

**PENENTUAN PRIORITAS STRATEGI PARIWISATA DENGAN
MENGUNAKAN METODE *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING*
*MATRIX***

(Studi pada Pariwisata Kabupaten Pesawaran)

(Skripsi)

Oleh

ARMAN MAULANA



FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016

Abstract

***DETERMINANTION OF TOURISM STRATEGIC PRIORITY USING
QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX METHOD***

(Study on Tourism Districts Pesawaran)

By

Armand Maulana

This study aims to determine priorities of the right strategies to implement tourism on Pesawaran District using Quantitative Strategic Planning Matrix. The research is a kind of Qualitative Method. Method of collecting data through direct Observation (observation), interviews, questionnaires (inquiry) and study of literature. the analysis could be a formal (in the form of tables) and informal (narrative). Analysis data used EFE Matrix, IFE Matrix, IE Matrix, SWOT Matrix and QSPM. Based on the results obtained by the analysis matrix IFE and EFE, the total score the weight of IFE is 2.5548 and EFE amount 2.7462 put Pesawaran Tourism on the quadrant V, the strategies that can on the quadrant V are Hold and Maintain, which is to implement the strategy of market penetration and product development. The assessment of priority strategies through QSPM, the strategy should be prioritized by tourism of Kab Pesawaran is to increase and improve the management strategies, especially in terms of planning and budgeting development of kab Pesawaran Tourism with the highest total value of TAS amount 6.5852.

Keywords: External Factor, Intrernal Factor, SWOT analysis, QSPM.

Abstrak

PENENTUAN PRIORITAS STRATEGI PARIWISATA DENGAN MENGUNAKAN METODE *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX* (Studi pada Pariwisata Kabupaten Pesawaran)

Oleh

Armand Maulana

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan prioritas strategi yang tepat untuk diterapkan pariwisata Kabupaten Pesawaran melalui pendekatan *Quantitative Strategic Planning Matrix*. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif teknik pengumpulan data melalui pengamatan langsung (observasi), wawancara mendalam, menyebarkan kuesioner dan studi literatur. Analisis dilakukan melalui Faktor Internal dan Faktor Eksternal yang berpengaruh terhadap Penentuan Strategi perusahaan. Analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan analisis Matriks EFE, Matriks IFE, Matriks IE, Matriks SWOT dan QSPM. Berdasarkan hasil yang diperoleh analisis matriks IFE dan EFE, total skor bobot IFE sebesar 2.5548 dan EFE sebesar 2.7462 menempatkan Pariwisata Kabupaten Pesawaran berada pada kuadran V, maka strategi yang dapat dilaksanakan pada sel V adalah *Hold and Maintain* (pertahankan dan pelihara), yaitu dengan melaksanakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Hasil penilaian prioritas strategi melalui QSPM, strategi yang sebaiknya diprioritaskan pertama kali oleh pariwisata Kabupaten Pesawaran adalah meningkatkan serta memperbaiki sistem manajemen strategi terutama dalam hal perencanaan dan penganggaran dana pengembangan pariwisata di Kabupaten Pesawaran dengan total nilai TAS tertinggi sebesar 6.5852.

Kata Kunci : Faktor Eksternal, Faktor Internal, Analisis SWOT, QSPM.

**PENENTUAN PRIORITAS STRATEGI PARIWISATA DENGAN
MENGUNAKAN METODE *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING*
*MATRIX***

(Studi pada Pariwisata Kabupaten Pesawaran)

Oleh

ARMAN MAULANA

Skripsi

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai
SARJANA ADMINISTRASI BISNIS
pada
Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016

Judul Skripsi

: **PENENTUAN PRIORITAS STRATEGI
PARIWISATA DENGAN MENGGUNAKAN
METODE *QUANTITATIVE STRATEGIC
PLANNING MATRIX*
(Studi pada Pariwisata Kabupaten
Pesawaran)**

Nama Mahasiswa

: **Arman Maulana**

Nomor Pokok Mahasiswa

: 1216051023

Jurusan

: Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas

: Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc.
NIP 19740918 200112 1 001

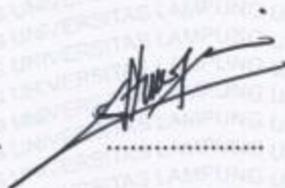
2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis

Ahmad Rifal, S.Sos., M.Si.
NIP 19750204 200012 1 001

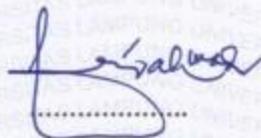
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc.



