

**STRATEGI DINAS PENDAPATAN DAERAH DALAM  
MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH MELALUI  
PENINGKATAN DESTINASI WISATA DARAT PADA MASA  
PANDEMI COVID-19 DI KOTA BITUNG  
PROVINSI SULAWESI UTARA**

Samuel Parulian Hutapea

NPP. 28.1190

*Asdaf Kota Bitung, Provinsi Sulawesi Utara  
Program Studi Manajemen Keuangan Daerah*

Email : [samuelhutapea55@gmail.com](mailto:samuelhutapea55@gmail.com)

**ABSTRACT**

**Problem Statement (GAP)** : Tourism is one of the supporting instruments in driving the increase in local indigenous income. Bitung City has superior tourism potentials if managed and developed properly, and will greatly have a positive impact on the increase in local indigenous income in Bitung City. Therefore, the researchers took the title "Strategy of The Regional Revenue Office in Increasing Local Revenue Through The Improvement of Land Tourism Destinations During the COVID-19 Pandemic In Bitung City, North Sulawesi Province". **The method** used research is a qualitative descriptive method with an inductive approach, which is a method that is done through observations to obtain information on a particular problem and to obtain information on problems. while for data collection techniques used, namely through interviews conducted by researchers with relevant informants in the tourism sector, documentation obtained from the locus of research, and observations made by researchers to the objects of Land Tourism Destinations in Bitung City. The data analysis technique used by researchers is SWOT Analysis Technique. **The results of the analysis** illustrate that land tourist destinations in Bitung City have the potential to increase the Local Revenue in Bitung City. However, there are still obstacles, such as the lack of apparatus resources and supporting facilities in tourism activities.

The role of The Regional Revenue Office of Bitung City is very important to increase the native income of the region through the tourism sector for the welfare of the people in Bitung City.

**Keywords** : Strategy, Land Tourism Destinations, Local Native Income

### ABSTRAK

**Permasalahan (GAP)** : Pariwisata merupakan salah satu instrumen pendukung dalam mendorong peningkatan pendapatan asli daerah. Kota Bitung memiliki potensi-potensi wisata unggul jika dikelola dan dikembangkan dengan baik, dan akan sangat berdampak positif terhadap peningkatan pendapatan asli daerah di Kota Bitung. Oleh sebab itu peneliti mengambil judul “Strategi Dinas Pendapatan Daerah Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Melalui Peningkatan Destinasi Wisata Darat Pada Masa Pandemi COVID-19 Di Kota Bitung Provinsi Sulawesi Utara”. **Metode** yang digunakan dalam penelitian adalah metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif, yaitu metode yang dilakukan melalui pengamatan untuk mendapatkan keterangan-keterangan terhadap suatu masalah tertentu. Teknik pengumpulan data melalui hasil wawancara dengan informan (10 responden), hasil dokumentasi dan observasi yang dilakukan penulis ke objek destinasi wisata darat di Kota Bitung. Selain itu analisis yang digunakan penulis menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats*). **Hasil** dari analisis yang dilakukan penulis bahwa destinasi wisata darat yang ada di Kota Bitung sangat berpotensi dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah di Kota Bitung, Akan tetapi masih terjadi hambatan, seperti kurangnya sumber daya aparatur dan fasilitas penunjang di kegiatan kepariwisataan. Peran Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung sangat penting untuk meningkatkan pendapatan asli daerah melalui sektor pariwisata demi kesejahteraan masyarakat di Kota Bitung.

**Kata kunci** : Strategi, Destinasi Wisata Darat, Pendapatan Asli Daerah

## **I. PENDAHULUAN**

### **I.1. Latar Belakang.**

Pariwisata adalah salah satu urusan pemerintahan pilihan yang mempunyai potensi dalam rangka meningkatkan pendapatan asli daerah. Bidang pariwisata menjadi salah satu sektor penting pendorong pembangunan daerah dan pemberdayaan masyarakat. Potensi bidang pariwisata yang banyak dan beraneka ragam mempunyai prospek yang cukup cerah, seperti halnya pariwisata diagendakan sebagai salah satu penghasil devisa bagi Indonesia.

Keindahan alam dan keanekaragaman potensi daerah yang menyebar dari Sabang sampai Merauke menobatkan Indonesia sebagai salah satu Negara dengan kemampuan pariwisata yang unik dan sulit ditandingi. Salah satunya potensi yang dimiliki oleh Kota Bitung Provinsi Sulawesi Utara. Perkembangan pariwisata di Kota Bitung secara keseluruhan merupakan produk kerja berbagai golongan, misalnya pemerintah, swasta dan masyarakat. Manfaat yang dirasakan yaitu dapat meningkatkan pendapatan asli daerah dan mampu meningkatkan kesejahteraan ekonomi dengan memberikan lapangan pekerjaan kepada masyarakat.

Potensi wisata yang dimiliki seperti : Kawasan Pulau Lembeh, Kawasan Cagar Alam ( Cagar Alam Dua Sudara, Taman Wisata Alam Batu Putih dan Taman Wisata Alam Batu Angus), kawasan wisata Tanjung Merah, kawasan wisata Ranowulu, Kawasan wisata Aertembaga, dan Kawasan wisata kuliner di Kecamatan Maesa sebagai keunggulan kepariwisataan perlu dikelola secara terencana sehingga dapat diandalkan sebagai keunggulan saing.

Indonesia di selimuti pandemi *COVID-19* dengan dasar itu Pemerintah Indonesia menuangkan produk hukum yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar dalam Rangka Percepatan Penanganan *COVID-19* dengan begitu seluruh aktivitas sosial, pendidikan, pariwisata, bahkan ekonomi memiliki dampak yang begitu besar terhadap perekonomian Indonesia.

Pariwisata menjadi sektor yang paling terdampak semenjak wabah virus ini muncul dan ketakutan terhadap virus ini membuat sektor ini menjadi lesu bahkan cenderung tidak bergerak. Pemerintah Kota Bitung membuat kebijakan

bagi objek-objek wisata yang di Kota Bitung untuk sementara ditutup dan disterilkan dari segala macam aktiivtas. Hal tersebut mengakibatkan beberapa tempat usaha dan rumah makan di sekitaran objek wisata di tutup demi keamanan dan keselamatan bersama. Sehingga pemasukan atau pendapatan daerah dari sektor pariwisata menjadi menurun([www.INAnews.co.id](http://www.INAnews.co.id)Bitung,23 Maret 2020). hal itu disebabkan akibat wabah pandemi *COVID-19* berdampak bagi para pelaku usaha UKM dan masyarakat disekitar lingkungan objek wisata harus ditutup dan diberhentikan untuk sementara waktu dan berimbas juga bagi sektor pariwisata yang merupakan sektor andalan di Kota Bitung dalam meningkatkan pendapatan asli daerah.

