selama proses pengembangan. Dengan mengidentifikasi dan mempertimbangkan berbagai skenario, pemerintah dapat lebih siap menghadapi berbagai situasi dan memastikan bahwa pengembangan Kawasan Wisata Benteng Otanaha dapat berjalan sesuai dengan harapan. Dengan demikian, pengembangan kawasan wisata ini tidak hanya memberikan manfaat ekonomi, tetapi juga memastikan keselarasan antara rencana pengembangan, potensi anggaran yang tersedia, dan berbagai aspek penting lainnya yang dapat memengaruhi keberhasilan proyek.

Penerapan *scenario planning* akan membantu pemerintah dalam menyusun rencana pengembangan Kawasan Wisata Benteng Otanaha. Dengan mempertimbangkan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi, pemerintah desa dapat memiliki gambaran yang lebih jelas mengenai rencana pengembangan kawasan wisata tersebut. Dalam konteks manajemen, perencanaan adalah elemen penting yang tidak boleh diabaikan, dan *scenario planning* menjadi alat yang efektif untuk mengantisipasi perubahan dan mengambil keputusan yang tepat. Berdasarkan RIPDA, pemerintah daerah Gorontalo telah menunjukkan perhatian terhadap pengembangan pariwisata dalam beberapa tahun terakhir. Kegiatan kepariwisataan terus diselenggarakan di seluruh Kabupaten dan Kota di Gorontalo untuk meningkatkan minat wisatawan. Selain itu, pemerintah provinsi juga giat membenahi destinasi pariwisata yang telah ditetapkan dalam RIPDA, bertujuan agar destinasi tersebut lebih menarik bagi pengunjung. Namun, fokus observasi penulis di lapangan menunjukkan

bahwa Kawasan Wisata Benteng Otanaha, yang sedang dalam tahap pembenahan sesuai dengan Peraturan Walikota Gorontalo Nomor 11 Tahun 2017, belum mencapai optimalisasi yang diharapkan. Meskipun telah ada rencana aksi dan skenario perencanaan dalam pengembangan pariwisata Benteng Otanaha, pelaksanaannya masih belum dilakukan secara optimal. Perwako tersebut seharusnya telah memberikan panduan untuk pembenahan dan pengembangan Kawasan Wisata Benteng Otanaha, namun terdapat kendala yang memperlambat proses ini. Salah satu permasalahan yang terlihat adalah sulitnya para UKM (Usaha Kecil Menengah) untuk beraktivitas di kawasan tersebut. Para turis pun menghadapi kesulitan dalam mendapatkan jajanan saat menikmati pemandangan alam di kawasan wisata tersebut, hal ini tentu dapat mempengaruhi pengalaman wisata mereka. Observasi juga mencatat bahwa pelaksanaan pengembangan Kawasan Wisata Benteng Otanaha terlalu lama, sejak diterbitkannya Perwako hingga saat ini belum terlihat perubahan yang signifikan. Keterlambatan ini menjadi keluhan bagi warga sekitar yang mengharapkan percepatan dalam pembenahan dan pengembangan kawasan wisata tersebut. Diperlukan upaya lebih lanjut dan koordinasi yang baik antara pemerintah, pelaku usaha, dan masyarakat setempat untuk memastikan bahwa pengembangan Kawasan Wisata Benteng Otanaha dapat berjalan dengan optimal, memberikan manfaat ekonomi yang signifikan, dan meningkatkan pengalaman wisatawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Metode penelitian deskriptif bertujuan untuk memahami sifat dan hubungan yang lebih mendalam antara dua variabel. Pendekatan ini melibatkan pengamatan aspek-aspek tertentu secara spesifik untuk mengumpulkan data yang relevan dengan permasalahan penelitian. Data yang terkumpul kemudian diolah, dianalisis, dan diproses berdasarkan teori-teori yang telah dipelajari, dengan tujuan untuk menghasilkan kesimpulan (Sugiyono, 2014). Dalam konteks penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan cara mengamati dan menganalisis data primer yang diperoleh langsung oleh peneliti.

a. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah data yang dikumpulkan melalui hasil wawancara langsung dengan pihak yang menjadi objek penelitian. Informan yang terlibat

dalam penelitian ini meliputi: 1) Sekretaris BAPEDDA (Badan Perencanaan Pembangunan Daerah), 2) Kepala Dinas Pariwisata, 3) Sekretaris Dinas Pariwisata, 4) Kepala Bidang/Seksi di Dinas Pariwisata, dan 5) Masyarakat.

b. Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan mengumpulkan dokumen-dokumen yang relevan dengan penelitian.