Penguji : Ahmad Rifal, S.Sos., M.Si.



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Drs. Hl. Agus Hadiawan, M.Si.
NIP 19580109 198603 1 002

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 17 Februari 2016

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, Skripsi / Laporan akhir ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana / Ahli Madya), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini,serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan Tinggi.

Bandar Lampung, 15 Februari 2016

Yang membuat pernyataan,



Armand Maulana
NPM. 1216051023

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan pada 6 Januari 1994 di Indramayu Jawa Barat, sebagai anak kedua dari Dua bersaudara, merupakan anak dari pasangan Bapak Ali Jaeni dan Ibu Al Jannah..

Pendidikan Penulis dimulai pada tahun 2000 di SDN Bugel IV, Indramayu, namun pada tahun 2003 pendidikan Sekolah Dasar dilanjutkan di SDN 1 Labuhan Ratu, Lampung Timur. Setelah itu Penulis melanjutkan pendidikan sekolah menengah pada tahun 2006 di SMP Negeri 19 Bandar Lampung dan diselesaikan pada tahun 2009, kemudian dilanjutkan di MAN 2 Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2012.

Setelah melewati pendidikan menengah, pada tahun 2012, Penulis melanjutkan pendidikan tingginya pada program studi strata 1 (satu) di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Lampung. Dalam Kegiatan Organisasi Penulis pernah menjadi pengurus dalam sebuah UKM-F Social Political English Club (SPEC) dengan beberapa teman lainnya pada tahun 2014. Pada tahun 2015, Penulis juga ikut serta dalam program wajib Kuliah Kerja Nyata (KKN) selama 40 hari di Desa Tanjung Serupa, Kecamatan Pakuon Ratu, Way Kanan.

Kini dengan penuh perjuangan, kerja keras, dan proses pembelajaran yang tiada henti, akhirnya Penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini. Semoga dengan penulisan tugas akhir skripsi ini mampu memberikan kontribusi positif bagi dunia pendidikan serta permulaan bagi penelitian selanjutnya.



MOTO

*Manusia yang Berakal ialah manusia yang suka menerima
dan meminta nasihat*
(Umar Bin Khatab)

Never let anyone make you feel small
(Armand Maulana)

Bermimpilah, karena Tuhan akan memeluk mimpi-mimpi itu
(Andrea Hirata)



PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbilalamin segala puji dan syukur Penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat-Nya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Seberkas karya kecilku ini kupersembahkan kepada:

Kedua orang tuaku yang telah memberikan kasih sayang dan semangat hidupku, Papa dan Mama. Terimakasih banyak atas pelajaran hidup yang telah diberikan. Segala kasih sayang dan perjuangan demi anak-anakmu.

Serta untuk kakakku, Alif Syamsul Maarif, ketiga ponakanku, Adzra Firyal Balqis, Azalea Qaeza Rubii Sabrina, Allen Edelweis Satilla, dan kedua sahabatku Redha Surya P, Rachmat Wahyu Dwi C, yang telah memberikan do'a, keceriaan, dan dukungan kepadaku dengan ketulusan, serta seluruh keluarga yang melengkapi. Do'a kalian adalah semangat saya.

*Para guru dan dosenku yang telah mengantarkanku hingga sekarang dengan bimbingan dan ilmu yang diberikan.
Almamater tercinta, Universitas Lampung.*

SANWACANA

Alhamdulillahirobbil'alamin segala puji dan syukur Penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Penentuan Prioritas Strategi Pariwisata dengan menggunakan Metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (studi pada pariwisata Kabupaten Pesawaran)”**. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik , Universitas Lampung.