## **1.2 Permasalahan.**

Untuk memfokuskan penelitian dan mengantisipasi kurangnya sumber-sumber literatur serta adanya keterbatasan waktu untuk penulis dalam menyelesaikan penelitian, maka penulis akan membatasi masalah penelitian ini pada Strategi yang dilakukan Dinas Pendapatan Daerah dalam meningkatkan pendapatan asli daerah melalui peningkatan destinasi wisata darat pada masa pandemic covid-19 di Kota Bitung Provinsi Sulawesi Utara yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi Dinas Pendapatan Daerah dalam meningkatkan PAD melalui peningkatan destinasi wisata darat pada masa pandemi *COVID-19* di Kota Bitung ?
2. Apa yang menjadi faktor penghambat dalam meningkatkan PAD melalui destinasi wisata darat di Kota Bitung ?
3. Bagaimana upaya yang dilakukan Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung dalam meningkatkan PAD melalui peningkatan destinasi wisata darat ?

## **1.3 Penelitian Sebelumnya.**

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu mengenai strategi untuk meningkatkan pendapatan asli daerah melalui sektor pariwisata.

Penelitian Febrianti, Mardiyono, dan Stefanus berjudul *The Strategy of Tourism Development by the District Region Towards its increasing local revenues (Studyt Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Mojokerto)* (Febrianti & Stefanus, 2013), menganalisa dan menemukan bagaimana kondisi pariwisata di Kabupaten Mojokerto dalam rangka meningkatkan pendapatan asli daerah melalui pengembangan sektor pariwisata dari segi aspek sarana dan prasarana, promosi pariwisata, dan pembinaan usaha pariwisata yang dilakukan studi kasus di instansi Dinas Pemuda, Olahraga Kebudayaan dan Pariwisata (DISPORABUDPAR) dan Dinas Pendapatan Kabupaten Mojokerto.

Kondisi pariwisata di Kabupaten Mojokerto dikatakan cukup baik dalam pengelolaan objek wisata yang memiliki potensi wisata dari segi budaya, dan potensi alamiah dari objek wisata yang dapat dikembangkan, strategi yang dilakukan untuk meningkatkan pendapatan asli daerah melalui pengembangan objek wisata seperti: meningkatkan sarana dan prasarana, pembenahan terhadap objek wisata, dan meningkatkan promosi wisata dengan membentuk badan promosi wisata daerah yang mengikutsertakan peran dari *stakeholder*, seperti: persatuan hotel, travel, dan usaha jasa bidang kuliner. Selain itu dari aspek promosi pariwisata dilakukan pemerintah daerah dalam promosi wisata menggunakan dan menerima undangan-undangan dari beberapa daerah yang memiliki objek wisata yang menarik, melakukan kegiatan gus yuk dan raka raki sebagai media pemasaran wisata baik dari media cetak maupun elektronik, dan program yang dilakukan oleh pemerintah daerah Mojokerto melakukan pembinaan usaha pariwisata dengan membutuhkan Kerjasama dengan badan atau organisasi yang terkait untuk meningkatkan pengunjung atau wisatawan.

Namun masih banyak faktor yang menjadi penghambat dalam melaksanakan kegiatan tersebut, seperti: lokasi geografis objek wisata yang berada di pegunungan sehingga menghabiskan banyak biaya angkut untuk menuju Kawasan objek wisata, dikhawatirkan dengan masalah bencana alam yang dapat terjadi seperti longsor, masih kurangnya kerjasama dengan pihak ketiga, dan dana yang dibutuhkan masih belum maksimal untuk menjalankan program-program yang dibuat agar berhasil. Pemerintah daerah Kabupaten Mojokerto diharapkan

lebih tanggap untuk mengembangkan potensi pariwisata baik dari aspek sarana dan prasarana, dana yang dibutuhkan, juga membuat peraturan daerah yang mengatur khusus tentang strategi pengembangan sektor pariwisata di Kabupaten Mojokerto.

Penelitian yang dilakukan Tiara Apriani Putri menjelaskan bahwa strategi peningkatan pendapatan asli daerah di Kota Balikpapan melalui pajak daerah sektor pariwisata dilakukan oleh Dispenda Kota Balikpapan dalam menggali potensi dari sektor pariwisata untuk meningkatkan PAD yang diperoleh dari sektor pajak daerah melalui peningkatan pendapatan pajak daerah pada pajak hotel, pajak restoran, pajak hiburan dan pajak reklame dengan tujuan untuk mengembangkan produk dan pelayanan yang berkualitas, seimbang, dan bertahap untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam pelaksanaan strategi peningkatan PAD kota Balikpapan melalui sektor pariwisata, kota Balikpapan melalui Disporabudpar memiliki dua tipe pendekatan strategi yang diterapkan yaitu melalui strategi intensifikasi dan ekstensifikasi. Hal ini dimaksudkan agar strategi dapat terimplementasi secara luas dan merata dengan sasaran yang tepat yaitu pelaku usaha wisata, masyarakat, dan elemen lainnya sesuai dengan tujuannya (Tiara Apriani Putri Jessy,2014).

Penelitian yang dilakukan oleh Mustika Diah Pitaloka yang berjudul Strategi Pengembangan Sektor Pariwisata Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah di Era Millenial menjelaskan tentang upaya pengembangan pariwisata yang dilakukan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung dapat dikatakan bahwa strategi yang dilakukan tidak semua terlaksana dengan maksimal dikarenakan saat ini obyek wisata masih dikelola oleh beberapa pihak, seperti masyarakat dan juga pihak perhutani, sedangkan faktor yang paling mendukung dalam pengembangan pariwisata di Tulungagung adalah faktor dari strategi pemasaran melalui media sosial yang dapat menarik minat wisatawan dan juga meningkatkan kunjungan wisata. Namun pendapatan asli daerah dari sektor pariwisata belum dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap pendapatan daerah (Mustika Diah Pitaloka,2019).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rosmiati, Trisakti Handayani, dan Rohmad Widodo menjelaskan bahwa strategi pemerintah daerah dalam meningkatkan pendapatan asli daerah melalui pengembangan potensi pariwisata kabupaten manggarai barat, dimana Strategi Pemerintah Daerah untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah melalui pengembangan potensi pariwisata telah dilakukan dan dimasukkan dalam Renstra, namun belum begitu maksimal, Kendalanya yaitu: faktor masyarakat, kurangnya kualitas SDM, anggaran dana terbatas, belum optimalnya sarana dan prasarana, kurangnya kerjasama, ketatnya persaingan pasar dan masih belum tersedianya sarana promosi.

#### **1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah.**

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang berjudul strategi yang dilakukan Dinas Pendapatan Daerah dalam meningkatkan pendapatan asli daerah melalui peningkatan destinasi wisata darat pada masa pandemi Covid-19 di Kota Bitung Provinsi Sulawesi Utara. Penulis menggunakan indicator yang berbeda dari penelitian sebelumnya yakni menggunakan perencanaan strategis yang dikemukakan John M. Bryson (2001) yang terdiri dari indikator yaitu: mandate organisasi, aspek lingkungan internal dan eksternal, dan identifikasi isu strategis. Untuk menganalisis data menggunakan analisis SWOT yang dikemukakan oleh (Rangkuti,2017).

#### **1.5 Tujuan.**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan memperoleh gambaran yang jelas mengenai strategi yang dilakukan Dinas Pendapatan Daerah dalam meningkatkan pendapatan asli daerah melalui peningkatan destinasi wisata darat pada masa pandemi covid-19 di Kota Bitung Provinsi Sulawesi Utara.