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini melibatkan beberapa langkah yang meliputi: 1. Identifikasi Tujuan Penelitian: Menentukan tujuan penelitian dan pertanyaan penelitian yang ingin dijawab. 2. Review Literatur: Melakukan studi literatur untuk memahami konteks penelitian, teori-teori terkait, dan temuan-temuan sebelumnya. 3. Penyusunan Instrumen Wawancara: Menyusun instrumen wawancara yang sesuai dengan tujuan penelitian. 4. Pemilihan Responden: Memilih responden yang relevan dan memiliki pengetahuan yang diperlukan terkait pengembangan pariwisata. 5. Pelaksanaan Wawancara: Melakukan wawancara langsung dengan informan, seperti Sekretaris BAPEDDA, Kepala Dinas Pariwisata, Sekretaris Dinas Pariwisata, Kepala Bidang/Seksi, dan masyarakat. 6. Transkripsi Wawancara: Mentranskripsikan hasil wawancara ke dalam bentuk teks untuk mempermudah analisis data. 7. Pengumpulan Data Sekunder: Mengumpulkan data sekunder dari dokumen-dokumen terkait, seperti kebijakan pariwisata, laporan pembangunan daerah, dan sumber data statistik. 8. Analisis Data: Menganalisis data primer dan sekunder untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang pengembangan pariwisata di daerah tersebut. 9. Penarikan Kesimpulan: Menarik kesimpulan berdasarkan analisis data dan menjawab pertanyaan penelitian. Prosedur ini dirancang untuk memastikan bahwa pengumpulan data dilakukan secara sistematis dan memadai untuk mencapai tujuan penelitian.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah di lapangan. Analisis data sebelum memasuki lapangan yaitu analisis data studi pendahuluan atau, data sekunder, yang digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Kemudian analisis yang digunakan saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Setelah melakukan pengumpulan data, dilakukan data reduksi, penyajian data dan verifikasi data (*conclusion drawing*). Menurut Sugiyono (2012), analisis data di lapangan dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah di lapangan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Scenario planning bisa dianggap sebagai seni daripada pendekatan ilmiah yang bersifat akademis. Oleh karena itu, sering kali disebut sebagai merangkai skenario, yang dapat menimbulkan kesalahpahaman bahwa hasil dari scenario planning adalah suatu rencana. Padahal, yang dihasilkan sebenarnya adalah sebuah cerita mengenai kemungkinan-kemungkinan yang mungkin terjadi. Suatu skenario dapat diartikan sebagai naskah tertulis yang menyusun peristiwa-peristiwa secara kronologis, menjadi dasar dalam proses perencanaan. Selain itu, skenario juga dapat diartikan sebagai bayangan mengenai salah satu kemungkinan perkembangan, tanpa menutup kemungkinan adanya perkembangan lain (Kurniawan, 2012). Scenario planning sendiri merupakan representasi dari berbagai kemungkinan yang mungkin terjadi dengan mempertimbangkan berbagai faktor eksternal yang berpengaruh.

Scenario planning juga dikenal dengan sebutan scenario development, scenario building, dan scenario thinking (Sparringa, 2010). Penjelasan ini menunjukkan bahwa istilah-istilah tersebut memiliki pengertian yang serupa. Scenario planning banyak digunakan oleh para peneliti dalam menciptakan skenario terkait Pengembangan Wisata Benteng Otanaha di Kota Gorontalo. Dalam penyajian data, diungkapkan bahwa terdapat beberapa permasalahan, yaitu (a) Pengembangan Kawasan Wisata Benteng Otanaha belum optimal dilaksanakan; dan (b) Perencanaan pengembangan wisata belum mampu mengoptimalkan partisipasi masyarakat dan pelaku UMKM di sekitarnya. Berdasarkan penjelasan tentang scenario planning tersebut, maka pendekatan ini tidak hanya menguraikan permasalahan yang sedang terjadi, melainkan juga membahas permasalahan tersebut beserta kemungkinan-kemungkinan yang mungkin terjadi di masa mendatang.