Selama penulisan skripsi ini Penulis menyadari keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki, sehingga Penulis membutuhkan bantuan dari berbagai pihak, baik keluarga, dosen, maupun teman-teman. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini, Penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. ALLAH SWT Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, menciptakan siang dan malam yang selalu mengiringi hidup Penulis, serta Nabi Muhammad SAW yang selalu menjadi panutan dan suri tauladan bagi kita semua.
2. Kepada kedua orangtuaku, Papah Ali Jaeni dan Mamah Al Jannah. Terimakasih banyak atas pelajaran hidup yang telah diberikan. Segala kasih sayang dan perjuangan demi anakmu yang takkan pernah terbayar oleh

apapun. Kata-kata apapun takkan pernah sanggup menjelaskan rasa cinta dan terimakasihku kepada kalian, hanya doa yang selalu ku panjatkan pada Allah Swt, agar kalian selalu diberi kesehatan dan umur yang panjang sehingga bisa melihat anak-anaknya kelak membahagiakan kalian.

3. Untuk Aa'ku Alif Syamsul Ma'arif, terimakasih sudah menjadi kakak, teman dan motivator bagi kehidupanku, dan masukan-masukan dalam penulisan skripsi ini, semoga Allah selalu memberi kesehatan dan rezeki yang cukup untuk Aa.
4. Untuk Ketiga Ponakanku yang Cantik, Adzra Firyal Balqis Salsabila, Azalea Qaeza Ruubi Sabrina, dan Allen Edelweis Satilla, terimakasih telah menjadi penghibur dikala penat akan kegiatan-kegiatanmu, semoga Allah selalu menjadikan kalian anak-anak yang soleha..amin.
5. Keluarga Besar yang ada di Indramayu. Desa Mekarsari dan Bugel, terimakasih atas segala doa dan dukungannya, semoga kita selalu diberi rahmat dan kasih sayang-Nya.
6. Bapak Drs. Hi. Agus Hadiawan, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
7. Bapak Drs. A. Effendi, M.M, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
8. Bapak Prof. Dr. Yulianto, M.S, selaku Wakil Dekan II Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
9. Bapak Drs. Pairulsyah, M.H, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

10. Bapak Ahmad Rifai, S.Sos., M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik sekaligus menjadi Dosen Penguji yang telah memberikan kritik, saran, dan masukan yang sangat membantu Penulis dalam perbaikan skripsi ini..
11. Bapak Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Adminstrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik sekaligus menjadi Dosen Pembimbing Utama yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan pengarahan, dan saran kepada Penulis, sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Terimakasih atas keikhlasan dan kesabaran yang telah diberikan, semoga Allah Swt selalu memberikan kesehatan kepada bapak.
12. Bapak Wheny Khristianto, S.Sos, MAB dan Ibu Damayanti, S.A.N., M.A.B. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan arahan dan bantuan dalam masa perkuliahan sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan dengan baik.
13. Ibu Mertayana selaku Staf Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak membantu Penulis baik dalam perkuliahan maupun penyelesaian skripsi ini.
14. Seluruh Dosen dan Staf Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Lampung, terimakasih atas segala ilmu yang selama ini telah diberikan kepada penulis.
15. Ibu Andi Windah, S.I.Kom, Mcomn&MedSt. selaku Pembimbing Organisasi UKM-F Social Political English Club (SPEC) yang telah memberikan arahan, masukan, serta motivasi kepada Penulis dan para anggota SPEC lainnya.

16. Seluruh teman-teman seperjuanganku di bangku sekolah, mulai dari teman-teman SDN 4 Bugel-Indramayu, SDN 1 Labuhan Ratu-Lampung Timur, SMP Negeri 19 Bandar Lampung, dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Bandar Lampung.
17. Teruntuk kalian para sahabat-sahabat terbaik (TEMDUTING), Redho Surya Perdana dan Rahmat Wahyu Dwi Cahyo, terimakasih atas ketulusan menjadi seorang teman dan keluarga yang luar biasa, semoga kita semua sukses ya broo!!!..amin allahuma amin.
18. Kepada teman-teman seperjuangan..hehe, Ardiansyah Rachman, Fidyananta Malanov, Citra Veronisa, Fitria Purwaningsih, Melin Candra Puspita, Mutiari Puti Andini, dan Riska Devita Jaya. Terimakasih atas kebersamaannya dan bantuan-bantuan yang bermanfaat selama pengerjaan skripsi ini, semoga kita bisa mewujudkan impian kita masing-masing.
19. Kepada Fidyananta Malanov, terimakasih sudah menjadi suksesor atas selesainya skripsi ini, tiada hari tanpa direpotkan oleh penulis dan termakasih obrolan-obrolan serta saran-saran kehidupan yang bermanfaat bagi penulis kedepan, semoga dapat lelaki baik lay! hehe.
20. Kepada Citra Veronisa, terimakasih sudah selalu dibuat repot oleh penulis sejak semester awal hingga akhir, dan menjadi teman curhat dikala butuh saran, semoga selalu berkah ya ca.
21. Rekan-rekanku Afif M Khoiri, Destian Eko Saputra, dan Kosi Kautsar, Terimakasih atas semua kebaikannya, semoga allah senantiasa memberikan jalan kesuksesan untuk orang-orang seperti kalian.