## **II METODE**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan induktif yang dikemukakan oleh (Creswell,2007). Jenis dari penelitian

kualitatif dengan penggunaan pendekatan induktif yang memiliki tujuan guna mengetahui dan memahami bagaimana strategi Dinas Pendapatan Daerah dalam meningkatkan pendapatan asli daerah melalui destinasi wisata darat. Penulis mengumpulkan data melalui hasil wawancara yang dilakukan dengan 10 informan terdiri dari Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung, Sekretaris Dinas Pariwisata Kota Bitung, Kassubag program Keuangan Dinas Pendapatan Daerah, Wisatawan, dan masyarakat yang tinggal di sekitar objek destinasi wisata, dokumentasi dan observasi yang dilakukan bersama Dinas Pariwisata Kota Bitung ke destinasi objek wisata darat di Kota Bitung. Adapun analisis data merujuk pada teori yang dikemukakan oleh Freddy Rangkuti (Rangkuti,2017) menjelaskan bahwa Analisis SWOT ialah proses kegiatan dalam mengidentifikasi berbagai macam faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*) namun bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*).

### **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **3.1 Strategi**

Konsep strategi yang digunakan penulis dalam pembahasan pada Bab II dikemukakan oleh John M.Bryson. Sebagaimana yang telah dikutip pada Bab II bahwa konsep strategi yang komprehensif menurut John M.Bryson adalah Strategi itu bisa dipandang dalam suatu pola yang memiliki tujuan, program, tindakan, kebijakan, dan keputusan atau bahkan alokasi sumber daya yang menjelaskan bagaimana organisasi itu, apa yang dikerjakannya dan mengapa organisasi melakukannya. Oleh sebab itu, strategi juga suatu ekspansi misi dalam menghubungkan organisasi atau komunitas serta lingkungannya. Strategi yang biasanya juga dikembangkan guna mengatasi isu strategis, strategi mendefinisikan respon dari organisasi terhadap pilihan kebijakan pokok.

##### **1. Mandat organisasi**



Mandat organisasi adalah wewenang atau apa yang telah ditetapkan dalam legislasi atau undang-undang yang menjadi dasar yuridis bagi keberadaan organisasi publik. Berdasarkan visi dan misi Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung, terlihat bahwa Dinas Pendapatan terus berupaya untuk menjadikan Kota Bitung sebagai destinasi ekowisata selain bertaraf internasional juga berbasis masyarakat. Saat ini, Dinas Pendapatan Daerah terus melakukan perbaikan-perbaikan terhadap kondisi dan lingkungan objek wisata darat.khususnya wisata alam agar mampu meningkatkan kunjungan wisatawan yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan kontribusi pariwisata terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Bitung. Hal ini dibenarkan oleh pernyataan dari Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung Bapak Oktavianus Kandoli, S.Sos, M.Si melalui wawancara pada tanggal 2 Februari 2021 pukul 11.00 di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung yang mengatakan bahwa :

Mandat dan tugas telah diberikan sesuai dengan surat keputusan dan Peraturan Walikota Nomor 65 Tahun 2019 tentang kedudukan organisasi, susunan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung. Wewenang yang telah dipercayakan harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab sebesar-besarnya untuk meningkatkan perekonomian di Kota Bitung dan kesejahteraan masyarakat Kota Bitung, melalui sektor pariwisata diharapkan dapat meningkatkan pendapatan asli daerah kota Bitung agar tujuan dari organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan dari pernyataan yang disampaikan, maka penulis dapat menggambarkan bahwa mandat organisasi dari Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung merujuk pada Peraturan Walikota Nomor 65 Tahun 2019 tentang kedudukan, struktur, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta tata kerja telah dibagi sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi). Berdasarkan visi dan misi dari Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung untuk membangun Bitung yang memiliki daya saing dan sebagai pintu gerbang Indonesia di Kawasan Asia Pasifik diharapkan Dinas Pendapatan Daerah bersama dinas-dinas yang berkaitan dalam membantu

meningkatkan pendapatan asli daerah Kota Bitung melalui potensi-potensi dari sektor pariwisata di Kota Bitung.

## 2. Aspek Lingkungan Internal

### a. Kualitas dan Kuantitas sumber daya manusia

Pengelolaan dan pengembangan terhadap objek wisata darat yang ada di Kota Bitung perlu dilakukan oleh berbagai pihak, baik dari pemerintah daerah, pihak swasta maupun masyarakat. Akan tetapi, pada kenyataan yang terjadi di lapangan hal ini masih belum dilakukan dengan maksimal. Pemerintah daerah seolah hanya bekerja sendiri karena kurang bantuan investasi dari investor asing maupun domestik. Oleh karena itu, objek-objek wisata darat di Kota Bitung masih membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu mengelolah objek wisata tersebut.

Keikutsertaan masyarakat sekitar dalam berpartisipasi dalam menyumbangkan pendapatan terhadap PAD masih kurang karena kurangnya keahlian dan pelatihan untuk membuat inovasi-inovasi baru yang dapat meningkatkan sumber pendapatan daerah dan sumber pendapatan untuk kehidupan mereka. Hal ini dibenarkan oleh pernyataan dari Kepala Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan Ibu Franchine George melalui wawancara pada tanggal 29 Januari 2021 pukul 10.30 di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung yang mengatakan bahwa :

Sumber pendapatan Dinas Pendapatan Daerah berasal dari hasil pajak yang diperoleh melalui rumah makan (RM) yang dikelola oleh masyarakat sekitar di tempat wisata, pajak yang berasal dari penyewaan tempat penginapan (*ressort dan losmen-losmen*) yang dimiliki oleh masyarakat atau pribadi masing-masing. Sedangkan untuk pemungutan uang yang dilakukan dari hasil penggunaan fasilitas umum sebagai contoh penggunaan jasa parkir apabila kita berkunjung ke objek wisata darat, seperti pantai, danau, bangunan sejarah dan lainnya tidak disetorkan kepada pihak pemerintah daerah, tapi masuk kantong (dalam tanda kutip) si pemungut jasa parkir tersebut. Hal ini disebabkan

karena belum adanya regulasi yang jelas mengenai pemungutan retribusi jasa parkir maupun hal lainnya serta kurangnya aparat yang ditugaskan untuk menangani hal tersebut.