Tujuan dari scenario planning, menurut Becker dalam (Kambiz E. Maani, 2000), dapat diidentifikasi melalui tiga perbedaan tujuan penggunaan perencanaan skenario, yaitu:

1. Memperkirakan apakah berbagai kebijakan dan tindakan dapat membantu atau mencegah kondisi suatu skenario terjadi.
2. Menilai seberapa baik kebijakan dan strategi alternatif akan berperforma di bawah kondisi yang digambarkan. Ini melibatkan perkiraan risiko dalam memilih berbagai jalur

tindakan. Selain itu, memberikan latar belakang umum yang sama bagi berbagai kelompok atau individu yang terlibat dalam perencanaan di dalam suatu organisasi.

3. Memberikan latar belakang umum yang sama bagi berbagai kelompok atau individu yang terlibat dalam perencanaan di dalam suatu organisasi.

Berdasarkan tujuan scenario planning yang dijelaskan oleh Becker, secara umum dapat disimpulkan bahwa tujuan dari adanya scenario planning adalah memperkirakan risiko yang mungkin terjadi, sehingga diperlukan strategi-strategi sebagai alternatif dalam mengatasi risiko tersebut. Scenario planning ini, berbasis ketidakpastian sehingga risiko-risiko yang digambarkan belum tentu terjadi (Lindgren, Mats; Bandhold, 2003). Meskipun pemerintah Kota Gorontalo dan lembaga-lembaga lain telah memperkirakan risiko yang mungkin terjadi, namun risiko tersebut belum pasti terjadi karena scenario planning bersifat berbasis ketidakpastian. Meskipun demikian, langkah antisipatif tetap diperlukan. Adanya tujuan tersebut membawa manfaat, seperti yang diuraikan oleh Shell dalam (Ringland, 2002):

- a. Scenario membantu kita memahami hari ini dengan membayangkan hari esok, meningkatkan cakupan visi, dan memungkinkan kita mendeteksi perubahan lebih awal.
- b. Berpikir efektif tentang masa depan membawa pengurangan dalam tingkat "manajemen krisis" dan meningkatkan kemampuan manajemen, khususnya dalam manajemen perubahan.
- c. Skenario memberikan mekanisme yang efektif untuk menilai strategi dan rencana yang sudah ada, serta untuk mengembangkan dan menilai opsi-opsi yang ada.

Manfaat yang telah dijelaskan sebelumnya memberikan pemahaman dan wawasan lebih mendalam mengenai pembuatan skenario yang berkualitas. Dengan adanya teori scenario, diharapkan memberikan manfaat kepada para aktor yang terlibat dalam pengembangan Wisata Benteng Otanaha. Manfaat yang diperoleh dari penerapan scenario planning diharapkan akan membuktikan nilainya di masa depan. Namun, disayangkan apabila para aktor yang terlibat kurang memahami bahwa perencanaan strategis memerlukan alat seperti scenario planning. Harapannya, melalui penelitian ini, dapat memberikan wawasan tambahan kepada para aktor tersebut mengenai pentingnya scenario planning dalam proses perencanaan strategis. Dengan demikian, diharapkan pemahaman yang lebih baik mengenai