22. Rekan-rekanku Risyah, Fidel, Bakso, Dimas, Zul, Jojo, Bona, Afiks, Guswindi, Sentong, Jaka, Eri, Arisa, Nijun, Dita, Dwi, Kak May, terimakasih atas warna berbeda kehidupan kampus, semoga selalu diberi kesehatan dan kesuksesan hidup, aminn.
23. Seluruh keluarga besar Administrasi Bisnis Universitas Lampung angkatan 2012! Kalian semua tanpa terkecuali yang tidak bisa disebutkan satu-persatu.
24. Keluarga besar UKM-F SPEC, terutama untuk para Team Leader, yaitu Josua, Risyah, Melin, Bakso, Jaka, Citra, Bona, Muti, Marsel, Akbar, Wendy, Sabrina, Febry, Afy, Puspa, Nabila, Jonathan, dan Dina. Semoga perjuangan kita semua tiada ujungnya, kawan. SPEC, WE ARE SPECIAL!
25. Teman-teman KKN Desa Tanjung Serupa – Way Kanan, Kak Dirya, Kak Aji, Dias, Dalilah, Siti, Neneng, Ersyah terimakasih atas semua doa dan dukungannya.
26. Kepada semua yang telah berpartisipasi dalam pembuatan skripsi ini. Terimakasih. Terimakasih. Terimakasih.
27. Almamater tercinta.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, namun Penulis berharap semoga penelitian ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Bandar Lampung, 11 Februari 2016
Penulis,

Armand Maulana

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Strategi.....	11
2.2 Manajemen Strategi.....	11
2.3 Tahap Perencanaan Strategis.....	13
2.3.1 Tahap Masukan.....	13
2.3.1.1 Matriks Faktor Strategis Eksternal.....	14
2.3.1.2 Matriks Faktor Strategis Internal.....	17
2.3.2 Tahap Analisis/Pencocokan (<i>Matching Stage</i>).....	20
2.3.2.1 Matriks Internal-Eksternal (IE).....	20
2.3.2.2 Matriks SWOT/TWOS.....	22
2.3.3 Tahap Pengambilan Keputusan	22
2.4 Pariwisata.....	25
2.5 Pemasaran Pariwisata	26
2.6 Strategi Pemasaran Pariwisata	27
2.7 Penelitian Terdahulu	31
2.8 Kerangka Pemikiran	34