Berdasarkan dari pernyataan yang disampaikan, maka penulis dapat menggambarkan bahwa pengelolaan retribusi objek wisata darat di Kota Bitung belum sesuai standar dan diperlukan regulasi atau peraturan daerah yang mengatur tentang pengelolaan retribusi untuk tempat rekreasi dan olahraga. Karena dalam Peraturan Daerah Kota Bitung Nomor 5 Tahun 2018 tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Kota Bitung Tahun 2017-2025 belum membahas tentang pengelolaan serta pemberian sanksi bagi para oknum-oknum yang melanggar tentang peraturan daerah tersebut. Apabila sudah dibuat peraturan daerah tersebut dan dapat diterapkan dengan baik akan mampu memberikan kontribusi yang besar bagi sumber pendapatan Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kota Bitung. Tidak ada lagi yang berani melakukan pemungutan parkir secara illegal karena adanya peraturan yang berlaku dan sanksi yang diberikan bagi yang melanggar.

b. Sarana dan Prasarana

Sumber daya berupa sarana dan prasarana di Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung sampai pada tahun 2020 masih banyak harus diperbaiki karena kondisi fisik yang tidak seratus persen optimal dalam pengoperasiannya disebabkan beberapa faktor antara lain umur barang, sehingga untuk kedepannya perlu penambahan guna menunjang tugas-tugas dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung.

c. Dana / anggaran

Aspek anggaran adalah dengan melihat sejauh mana ketersediaan anggaran dalam mendukung tugas dan fungsi organisasi sekaligus bagaimana pemanfaatannya secara efisien. Anggaran yang disediakan oleh Pemerintah Daerah Kota Bitung untuk meningkatkan pendapatan melalui sektor pariwisata sudah efisien dalam pelaksanaan kegiatan, selain penyaluran dana Dinas Pendapatan Daerah melakukan kerja sama dengan Dinas Pariwisata untuk melakukan observasi (turun ke destinasi-destinasi wisata) tujuannya untuk membangun dan mengembangkan destinasi-destinasi wisata yang di Kota Bitung agar lebih baik lagi sehingga wisatawan yang datang merasa nyaman dan terpuaskan dengan pelayanan yang disediakan oleh pihak pengelola destinasi wisata.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan penulis dengan ibu Serry Pangkung selaku Sekretaris Dinas Pariwisata Kota Bitung pada tanggal 27 Januari 2021 pukul 10.50 di Kantor Dinas Pariwisata Kota Bitung mengatakan bahwa :

Dana dan anggaran yang disediakan oleh Pemerintah Kota Bitung melalui Dinas Pendapatan Daerah untuk meningkatkan pembangunan dan program-program yang menunjang dalam meningkatkan sektor pariwisata Kota Bitung masih kurang, karena masih banyak harus dilakukan pembangunan fasilitas, seperti : toilet umum dan pembangunan tempat parkir di setiap lokasi wisata masih kurang memadai. Selain digunakan untuk membangun sarana dan prasarana, Dinas Pariwisata juga membuat program-program yang menggunakan dana tersebut untuk melakukan pelatihan selam, sosialisasi kepada masyarakat yang mengelola restoran dan rumah makan di destinasi wisata di Kota Bitung yang bertujuan memberikan pelatihan tentang tata cara pelayanan yang baik dan sesuai standar kepada para wisatawan yang berkunjung.

Penulis dapat menyimpulkan dari hasil wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris Dinas Pariwisata Kota Bitung bahwa dana yang digunakan untuk pembangunan fasilitas dan sarana, pelaksanaan program-program yang telah dibuat oleh Dinas Pariwisata masih

kurang cukup dikarenakan untuk membangun pariwisata Kota Bitung berskala internasional membutuhkan dana yang lebih banyak dan perlu menarik investor-investor asing untuk berkerja sama untuk mengelola objek-objek wisata Kota Bitung sehingga pemasukan yang masuk ke pendapatan asli daerah Kota Bitung bertambah banyak.

d. Struktur Organisasi.

Suatu sistem yang digunakan untuk mendefinisikan kedudukan dalam suatu organisasi. Struktur organisasi dapat mempengaruhi proses kegiatan dalam suatu organisasi. Susunan organisasi Badan Pendapatan Daerah diatur dalam Pasal 3 Peraturan Walikota Nomor 65 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan Ibu Hallen Salasa, S.STP selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada tanggal 3 february 2021 pukul 09.00 di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kota Bi mengatakan bahwa:

Untuk SOTK ( Susunan Organisasi dan Tata Kerja ) di Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung sudah digolongkan dan dibagi sesuai dengan bidang masing masing, namun yang masih menjadi kendala dan kekurangan adalah petugas dan operator yang mampu untuk mengoperasikan komputer dengan keahlian di atas rata-rata. Untuk sementara operator yang memiliki keahlian untuk mengoperasikan penggunaan komputer berjumlah 2 orang (dua orang), sedangkan tiap bidang di Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung membutuhkan minimal 7-10 orang atau operator yang handal dalam mengoperasikan komputer. Hal ini bertujuan agar penggunaan teknologi dapat dimaksimalkan dan membantu pelaksanaan kegiatan lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti dapat menyimpulkan bahwa untuk struktur organisasi di Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung sudah berjalan dengan baik, akan tetapi masih membutuhkan tenaga atau operator yang mampu mengoperasikan komputer dengan mempunyai kemampuan di atas rata-rata untuk

memaksimalkan penggunaan alat teknologi agar pelaksanaan kegiatan dapat efektif dan efisien.

### 3. Aspek Lingkungan Eksternal

#### a. Kontribusi sektor Pariwisata meningkatkan pendapatan asli daerah Kota Bitung.

Kontribusi ialah suatu sumbangsih atau peran yang dari seseorang maupun kelompok organisasi dalam menjalankan suatu kegiatan. Bentuk kontribusi ini dapat disumbangkan oleh kelompok organisasi maupun individu dalam bentuk pikiran, tenaga, maupun materi demi mengsucceskan kegiatan yang direncanakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemerintah Kota Bitung beserta Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung memberikan sumbangsih atau peran melalui program-program yang dibuat untuk meningkatkan sektor pariwisata di Kota Bitung. Kota Bitung memiliki potensi-potensi yang sangat besar melalui sektor pariwisata, seperti: wisata bahari, wisata darat (alam), dan wisata budaya. Destinasi wisata darat yang ada di Kota Bitung memiliki potensi yang besar dalam meningkatkan PAD (Pendapatan Asli Daerah) untuk Kota Bitung dikarenakan sektor pariwisata di Kota Bitung memiliki keunikan dan kelebihan yang unggul dibandingkan kabupaten/kota yang ada di Provinsi Sulawesi Utara.

Memiliki jenis flora dan fauna yang beraneka ragam yang sangat jarang ditemukan di tempat-tempat atau wilayah nusantara, memiliki daya tarik wisata yang khas untuk menarik wisatawan lokal maupun mancanegara untuk berkunjung di Kota Bitung, pelayanan yang disediakan dan disajikan dapat memuaskan wisatawan. Kontribusi terbesar dalam meningkatkan sektor pariwisata.