konsep ini dapat meningkatkan kualitas perencanaan dan pengambilan keputusan terkait dengan pengembangan Wisata Benteng Otanaha.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana perencanaan *scenario* yang dilakukan dalam Pengembangan Wisata Benteng Otanaha di Kota Gorontalo. Adapun yang menjadi pokok masalah yang didapatkan melalui hasil observasi awal dan dituangkan dalam sub bagian bab identifikasi masalah adalah: 1) Pengembangan Kawasan Wisata Benteng Otanaha belum optimal dilaksanakan; dan 2) Perencanaan dalam pengembangan wisata yang belum mampu mengoptimalkan masyarakat serta pelaku UMKM disekitar dalam menjalankan usahanya. Kedua masalah yang ditemukan pada saat observasi awal tersebut, oleh penulis menuangkannya dalam kajian penelitian serta dikombinasikan dengan rujukan teori yang dikemukakan oleh (Lindgren, Mats; Bandhold, 2003) juga memberikan langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam menyusun skenario, yang dinamakan sebagai TAIDA (*Tracking, Analyzing, Imaging, Deciding, dan Acting*) namun peneliti hanya memfokuskannya pada 3 (tiga) indikator yang dianggap sesuai dengan permasalahan yang diteliti yakni *Imaging, Deciding, dan Acting*. Kemudian oleh peneliti, rujukan atas teori terkait perencanaan skenario tersebut dijadikan dalam bentuk pertanyaan yang diajukan kepada informan dalam penelitian ini. Pembahasan untuk masing-masing indikator adalah sebagai berikut:

1. *Imaging*

"*Imaging*" merujuk pada proses menentukan kemungkinan dan membuat visi dari apa yang diinginkan. Pernyataan tersebut sesuai dengan konsep yang dijelaskan oleh (Lindgren, Mats; Bandhold, 2003). Dalam konteks *scenario planning*, "imaging" melibatkan pembuatan gambaran atau visualisasi tentang berbagai kemungkinan atau alternatif masa depan, yang kemudian dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan strategi dan kebijakan yang lebih baik. Dalam tahap ini pula membuat visi untuk pengembangan Wisata Benteng Otanaha kedepannya. Visi yang dimaksudkan disini adalah Visi Pemerintah Kota Gorontalo dalam mengembangkan Kepariwisataan. Visi Pemerintah Kota Gorontalo adalah: "TERSELENGGARANYA LAYANAN PRIMA PEMERINTAHAN KOTA GORONTALO UNTUK MEWUJUDKAN MASYARAKAT SEJAHTERA, MAJU, AKTIF, RELIGIUS DAN TERDIDIK (SMART)." Dari visi yang ada serta untuk dapat mewujudkannya diuuyraikan dalam bentuk Misi Kota Gorontalo yaitu:

- a. Reformasi Birokrasi untuk mewujudkan aparatur pemerintahan Kota Gorontalo yang disiplin, professional, kreatif dan Inovatif serta berorientasi pada pelayanan masyarakat;
- b. Meningkatkan ketersediaan infrastruktur yang mendukung sektor pendidikan, kesehatan, penataan kawasan pemukiman penduduk, pasar tradisional, fasilitas olah raga dan pengembangan pariwisata Kota Gorontalo;
- c. Meningkatkan fungsi dan peran UMKM sebagai pelaku ekonomi yang mandiri, maju dan berkontribusi aktif bagi pertumbuhan ekonomi Kota Gorontalo;
- d. Mewujudkan kesejahteraan bagi seluruh masyarakat Kota Gorontalo untuk memperoleh akses dan layanan pendidikan dan kesehatan yang terjangkau dan bermutu;
- e. Melestarikan nilai-nilai religius dan kultural masyarakat Kota Gorontalo yang terkandung pada filosofi adat bersendi syara' dan syara' bersendi Al-Qur'an;
- f. Meningkatkan kualitas SDM masyarakat Kota Gorontalo melalui pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Berdasarkan hasil wawancara terkait dengan visi kedepan yang diharapkan dalam pengembangan Wisata Benteng Otanaha bahwa visi Pemerintah Kota Gorontalo dalam pengembangan Wisata Benteng Otanaha ini adalah bertujuan dalam rangka mensejahterakan masyarakat. Visi ini bertautan dengan apa yang telah dijanjikan oleh Pemerintah Kota dalam mendorong Kawasan Benteng Otanaha ini sebagai destinasi yang menjadi rujukan bagi turis local maupun mancanegara sehingga kedepannya diharapkan Wisata Benteng Otanaha ini mampu menampilkan Wisata Budaya yang berbeda dengan Kawasan wisata lainnya. Dalam tujuan jangka pendek, menengah dan Panjang dalam pengembangan Wisata Benteng Otanaha di Kota Gorontalo diharapkan potensi wisata ini mampu dioptimalkan dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat yang selanjutnya akan bertalian dengan tujuan jangka pendek dan Panjang nanti yakni bertujuan dapat melestarikan Wisata Benteng Otanaha ini sebagai Cagar Budaya yang menjadi warisan dan akan terus diwariskan ke anak cucu sehingga selain mendapatkan nilai budaya, Wisata Benteng Otanaha ini akan terus memberikan kesejahteraan bagi masyarakat dengan terjadinya pelestarian akan warisan sejarah budaya masyarakat Gorontalo ini. Terkait dengan kajian atas dampak dari pengembangan wisata ini bahwa Pemerintah Kota Gorontalo telah melakukan kajian atas dampak yang ada. Namun kajian yang ada saat ini hanya sekedar pada seperti apa