III METODE PENELITIAN	35
3.1 Jenis Penelitian	35
3.2 Lokasi Penelitian	36
3.3 Fokus Penelitian	37
3.4 Subjek dan Objek Penelitian	37
3.5 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data	38
3.5.1 Sumber Data	38
3.5.2 Teknik Pengumpulan Data	38
3.6 Instrumen Penelitian	39
3.7 Proses Pengumpulan Data	40
3.8 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	42
3.8.1 Tahap Input (<i>Input Stage</i>).....	42
3.8.1.1 Analisis Lingkungan Eksternal.....	43
3.8.1.2 Analisis Lingkungan Internal.....	45
3.8.2 Tahap Pencocokan (<i>Matching Stage</i>).....	50
3.8.2.1 Matriks Internal-Eksternal (IE).....	51
3.8.2.2 Matriks SWOT/TWOS.....	52
3.8.3 Tahap Pengambilan Keputusan (<i>Decision Stage</i>)	54
3.9 Teknik Keabsahan Data	56
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	59
4.1 Gambaran Umum Kabupaten Pesawaran	59
4.1.1 Sejarah Singkat Kabupaten Pesawaran	59
4.1.2 Kondisi Geografis Kabupaten Pesawaran	60
4.1.3 Aksesibilitas.....	62
4.1.4 Visi dan Misi Kabupaten Pesawaran.....	63
4.1.5 Gambaran Tugas Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Kab. Pesawaran	64
4.1.6 Potensi Pariwisata Kabupaten Pesawaran.....	69
4.1.6.1 Wisata Bahari.....	71
4.1.6.2 Wisata Alam.....	73
4.1.6.3 Wisata Budaya dan Sejarah.....	75
4.1.6.4 Wisata Kuliner	78
4.1.7 Gambaran Informan.....	79
4.2 Hasil Penelitian	82
4.2.1 Analisis Faktor Eksternal Perusahaan.....	82
4.2.1.1 Faktor Ekonomi.....	82
4.2.1.2 Faktor Sosial, Budaya, Demografi, dan Lingkungan	85
4.2.1.3 Faktor Dukungan Pemerintah.....	94
4.2.1.4 Faktor Sarana dan Prasarana yang diberikan.....	97

4.2.1.5 Faktor Teknologi Informasi.....	100
4.2.1.6 Faktor Pesaing Usaha Sejenis.....	102
4.2.2 Analisis Faktor Lingkungan Internal Perusahaan.....	103
4.2.2.1 Faktor Manajemen Perusahaan.....	103
4.2.2.2 Faktor Pemasaran Perusahaan.....	105
4.2.2.3 Faktor Keuangan.....	112
4.2.2.4 Faktor Sistem Informasi Manajemen.....	113
4.3 Perumusan Prioritas Strategi Pariwisata Kabupaten Pesawaran.....	114
4.3.1 Tahap Masukan (Input).....	114
4.3.1.1 Analisis <i>Matrix Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	116
4.3.1.2 Analisis <i>Matrix Eksternal Factor Evaluation</i> (EFE)	119
4.3.2 Tahap Pencocokan.....	120
4.3.2.1 Analisis <i>Matrix Internal-Eksternal</i> (IE)	121
4.3.2.2 Analisis <i>Matrix SWOT</i>	123
4.3.3 Tahap Pengambilan Keputusan Perumusan Strategi QSPM.....	126
V KESIMPULAN DAN SARAN	134
5.1 Kesimpulan Penelitian.....	134
5.2 Saran.....	138
DAFTAR PUSTAKA	140
LAMPIRAN.....	141

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Perkembangan Pengunjung Wisman ke Indonesia.....	2
1.2 Jumlah Wisatawan di Provinsi Lampung Tahun 2004-2013.....	5
2.1 Proses Penyusunan Perencanaan Strategis.....	13
2.2 Tabel <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM).....	24
2.3 Alat Pemasaran Strategi Marketing Mix.....	30
2.4 Penelitian Terdahulu.....	31
3.1 Contoh Matriks EFAS	45
3.2 Contoh Matriks IFAS.....	48
3.3 Penilaian Bobot pada analisis EFAS dan IFAS.....	49
3.4 Kriteria Penilaian Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman.....	49
3.5 Matriks Internal-Eksternal (IE).....	52
3.6 Matriks SWOT/TOWS	53
3.7 Tabel <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM).....	56
4.1 Tabel Luas Kecamatan dan Jumlah Desa Kabupaten Pesawaran	62
4.2 Tabel Jarak Kabupaten-Kabupaten di Provinsi Lampung.....	63
4.3 Tabel Potensi Obyek Wisata Bahari Kabupaten Pesawaran.....	72
4.4 Tabel Potensi Obyek Wisata Alam Kabupaten Pesawaran	74
4.5 Tabel Potensi Obyek Wisata Sejarah Kabupaten Pesawaran	78
4.6 Tabel Gambaran Informan	79
4.7 Tabel PDB atas dasar harga menurut lapangan usaha.....	83
4.8 Jumlah kunjungan wisatawan di Kabupaten Pesawaran	87
4.9 Tabel Pencari kerja dan penempatannya menurut tingkat pendidikan ...	89
4.10 Tabel Panjang Jalan Menurut Kondisi Jalan di Kabupaten Pesawaran ...	99
4.11 Rata-rata tarif tiket masuk tempat hiburan di Kab. Pesawaran	107
4.12 Faktor Kekuatan dan Kelemahan Pariwisata Kabupaten Pesawaran...	115
4.13 Faktor Peluang dan Ancaman Pariwisata Kabupaten Pesawaran.....	116
4.14 Hasil Analisis <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	117
4.15 Hasil Analisis <i>eksternal Factor Evaluation</i> (EFE).....	120
4.16 Matrix SWOT	125
4.17 Hasil Analisis Matrix QSPM	128
4.18 Prioritas Strategi Pariwisata Kabupaten Pesawaran.....	130