#### b. Partisipasi Masyarakat.

Partisipasi masyarakat merupakan suatu hak dan kewajiban suatu warga negara untuk memberikan kontribusi dalam rangka mencapai tujuan

organisasi. Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung berupaya untuk meningkatkan sektor pariwisata di Kota Bitung melalui pengembangan objek-objek destinasi wisata dan pembangunan sarana dan prasarana untuk meningkatkan daya tarik bagi wisatawan untuk berkunjung ke Kota Bitung. Selain peran dari pemerintah daerah diperlukan juga partisipasi masyarakat untuk meningkatkan objek-objek destinasi wisata Kota Bitung melalui partisipasi dalam bentuk pemikiran atau ide, partisipasi dalam bentuk tenaga, maupun partisipasi dalam bentuk pemberian uang atau harta benda. Partisipasi masyarakat Kota Bitung dalam meningkatkan sektor pariwisata di Kota Bitung sangat berantusias dan peduli dalam menjaga kelestarian di sekitaran destinasi wisata di Kota Bitung.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis kepada Ibu Serry Pangkung, SS selaku Sekretaris Dinas Pariwisata Kota Bitung pada tanggal 27 Januari 2021 pukul 10.50 di Kantor Dinas Pariwisata Kota Bitung mengatakan bahwa :

Pemerintah Kota Bitung memberi apresiasi kepada masyarakat yang telah ikut berperan aktif dan menyumbangkan partisipasi untuk meningkatkan sektor pariwisata di Kota Bitung. Masyarakat sadar untuk menjaga kelestarian alam objek wisata dengan menjaga kebersihan dan tidak membuang sampah dengan sembarangan. Selain itu juga masyarakat yang tinggal di sekitaran objek destinasi wisata ikut memberi kontribusi berupa partisipasi dalam bentuk tenaga dan uang untuk membangun fasilitas-fasilitas seperti: *ressort dan losmen-losmen* yang dibangun dan diperuntukkan bagi wisatawan yang ingin menetap untuk sementara waktu, menanam pohon-pohon disekitaran objek wisata karena cuaca yang panas di Kota Bitung agar wisatawan dapat nyaman Ketika berkunjung ke Kota Bitung.

Penulis dapat menyimpulkan dari hasil wawancara yang dilakukan bahwa masyarakat ikut berpartisipasi untuk meningkatkan sektor pariwisata di Kota Bitung. Partisipasi yang dilakukan masyarakat Kota Bitung berupa bantuan tenaga dan pemberian uang (membangun *losmen dan ressort* di sekitaran destinasi wisata Kota Bitung), menjaga

kelestarian objek wisata dengan membuang sampah pada tempatnya dan menanam beberapa pohon-pohon agar destinasi wisata menjadi asri dan sejuk.

- c. Inovasi yang dilakukan Dinas Pendapatan Daerah untuk meningkatkan PAD.

Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung bersama dinas-dinas lainnya, seperti: Dinas Pariwisata dan Balai Konservasi Sumber Daya Alam (BKSDA) terus berusaha dan berupaya untuk meningkatkan sektor pariwisata Kota Bitung dengan menciptakan inovasi baru melalui program-program, pembuatan website online untuk memperkenalkan destinasi-destinasi wisata di Kota Bitung, khususnya wisata darat Kota Bitung yang memiliki banyak potensi-potensi yang dapat diunggulkan dengan wisata yang ada di Provinsi Sulawesi Utara. Inovasi-Inovasi yang telah dibuat dan dilaksanakan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung antara lain: membuat website tentang destinasi-destinasi wisata darat di Kota Bitung, dimana semua data-data dan deskripsi mengenai objek destinasi wisata Kota Bitung dapat diakses melalui website tersebut, promosi destinasi wisata melalui media online (Instagram dan facebook), dan pembuatan brosur dan pamflet destinasi wisata Kota Bitung untuk wisatawan yang berkunjung. Sampai saat ini program itu masih dijalankan dan dikelola oleh Dinas Pariwisata Kota Bitung untuk menarik minat dan daya tarik bagi wisatawan yang berkunjung ke Kota Bitung.

4. Identifikasi isu-isu strategis.

- a. Bahasan isu strategis.

Berdasarkan permasalahan yang didapatkan dari data dan informasi yang ada, selanjutnya diangkat isu-isu strategi yang terkait dengan strategi yang dilakukan Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung meningkatkan pendapatan asli daerah melalui sektor pariwisata di Kota Bitung, dapat



diuraikan berdasarkan unsur-unsur yang berkaitan dengan pariwisata di Kota Bitung.

Adapun isu-isu strategis yang ditetapkan adalah:

1. Pengelolaan sektor pariwisata yang belum optimal.
2. Sarana dan prasarana pengembangan destinasi wisata darat yang terbatas dan belum memadai.
3. Regulasi pengelolaan pariwisata di Kota Bitung belum memadai.
4. Kualitas dan kinerja SDM yang belum memadai

b. Argumentasi isu-isu strategi

Isu-isu strategi yang ditetapkan tentang strategi yang dilakukan Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung untuk meningkatkan pendapatan melalui sektor pariwisata harus dibuktikan dengan argumentasi yang harus dipertanggung jawabkan melalui data-data, wawancara maupun hasil grafik yang diperoleh dari narasumber atau instansi yang bersangkutan. Adapun isu-isu strategi yang diuraikan dari permasalahan-permasalahan yang terjadi saat melakukan penelitian sebagai berikut:

1. Pengelolaan pariwisata di Kota Bitung belum optimal

Pengelolaan yang dimaksudkan ialah pengelolaan terhadap hasil-hasil pendapatan yang diperoleh pada destinasi objek wisata yang belum dikelola dengan baik secara menyeluruh. Salah satu contohnya: hasil-hasil dari retribusi parkir yang diperoleh dari objek wisata Taman Wisata Alam (TWA) Batu Angus tidak sepenuhnya disetorkan ke Dinas Pendapatan Daerah, melainkan masuk kantong ke petugas-petugas yang memungut retribusi. Alasan mereka melakukan hal tersebut, karena belum ada regulasi yang jelas mengatur tentang pengelolaan retribusi parkir di tempat wisata dan petugas yang mengawasi disekitaran tempat wisata masih belum memadai.

2. Sarana dan prasarana disekitar destinasi objek wisata belum memadai, contohnya: Taman Wisata Alam (TWA) Batu Angus

masih belum dibangun tempat parkir yang memadai dan sesuai standar, juga kurangnya tersedia air bersih di toilet (wc) disekitar Taman Wisata Alam (TWA) Batu Angus.

3. Regulasi pengelolaan pariwisata di Kota Bitung dan penagihan retribusi usaha dalam Peraturan Daerah Kota Bitung Nomor 5 Tahun 2011 tentang Retribusi Usaha belum dilaksanakan karena tempat rekreasi (wisata) dan fasilitas olahraga milik pemda masih belum memadai.
4. Kualitas dan kinerja sumber daya manusia belum memadai dikarenakan masih banyak tenaga kerja yang belum memiliki keterampilan khusus untuk mengelola destinasi objek wisata dan motivasi kerja yang rendah. Sehingga perlu dilakukan perekrutan bagi tenaga-tenaga kerja yang memiliki keahlian dan keterampilan khusus di bidang pariwisata dan seminar pelatihan untuk meningkatkan kinerja dari sumber daya manusia (SDM).