pengembangan wisata yang tidak mengurangi nilai budaya dan cagar budaya yang ada serta dampak dalam pengembangan Kawasan Wisata Benteng Otanaha seperti adanya peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang akan berkolerasi pada adanya peningkatan taraf hidup masyarakat (kesejahteraan). Strategi yang dilakukan dalam pengembangan Wisata Benteng Otanaha adalah terkait bagaimana pengembangan dan penataan Kawasan Wisata Benteng Otanaha. Selain itu strategi dilakukan dengan melakukan pagelaran budaya seperti Festival Benteng Otanaha yang setiap tahun dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Gorontalo serta melakukan promosi terkait dengan Wisata Benteng Otanaha melalui media social ataupun media lainnya yang mampu mendongkrak kunjungan wisatawan ke Benteng Otanaha. Namun sayangnya strategi yang dilakukan dalam pengembangan Wisata Benteng Otanaha belum melibatkan stakeholder terkait sehingga hal ini juga menjadi kekurangan dari pemerintah Kota Gorontalo dalam pengembannya.

2. Deciding

Langkah selanjutnya dalam TAIDA adalah "*deciding*". Ini melibatkan pertimbangan atas informasi yang diperoleh, mengidentifikasi pilihan, dan merumuskan strategi. Proses ini, seperti dijelaskan oleh (Lindgren, Mats; Bandhold, 2003), melibatkan penentuan strategi berdasarkan kemungkinan dari berbagai skenario, mulai dari skenario terbaik hingga skenario terburuk. Pemilihan strategi ini tidak hanya bersifat reaktif terhadap kemungkinan terburuk, tetapi juga bersifat antisipatif. Dengan merinci strategi berdasarkan kemungkinan dari berbagai skenario, organisasi dapat lebih siap dan responsif terhadap perubahan kondisi yang mungkin terjadi di masa depan. Strategi ini juga dipandang sebagai turunan dari visi, artinya, langkah-langkah yang diambil dalam proses pengambilan keputusan sejalan dengan pencapaian visi yang telah dirumuskan sebelumnya. Dengan demikian, "*deciding*" tidak hanya bersifat taktis tetapi juga terkait erat dengan arah strategis jangka panjang yang telah ditetapkan. Dalam Untuk menghasilkan strategi yang benar, perlu memperhatikan poin-poin berikut ini:

- a) *Trends as input for generating strategies* (Tren atau faktor kunci sebagai masukan untuk menghasilkan strategi)
- b) *Scenarios as input for generating strategies* (Skenario sebagai masukan untuk menghasilkan strategi)

- c) *Core competences or other assets as input for generating strategies* (Kompetensi inti atau aset lainnya sebagai masukan untuk menghasilkan strategi)
- d) *Visions as input for generating strategies* (Visi sebagai masukan untuk menghasilkan strategi)
- e) *Clustering ideas into embryonic strategies* (Pengelompokan ide ke dalam strategi embrio).