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran	34
4.1 Peta Lokasi Kabupaten Pesawaran.....	61
4.3 Potensi Pariwisata Kabupaten Pesawaran	71
4.4 Festival Andan Jejama Kabupaten Pesawaran	77
4.5 Cottage/Home Stay Pulau Tanjung Putus.....	98
4.6 Perbaikan Akses Jalan	100
4.7 Matrix Internal-Eksternal IE.....	121

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Lampiran 1 Hasil Kuesioner Penentuan Rating	143
Lampiran Analisis Matriks IFE dan Matriks EFE	146
Lampiran Hasil Pengolahan Matriks QSPM Pesawaran	148
Lampiran Kuesioner Penentuan Attractive Score Pesawaran	149
Panduan Wawancara	153
Dokumentasi	155
Transkrip Wawancara	164
Triangulasi Sumber Hasil Reduksi Data	177

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan sebuah negara kepulauan yang di anugerahi kekayaan alam yang luar biasa serta sangat berpotensi untuk mengembangkan pariwisata dengan banyaknya potensi wisata dan potensi budaya yang dimilikinya tersebut. Sumber daya alam yang dimiliki berupa hutan dengan segala isinya, daratan dengan segala bentuknya, serta lautan dengan segala potensinya yang akan dimanfaatkan secara terus-menerus untuk kepentingan pembangunan.

Sektor pariwisata merupakan salah satu sektor andalan Indonesia yang memiliki nilai dan keuntungan yang signifikan bagi kemajuan ekonomi lokal dan global, karena itu sektor pariwisata ini digolongkan sebagai industri terbesar di Indonesia bahkan di dunia dan merupakan sektor ekonomi yang memiliki pertumbuhan yang sangat cepat dan penyedia lapangan pekerjaan yang banyak (Damanik, 2013).

Potensi-potensi pariwisata yang ada tersebut menciptakan pasar yang menarik untuk dikembangkan dan diteliti, sehingga peran pariwisata dalam industri bisnis juga akan menjadi aset yang harus dimanfaatkan secara optimal melalui kepariwisataan. Hal itu dapat ditujukan untuk meningkatkan pendapatan nasional maupun pendapatan daerah dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan

kemakmuran masyarakat. Selain dapat memperluas dan pemeratakan kesempatan berusaha bagi masyarakat, kepariwisataan juga dapat membuka lapangan pekerjaan yang dapat menyerap tenaga kerja sehingga dapat mengurangi jumlah pengangguran.

Diakui bahwa sumbangan sektor pariwisata terhadap perolehan devisa dan penciptaan lapangan kerja secara makro cukup signifikan. Laporan berbagai kajian ahli menyimpulkan bahwa sumbangan pariwisata yang secara signifikan pada perkembangan ekonomi suatu negara atau daerah, tampak dalam bentuk perluasan peluang kerja, peningkatan pendapatan (devisa) dan pemerataan pembangunan spasial (Damanik, 2013).