Berdasarkan dari wawancara yang dilakukan penulis dengan bapak Jandry Putong, SE selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Program Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung pada tanggal 2 Februari 2021 pukul 13.00 di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung mengatakan bahwa :

Pemerintah Kota Bitung bersama Dinas Pendapatan daerah dan Dinas Pariwisata terus berupaya untuk mengatasi permasalahan yang selalu dihadapi di sektor pariwisata. Melalui identifikasi isu-isu strategi untuk meningkatkan pendapatan asli daerah Kota Bitung melalui sektor pariwisata yang dijelaskan dalam Rencana Strategi Perubahan Dinas Pariwisata Kota Bitung 2016-2021. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, terdapat empat isu-isu strategi yang harus dilaksanakan dan diselesaikan permasalahannya untuk meningkatkan sektor pariwisata Kota Bitung. Salah satu contoh yang menjadi tugas penting dari Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung yaitu meningkatkan kualitas dan kuantitas fasilitas sarana rekreasi dan olahraga agar pelaksanaan dan

pengelolaan retribusi jasa usaha dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Penulis dapat menyimpulkan dari hasil wawancara yang dilakukan bahwa dari pokok-pokok permasalahan yang terdapat di sektor pariwisata Kota Bitung. Terdapat isu-isu strategi yang dilakukan Dinas Pendapatan Daerah untuk meningkatkan pendapatan melalui sektor pariwisata, yaitu sebagai berikut: pengelolaan objek destinasi wisata yang belum optimal, masih kurang kualitas dan kinerja SDM yang mengelola destinasi wisata, melakukan perbaikan dan perubahan isi dari regulasi yang mengatur pengelolaan dan penagihan retribusi jasa usaha, dan sarana dan prasarana di objek destinasi wisata di Kota Bitung belum memadai.

### **3.2 Peningkatan Pendapatan Asli Daerah**

Usaha peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dapat ditempuh dengan beberapa cara, yaitu:

#### **1. Intensifikasi**

Intensifikasi adalah suatu usaha meningkatkan pendapatan dengan cara mengoptimalkan sumber daya yang ada, agar nantinya pendapatan yang diperoleh lebih besar lagi. Salah satu pendapatan asli daerah yang diperoleh adalah dari pajak hotel dan pajak restoran objek pariwisata. Untuk mengintensifikasi pendapatan asli daerah yang akan diperoleh, maka perlu dibuat besaran tarif untuk penyewaan hotel dari objek wisata yang ada dan harus didasarkan pada peraturan daerah mengenai penetapan besaran pajak hotel, selain dari pajak hotel diharapkan juga penetapan besaran retribusi dari objek wisata di Kota Bitung yang telah ditetapkan pada Peraturan Daerah Kota Bitung Nomor 5 Tahun 2011 tentang Retribusi Jasa Usaha Tempat Rekreasi dan Olahraga. Sebagai acuan dalam perolehan retribusi objek pariwisata, maka perlu ditetapkan target retribusi yang harus diperoleh pada setiap tahunnya.

2. Ekstensifikasi

Ekstensifikasi adalah salah satu upaya dalam meningkatkan pendapatan asli daerah yang diperoleh dengan cara memberdayakan potensi baru atau menciptakan sumber daya baru yang sebelumnya belum dimanfaatkan. Namun Dinas Pendapatan Daerah bersama Dinas Pariwisata masih belum melakukan proses ekstensifikasi suatu objek wisata secara maksimal untuk meningkatkan pendapatan asli daerah. Hal ini terjadi karena masih adanya kendala yang dihadapi oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung. Salah satu kendala yang sangat mendasar adalah masih kurangnya peran serta dari SKPD terkait yang lain yang memiliki pengaruh terkait kondisi destinasi wisata yang ada di Kota Bitung. Seperti contoh, Dinas Pariwisata Kota Bitung melakukan pengelolaan dan pengembangan terhadap salah satu destinasi wisata di Kota Bitung, akan tetapi untuk akses jalan menuju ke beberapa tempat destinasi wisata masih rusak karena jalanan bebatuan dan belum diaspal. Hal tersebut dapat menyebabkan salah satu alasan bagi para wisatawan untuk berkunjung ke tempat wisata tersebut. Begitu juga dengan hal-hal lainnya, maka dari itu perlu dilakukan peran serta dari SKPD lainnya yang mampu menunjang peningkatan dan pengembangan destinasi wisata. Karena itu alasan itulah ekstensifikasi objek wisata darat dalam meningkatkan pendapatan asli daerah masih belum bisa dimaksimalkan.

3. Diversifikasi

Pendapatan yang diperoleh tidak hanya melalui retribusi objek wisata, pendapatan asli lainnya dapat diperoleh dengan cara diversifikasi yang dilakukan di objek wisata yang ada di Kota Bitung. Diversifikasi adalah usaha dalam meningkatkan penerimaan dengan melakukan keanekaragaman komoditi dalam suatu tempat yang sama. Pada objek wisata darat yang ada di Kota Bitung diperoleh pendapatan tambahan selain dari retribusi objek wisata, yaitu dengan adanya pendapatan

dari hasil sewa kios dan sewa pemanfaatan lahan yang ada di objek wisata darat di Kota Bitung. Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung melakukan Kerjasama dengan masyarakat sekitar dalam menyediakan kebutuhan tambahan kepada wisatawan dengan cara pemerintah daerah menyediakan lahan dan juga tempat yang disewakan kepada masyarakat sekitar objek wisata untuk membuat usaha di objek wisata darat yang ada di Kota Bitung, dengan timbal balik yang diperoleh pemerintah daerah berupa uang sewa lahan dari tempat usaha tersebut.

### **3.3 Analisis SWOT**

Dalam merumuskan strategi, penulis menggunakan analisis SWOT yang dikemukakan oleh Rangkuti (2002:19) :

Merupakan proses kegiatan dalam mengidentifikasi berbagai macam faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*) namun bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*).

Mengenai fakta yang ada dan teknis analisis SWOT yang digunakan penulis terhadap pariwisata di Kota Bitung, maka lebih lanjut penulis akan menjelaskan sebagai berikut.

1. Analisis Faktor Lingkungan Intenal merupakan analisis yang dilakukan terhadap dua bagian dari *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan), hal ini akan memberikan informasi sampai sejauh mana faktor kekuatan dari internal dari Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung dan kelemahan apa saja yang dimiliki. Sehingga dapat dilakukan perbaikan. Di bawah ini akan diuraikan yang menjadi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan dari Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung dalam meningkatkan pendapatan asli daerah melalui destinasi wisata darat di Kota Bitung.
  - a. Kekuatan (*Strenght*)

Situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif yang memungkinkan Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung untuk memenuhi keuntungan strategis dalam mencapai tujuan dan sasaran meliputi :

- a. Adanya Struktur Organisasi yang jelas mengenai pembentukan Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung sebagai dasar hukum dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya membantu Pemerintah Kota Bitung di bidang Pariwisata.
- b. Faktor Kepemimpinan yang mendukung untuk peningkatan dan pengembangan terhadap objek pariwisata
- c. Investor-Investor asing ikut membantu dalam mengembangkan dan meningkatkan sektor Pariwisata Kota Bitung, contohnya : membangun hotel dan resor yang menyediakan fasilitas yang lengkap dan menengah ke atas bagi para wisatawan.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Situasi dan ketidakmampuan internal yang mengakibatkan Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung masih terkendala dalam meningkatkan sektor pariwisata:

- a. Kualitas Sumber daya Aparatur yang belum memadai dan mengembangkan kreatifitas, menyalurkan ide dalam membaca konsep pariwisata Kota Bitung
  - b. Kurangnya fasilitas penunjang di Objek wisata, seperti sarana dan fasilitas.
  - c. Pelaksanaan dan penerapan Regulasi tentang penerimaan retribusi jasa usaha untuk tempat rekreasi (wisata) belum terlaksana dengan baik.
2. Analisis Faktor Lingkungan Eksternal merupakan analisis yang dilakukan terhadap dua bagian dari *Opportunity* (peluang) dan *Threats* (kelemahan), hal ini akan memberikan informasi sampai sejauh mana faktor kekuatan dari internal dari Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung dan kelemahan apa saja yang dimiliki. Sehingga dapat dilakukan perbaikan. Di bawah ini akan diuraikan yang menjadi faktor-faktor peluang dan tantangan dari Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung dalam meningkatkan pendapatan asli daerah melalui destinasi wisata darat di Kota Bitung.
- a. Peluang (*Opportunities*)  
Situasi dan faktor-faktor yang berasal dari eksternal organisasi (luar organisasi yang bersifat positif dan membantu Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung:

- a. Potensi Objek Pariwisata di Kota Bitung yang lengkap dan memiliki ciri khas tersendiri, yaitu: Pariwisata Alam dan Bahari, Situs Bersejarah, dan Atraksi Seni Budaya.
- b. Peningkatan Pendapatan Asli Daerah maupun kontribusi dari hasil retribusi tempat objek pariwisata, namun belum terlaksana dengan baik akibat sarana dan prasarana belum memadai.
- c. Promosi Objek Pariwisata Kota Bitung melalui media informasi dan media cetak untuk menarik kunjungan wisatawan.

b. Tantangan (Threats)

Faktor yang berasal dari lingkungan eksternal organisasi yang bersifat negatif mempengaruhi terhadap ketidakberhasilan tujuan organisasi dan harus diwaspadai. Tantangan juga menjadi konsekuensi bagi pengelola pariwisata.

- a. Masih banyak masyarakat belum memahami untuk melayani wisatawan dengan baik dan nyaman.
- b. Meminimalisir tindakan kriminal yang dilakukan masyarakat dan perilaku yang mengganggu kenyamanan para wisatawan.
- c. Mempertahankan konsistensi daya tarik wisata agar wisatawan tidak merasa bosan saat mengunjungi objek pariwisata.

Identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal seperti tersebut di atas masih dalam bentuk analisis kualitatif sehingga belum terlihat posisi Dinas Pendapatan Daerah secara akurat, komponen atau unsur dari SWOT tersebut yang lebih dominan dan berpengaruh terhadap kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung. Hasil dari analisis SWOT yang telah dilakukan selanjutnya diaplikasikan pada matriks SWOT, sehingga didapatkan hasil analisis sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Matriks Analisis SWOT**

Matriks Analisis SWOT	Strength (S)	Weakness (W)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Struktur Organisasi</li> <li>2. Faktor Kepemimpinan</li> <li>3. Investor-Investor Asing ikut berperan membantu Dispenda</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas Aparatur Dispenda belum Optimal</li> <li>2. Kurangnya Sarana Penunjang Pariwisata</li> <li>3. Penerapan Regulasi belum maksimal</li> </ol>

<p style="text-align: center;"><b>Opportunity (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potensi Objek Destinasi Wisata Kota Bitung</li> <li>2. Peningkatan PAD melalui hasil retribusi</li> <li>3. Promosi Pariwisata Kota Bitung</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Strategi SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan ketrampilan aparatur untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan</li> <li>2. Membentuk regulasi baru untuk pendapatan dari hasil retribusi rekreasi</li> <li>3. Mendapat dukungan dari Pemerintah Kota Bitung</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Strategi WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kualitas dan keterampilan sumber daya aparatur Dispenda melalui pendidikan dan pelatihan</li> <li>2. Meningkatkan kuantitas dan kualitas sarana dan prasarana objek pariwisata</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Threats (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurangnya pemahaman masyarakat tentang pariwisata</li> <li>2. Meminimalisir tindakan dan perbuatan masyarakat merugikan wisatawan</li> <li>3. Mempertahankan konsisten daya tarik wisata Kota Bitung</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Strategi ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melaksanakan sosialisasi kepada masyarakat</li> <li>2. Melakukan koordinasi dengan pihak keamanan setempat dan pemberian teguran dan sanksi tegas</li> <li>3. Melakukan Kerjasama baik dari pihak dinas dan swasta untuk membuat program dan inovasi baru sektor pariwisata</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Strategi WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan pemahaman sumber daya aparatur dan masyarakat melalui pelatihan dan sosialisasi</li> <li>2. Membuat peraturan dan pemberian sanksi secara tegas kepada para masyarakat yang membuat kekacauan</li> <li>3. Melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan yang telah berjalan</li> </ol>

Dari hasil kajian matriks SWOT di atas dapat dilihat berbagai strategi yang dihasilkan. Secara lengkap hasil kajian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Strategi SO (*Strength-Opportunities*), yaitu :
  1. Meningkatkan ketrampilan aparatur untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan.
  2. Membentuk regulasi baru untuk pendapatan dari hasil retribusi rekreasi.
  3. Mendapat dukungan dari pemangku kepentingan.
- b. Strategi ST (*Strength-Threats*), yaitu :
  1. Melaksanakan sosialisasi kepada masyarakat.
  2. Melakukan koordinasi dengan pihak keamanan setempat dan pemberian teguran dan sanksi tegas.
  3. Melakukan Kerjasama baik dari pihak dinas dan swasta untuk membuat program dan inovasi baru sektor pariwisata.
- c. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*), yaitu :



1. Meningkatkan kualitas dan keterampilan sumber daya aparatur Dispenda melalui pendidikan dan pelatihan.
  2. Meningkatkan kuantitas dan kualitas sarana dan prasarana objek pariwisata.
- d. Strategi WT (*Weakness-Threats*), yaitu :
1. Meningkatkan pemahaman sumber daya aparatur dan masyarakat melalui pelatihan dan sosialisasi.
  2. Membuat peraturan dan pemberian sanksi secara tegas kepada para masyarakat yang membuat kekacauan.
  3. Melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan yang telah berjalan.

Hasil kajian dari strategi Matriks Analisis SWOT tersebut akan bermanfaat untuk menilai faktor-faktor kunci yang dikembangkan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung telah sesuai untuk menjadi fokus strategi dalam mencapai tujuan dan misi dari organisasi.

Berdasarkan hasil dari analisis melalui matriks *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threats* (SWOT), strategi yang dapat dilakukan Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung untuk meningkatkan pendapatan asli daerah melalui sektor pariwisata berada pada kuadran I. Karena pada kuadran I faktor kekuatan (*strength*) harus dimaksimalkan dengan baik supaya dapat mengambil peluang lebih banyak dalam meningkatkan pendapatan dan pemasukan melalui sektor pariwisata di Kota Bitung.