Dengan memperhatikan semua poin-poin di atas, strategi yang dihasilkan akan lebih komprehensif dan terkait erat dengan faktor-faktor kunci, tren, dan kondisi internal organisasi. Hal ini memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk mengembangkan rencana tindakan yang lebih terinformasi dan sesuai dengan visi serta tujuan jangka panjang mereka.

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang sudah disebutkan diatas maka peneliti membuat strategi-strategi seperti berikut:

- 1) Melaksanakan *Forum Group Discussion* (FGD) dengan para stakeholder, pelaku UMKM dan masyarakat dalam merencanakan pengembangan Wisata Benteng Otanaha. Regulasi yang dibuat harus mampu memperkuat dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan Wisata Benteng Otanaha.
- 2) Melakukan program pembangunan masyarakat Kawasan Wisata Benteng Otanaha dan pelaku UMKM. Strategi ini dipilih karena melihat dari kemungkinan *scenario* baik *scenario* terbaik hingga *scenario* terburuk.
- 3) Menetapkan anggaran pengembangan Wisata Benteng Otanaha sesuai dengan kebutuhan dalam pengembangannya. Termasuk menetapkan retribusi masuk yang tidak memberatkan turis masuk.
- 4) Mengoptimalkan usaha-usaha dari pelaku UMKM guna memberdayakan mereka agar dapat terjadi peningkatan pendapatan.
- 5) Melakukan hubungan kerjasama baik dengan swasta, pemerintah dan daerah lain dengan maksimal sehingga dapat memaksimalkan kunjungan wisatawan baik local maupun mancanegara.

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan melalui proses wawancara kepada para informan, terkait dengan regulasi dalam pengembangan Wisata Benteng Otanaha telah ada. Hal ini dapat dilihat dengan adanya PERWALI No 11 tahun 2017. Perwali ini mengatur terkait

tata Kelola Kawasan Wisata Benteng Otanaha. Selain itu Pemerintah Kota Gorontalo memiliki RTBL (Rencana Tata Bangunan dan Lingkungan), serta RDTR (Rencana Detail Tata Ruang). Terkait rencana pengembangan Wisata Otanaha belum secara maksimal dilakukan. Dibeberapa kegiatan misalnya FGD, stakeholder dilibatkan, namun dalam pelaksanaan kegiatannya dalam pengembangan hanya dilakukan oleh pemerintah sendiri dan tanpa melibatkan lagi masyarakat yang ada. Padahal seharusnya keterlibatan masyarakat harus sejak pada perencanaan hingga pada kegiatan pengembangan. Terkait dengan terakomodirnya kepentingan stakeholder bahwa hal tersebut belum sepenuhnya dapat dilakukan. Hal ini disebabkan bahwa dalam perencanaan yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Gorontalo dalam Pengembangan Wisata Benteng Otanaha lebih terfokus pada bagaimana menjaga cagar budaya ini sesuai dengan peruntukannya dan bisa dilestarikan selama mungkin. Kemudian terkait dengan sulitnya pelaku UMKM dalam memanfaatkan Kawasan Benteng Otanaha hal tersebut memang terjadi. Namun demikian, terjadinya hal tersebut karena tidak ada klausul yang pas yang bisa digunakan oleh pemerintah Kota Gorontalo untuk dapat mengizinkan para pelaku UMKM untuk berjualan secara langsung di Wisata Benteng Otanaha. Hal ini pula menjadi sesuatu hal yang sulit bagi dinas terkait dalam melakukan pengelolaan karena asset Wisata Benteng Otanaha itu juga perlu adanya ijin dari Pemerintah Provinsi dalam aspek pengelolaan karena menjadi milik Provinsi. Selain itu juga para pelaku UMKM yang ada oleh Pemerintah Kota telah disediakan tempat di pintu masuk Wisata Benteng Otanaha, namun pelaku UMKM meminta akses lebih ke dalam lagi yakni di objek ataupun lokasi langsung dari wisata tersebut sehingga hal ini belum bisa diberikan ijin karena di khawatirkan dapat mengurangi aspek keindahan serta ditakutkan akan dapat merusak situs budaya yang ada. Kemudian terkait dengan kebijakan yang ada apa telah mampu mengakomodir terkait dengan visi pengembangan wisata Otanaha bahwa kebijakan yang ada belum mampu dilaksanakan secara optimal. Hal ini disebabkan adanya kendala terkait dengan penganggaran yang ada. Belum lagi bahwa Pemerintah Kota Gorontalo harus melakukan penyesuaian anggaran terkait dengan Bencana Covid-19 yang melanda seluruh wilayah hampir lebih dari 2 tahun terakhir. Sehingga hal-hal yang telah direncanakan dalam pengembangan Wisata Benteng Otanaha menyebabkan belum bisa dilaksanakan secara optimal. Selain itu dari sisi kesadaran masyarakat akan Wisata Benteng Otanaha ini yang

kurang juga menyebabkan kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah Kota belum bisa dilakukan secara optimal.

3. *Acting*

"*Acting*" dalam konteks *dan*, seperti yang diartikan oleh (Lindgren, Mats; Bandhold, 2003), merujuk pada langkah mengambil tindakan dan menindaklanjuti rencana yang sudah dibuat berdasarkan skenario yang telah dipersiapkan. Setelah merumuskan strategi dan rencana berdasarkan berbagai kemungkinan skenario, langkah berikutnya adalah menerapkan tindakan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Proses ini melibatkan eksekusi rencana, pemantauan perubahan yang mungkin terjadi, dan kesiapan untuk menyesuaikan strategi jika kondisi atau skenario yang terjadi berbeda dengan yang telah diprediksi. *Acting* adalah tahap implementasi dan eksekusi strategi yang telah dirumuskan sebelumnya. Langkah *acting* ini dapat diserahkan kembali kepada pemerintah Kota Gorontalo khususnya Dinas Pariwisata, Kepemudaan dan Olahraga ketika pengembangan Wisata Benteng Otanaha sudah selesai untuk melaksanakan atau tidak melaksanakan strategi-strategi yang telah dibuat berdasarkan kemungkinan dari *scenario* terbaik hingga terburuk. Semua keputusan itu dikembalikan kembali pada Dinas Pariwisata, Kepemudaan dan Olahraga itu nanti. Bahkan Dinas Pariwisata, Kepemudaan dan Olahraga tersebut dapat menganalisis juga dari strategi-strategi yang sudah dibuat, apa memiliki manfaat untuk masyarakat dan juga desa itu sendiri. Dan ketika memang akan melaksanakan strategi yang sudah dibuat, ada keberlanjutan dari strategi-strategi tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan melalui proses wawancara yang dilakukan kepada para informan terkait pemahaman seluruh perangkat daerah dan stakeholder terkait dengan visi pemerintah Kota dalam pengembangan Wisata Benteng Otanaha didapatkan bahwa seluruh pihak terkait memahami apa yang menjadi visi Pemerintah Kota dalam pengembangan Wisata Benteng Otanaha. Namun visi yang ada belum bisa di realisir disebabkan adanya penghambat yang selalu menghantui pemerintah dalam menjalankannya yakni anggaran. Terkait dengan kegiatan yang dilakukan guna mendukung pengembangan Wisata Benteng Otanaha bahwa Pemerintah Kota Gorontalo selalu mengagendakan kegiatan-kegiatan yang berguna untuk mengangkat Wisata Benteng Otanaha. Kegiatan tersebut seperti adanya Festival Otanaha, Lomba Lari Otanaha, Kunjungan