### **3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Pelaksanaan penelitian yang dilakukan memberikan dampak positif di berbagai sektor pariwisata di golongan masyarakat dalam rangka meningkatkan pendapatan asli daerah melalui peningkatan sektor destinasi wisata darat di Kota Bitung. Berdasarkan observasi yang dilakukan penulis bersama Dinas Pariwisata Kota Bitung ke objek destinasi wisata darat di Kota Bitung, yaitu: Taman Wisata Alam Batu Angus dan Taman Wisata Batuputih merupakan wisata alam yang dikelola oleh Dinas Pariwisata Kota Bitung bersama Balai Konservasi Sumber

Daya Alam (BKSDA). Penulis menemukan temuan penting yakni dari masyarakat setempat yang berpartisipasi dalam mengelola dan menjaga kelestarian destinasi wisata darat walaupun dalam masa pandemic covid-19 tetap terjaga kebersihan dan keamanan di sekitaran objek destinasi wisata. Masyarakat juga ikut berpartisipasi untuk meningkatkan pendapatan atau pemasukan daerah dengan membangun tempat penginapan, seperti: *losmen*, *resort*, hotel untuk tempat menginap bagi wisatawan yang ingin menyewa fasilitas tersebut.

Hampir sama halnya dengan temuan hasil penelitian yang dilakukan (Febrianti, Mardiyono, dan Stefanus,2013) bahwa pihak-pihak dari lingkungan internal dan eksternal organisasi ikut serta dalam meningkatkan dan mengembangkan sektor pariwisata dari fasilitas sarana dan prasarana yang disediakan, Kerjasama yang dilakukan dengan pihak ketiga, dan melakukan promosi wisata daerah melalui media cetak dan online untuk meningkatkan pendapatan asli daerah. Adanya program ini juga diharapkan secara jangka panjang mampu meningkatkan kesadaran masyarakat setempat dalam menjaga kelestarian objek destinasi wisata, meningkatkan sumber daya manusia (SDM) secara berkelanjutan, sehinggaa dapat menumbuhkan dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi di masyarakat Kota Bitung melalui sektor pariwisata pada masa pandemi COVID-19 di Kota Bitung,

#### **IV. KESIMPULAN**

Penulis menyimpulkan berdasarkan hasil penelitian dengan mengambil judul strategi Dinas Pendapatan Daerah dalam meningkatkan pendapatan asli daerah melalui peningkatan destinasi wisata darat pada masa pandemic covid-19 di Kota Bitung Provinsi Sulawesi Utara menghasilkan suatu strategi yang dapat diterapkan oleh Dinas Pendapatan Daerah yaitu hasil analisis *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *Threats* (SWOT) yang diperoleh peneliti dengan menggunakan matriks analisis SWOT menghasilkan suatu strategi yang dapat dilakukan oleh

Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung untuk meningkatkan sektor pariwisata dengan menggunakan strategi *strength-opportunity* (SO) yang berada pada posisi kuadran I matriks analisis SWOT yaitu: meningkatkan ketrampilan sumber daya aparatur melalui pelatihan dan pendidikan, membentuk regulasi baru untuk meningkatkan pendapatan dari hasil retribusi rekreasi, dan mendapat dukungan dari Pemerintah Kota Bitung untuk terus mengembangkan dan meningkatkan destinasi wisata yang ada di Kota Bitung.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga dilakukan dari sektor destinasi wisata darat sebagai model observasi yang dilakukan penulis dengan menggunakan teori perumusan strategi John M. Bryson.

**Arah Masa Depan Penelitian (*future work*).** Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lebih lanjut pada lokasi penelitian yang berbeda dengan program meningkatkan pendapatan asli daerah melalui sektor pariwisata di Kota Bitung untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

## V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Dinas Pendapatan Daerah dan Dinas Pariwisata Kota Bitung juga masyarakat yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku-Buku

Ahmadi, R. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media

Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta

- Bryson, John .2001. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Creswell, John W. 2007. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Darise, Nurlan .2007. *Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta: Indeks.
- Fennel. D.A. 1999. *Ecotourism Policy and Planning*. London: CABI Publishing
- Hasan, Iqbal. 2004. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Halim, Abdul. 2004. *Analisis Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hanief, Shofwan dan Dian Pramana. 2018. *Pengembangan Bisnis Pariwisata dengan Media Sistem Informasi*. Yogyakarta. Penerbit Andi (Anggota IKAPI).
- Jafari. (2000). *Perencanaan Pariwisata*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Kuncoro, Murdrajat. 2006. *“Ekonomi Pembangunan”*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Kusudianto, Hadiono. 1996. *Perencanaan Pengembangan Destinasi Pariwisata*. Jakarta :UI Press
- Kothari, C.R. 2004. *Research Methodology: Methods and Techniques*, New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers.
- Mardiasmo. 2013. *Perpajakan, Edisi Revisi 2009*. Yogyakarta : Andi
- Marpaung, H dan Herman, B. 2002. *Pengantar Pariwisata*. Bandung: Alfabeta.
- Moleong, Lexy J. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Mulyadi.
- Nyoman S. Pendit. 2003. *Ilmu Pariwisata Sebuah Pengantar Perdana*. Jakarta: PT Pradnya Paramita.
- Pitana dan Darta. 2009. *Pengantar Ilmu Pariwisata*. Yogyakarta: ANDI
- Rangkuti, Freddy. 2017. *Analisis Swot: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Centro Inti Media.

- Richardson, John and Martin Fluker, 2004. *Understanding and Managing Tourism*. Australia: Pearson Education.
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta
- Suwantoro, Gamal. 2004. *Dasar-dasar Pariwisata*. Penerbit Andi Yogyakarta
- Suwarsono, Muhammad. 2012. *Strategi Pemerintahan Manajemen Organisasi Publik*. Jakarta: Erlangga
- Wahab, Salah. 1975. *Definisi Pariwisata*, PT. Pradnya Paramita: Jakarta
- Yoeti, A.Oka 1996. *Pengantar Ilmu Pariwisata*. Bandung: Penerbit Angkasa.

## **B. Jurnal**

<https://media.neliti.com/media/publications/77667-ID-strategi-pengembangan-pariwisata-oleh-pe.pdf>

<https://adoc.pub/strategi-peningkatan-pendapatan-asli-daerah-pad-kota-bali-kpa.html>

<https://ejournal.umm.ac.id/index.php/jurnalcivichukum/article/view/7730>

## **C. Sumber Lain**

Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata (RIPPARKOT) Kota Bitung Tahun 2017-2025

Rencana Strategis Dinas Pendapatan Daerah Kota Bitung 2016

[Tourismbali.wordpress.com](http://Tourismbali.wordpress.com)

[http://eprints.undip.ac.id/61804/2/BAB\\_I.pdf](http://eprints.undip.ac.id/61804/2/BAB_I.pdf)

<https://www.pilarsulut.com/2020/08/tahun-2021-gubernur-olly-patok-ekonomi-sulut-tumbuh-6-persen-ini-analisanya/>

<https://sulawesi.bisnis.com/read/20190715/540/1124522/ini-rentetan-masalah->

<https://www.inanews.co.id/2020/03/mjl-tandatangani-surat-edaran-penutupan-tempat-hiburan-yang-ada-di-kota-bitung>

<https://manado.antaranews.com/nasional/berita/1373858/dampak-covid-19-objek-wisata-pantai-tutup>

<https://bitungkota.bps.go.id/pressrelease/2020/09/02/374/perkembangan-pariwisata-sulawesi-utara-bulan-juli-2020.html>