Ke Cagar Budaya serta diskusi-diskusi public terkait pengembangan Wisata Otanaha. Namun kegiatan-kegiatan yang ada sejak adanya bencana Covid-19 sudah tidak dilaksanakan lagi oleh Pemerintah Kota Gorontalo. Selanjutnya terkait dengan rencana dalam pengembangan Wisata Benteng Otanaha telah mampu mengoptimalkan pelaku UMKM bahwa hal tersebut belum optimal dilaksanakan. Hal ini juga terkait dengan belum dilakukannya pengembangan sesuai dengan rencana yang tertuang dalam Perwali Nomor 11 Tahun 2017 serta Pemerintah Kota masih harus selalu melakukan koordinasi dengan pemerintah provinsi terkait dengan pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) *Imaging*: Proses ini mencerminkan kemampuan Pemerintah Kota Gorontalo dalam menggambarkan visi pengembangan Pariwisata, terutama terkait dengan Wisata Benteng Otanaha. Analisis terhadap visi pemerintah melalui misi menunjukkan bahwa pemerintah memiliki kemampuan dalam merencanakan pengembangan destinasi ini.
- 2) *Deciding*: Tahap ini mencakup strategi dan misi Pemerintah Kota Gorontalo bersama dengan stakeholder dan masyarakat dalam pengembangan Wisata Benteng Otanaha. Penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat kekurangan dalam kerjasama antara Pemerintah Kota dengan para stakeholder, pelaku UMKM, dan masyarakat terkait pengembangan destinasi ini.
- 3) *Acting*: Proses ini melibatkan tindak lanjut terhadap strategi yang telah dibuat oleh Pemerintah Kota Gorontalo bersama dengan stakeholder dan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi yang dilakukan terkait dengan acara Festival Otanaha, Lomba Lari Otanaha, dan diskusi. Namun, dapat diidentifikasi bahwa implementasi ini belum mencakup seluruh potensi strategi yang mungkin diperlukan untuk pengembangan optimal Wisata Benteng Otanaha.

Dengan demikian, perlu adanya perhatian lebih lanjut pada aspek kerjasama dengan stakeholder dan pelaku UMKM, serta diversifikasi strategi yang dapat mendukung pengembangan destinasi pariwisata secara holistik.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Gorontalo. Rencana Induk Pengembangan Pariwisata Daerah Gorontalo (RIPDA) 2012-2027
- Bratakusumah, R. dan D. S. (2005). Perencanaan Pembangunan Daerah (Strategi Menggali Potensi Dalam Mewujudkan Otonomi Daerah). PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Charles R. Goeldner, J. R. Brent Ritchie, R. W. M. (2009). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies* (8th ed.). Wiley.
- Diana Conyers, P. J. H. (1984). *An Introduction to Development Planning in the Third World*. Wiley.
- Heijden, K. van der. (2005). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation* (2nd ed.). John Wiley & Sons Ltd. http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/Creative Thinking Scenarios, The art of strategic conversation.pdf
- Kambiz E. Maani, R. Y. C. (2000). *Systems Thinking and Modelling: Understanding Change and Complexity*. New Hampshire Prentice Hall.
- Kuncoro, M. (2006). Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif. Erlangga.
- Kurniawan, N. (2012). Skenario Badan Keluarga Berencana pemberdayaan masyarakat terhadap keberhasilan PNPM Mandiri di Kota Malang : suatu telaah dengan pendekatan scenario planning [Universitas Brawijaya]. <http://repository.ub.ac.id/id/eprint/115224>
- Lindgren, Mats; Bandhold, H. (2003). *Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy* (1st ed.). Palgrave Macmillan.
- Musanef. (1995). Manajemen Usaha Pariwisata di Indonesia. Gunung Agung.
- Peraturan Walikota Gorontalo Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Rencana Tata Bangunan dan Lingkungan Kawasan Benteng Otanaha Kota Gorontalo
- Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 yang mengatur tentang Organisasi Perangkat Daerah
- Ringland, G. (2002). *Scenarios in Public Policy*. Wiley & Sons, Incorporated, John.
- Samsuridjal D, dan K. H. (1997). Peluang di Bidang Pariwisata. Mutiara Sumber Widya.
- Sedarmayanti. (2006). Tata Kerja dan Produktivitas Kerja Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomi atau Kaitan antara Manusia dengan Lingkungan Kerja. CV. Mandar Maju.
- Sparringa, D. (2010). *Pengantar Scenario Planning*. <http://diklatpimlan.files.wordpress.com/2010/04/sp-daniel-sparringa.pdf>
- Sugiyono. (2014). Memahami Penelitian Kualitatif (10th ed.). Alfabeta.