Berikut adalah tabel perkembangan pengunjung wisatawan mancanegara ke Indonesia berdasarkan pintu masuknya :

Tabel 1.1
Perkembangan Pengunjung Wisman ke Indonesia
berdasarkan Pintu Masuk

Pintu Masuk	Juli 2014	Juni 2015	Juli 2015	Jan-jul 2014	Jan-jul 2015	Perubahan Juli 2015 Thd Jul 2014 (%)	Perubahan Juli 2015 Thd Jun 2015 (%)	Perubahan Jan-jul 2015 Thd Juni 2014 (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Total Pintu Masuk	777 210	815 148	814 233	5 328 732	5 472 050	4,76	0,11	2,96
1. Soekarno-Hatta	169 135	174 319	175 347	1 305 285	1 238 352	3,67	0,59	-5,13
2. Ngurah Rai Bali	358 907	357 712	381 890	2 068 921	2 253 216	6,40	6,76	8,91
3. Kualanamu / Polonia	16 579	15 479	15 879	126 994	116 942	-4,22	2,58	-7,92
4. Batam	101 996	132 569	109 931	807 984	875 375	7,78	-17,08	8,34
5. Sam Ratulangi	1 652	1 007	2 089	9 696	11 944	26,45	107,45	23,18

6. Juanda	16 174	15 004	17 134	126 425	111 263	5,94	14,20	-11,99
7. Entikong	2 488	1 662	2 573	12 249	13 728	3,42	54,81	12,07
8. Adi Sumarmo	1 125	581	542	7 579	4 213	-51,58	-6,71	-44,41
9. Minangkabau	3 929	3 008	2 962	28 907	22 361	-24,55	-1,53	-22,65
10. Tanjung Periok	4 458	4 877	3 951	39 256	39 475	-11,37	-18,99	0,56
11. Tanjung Pinang	7 149	7 735	6 521	56 615	51 355	-8,78	-15,69	-9,29
12. Bil	6 582	4 410	5 316	40 519	34 309	-19,23	20,54	-15,33
13. Hasanuddin	1 106	906	1 194	8 864	6 944	7,96	31,79	-20,04
14. Sepinggan	848	765	572	7 749	4 736	-32,55	-25,23	-38,88
15. Sultan Syarif Kasim II	1 173	1 954	2 660	15 015	16 178	55,28	36,13	7,75
16. Adi Sucipto	5 394	5 710	4 852	51 924	40 377	10,05	-15,03	-22,24
17. Husein Sastranegara	6 166	15 314	6 619	103 423	96 230	7,35	-56,78	-6,95
18. Tanjung Uban	31 102	27 247	28 181	189 288	175 117	-9,39	3,43	-7,49
19. Tanjung Balai Karimun	6 349	7 797	7 339	58 431	57 196	15,70	-5,87	-2,11
Jumlah 19 pintu	742 843	778 056	775 552	5 064 944	5 169 311	4,40	-0,32	2,06
Lainnya	34 367	37 092	38 681	263 788	302 739	12,55	4,28	14,77

Sumber: Badan Pusat Statistik Nasional (Sektor Pariwisata 2015)

Jumlah kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) ke Indonesia pada Juli 2015 mencapai 814,2 ribu kunjungan atau naik 2,96 persen dibandingkan jumlah kunjungan wisman Juni 2014, yang tercatat sebanyak 777,2 ribu kunjungan. Demikian pula jika dibandingkan dengan Juni 2015, jumlah kunjungan wisman Juli 2015 naik sebesar 0,11 persen. Jumlah kunjungan wisman melalui Bandara Ngurah Rai, Bali pada Juli 2015 naik 6,40 persen dibandingkan Juli 2014, yaitu dari 358,9 ribu kunjungan menjadi 381,9 ribu kunjungan. Begitu pula, jika dibanding Juni 2015, jumlah kunjungan wisman melalui Bandara Ngurah Rai, Bali naik sebesar 6,76 persen. Secara kumulatif (Januari–Juni) 2015, jumlah kunjungan wisman mencapai 2,25 juta kunjungan atau naik 8,91 persen dibanding kunjungan wisman pada periode yang sama tahun sebelumnya, yang berjumlah 2,06 juta kunjungan (BPS Sektor Pariwisata, 2015).

Lampung adalah salah satu provinsi paling selatan di Pulau Sumatera Indonesia dengan ibu kota Bandar Lampung. Tidak sedikit beberapa objek wisata di Provinsi Lampung menjadikannya salah satu destinasi atau tujuan favorit wisatawan untuk berlibur. Sebagai salah satu Provinsi di Indonesia yang memiliki potensi pariwisata yang cukup besar, kepariwisataan di Provinsi Lampung diharapkan mampu menjadi salah satu kekuatan pembangunan yang dapat diandalkan sebagai sumber pemasukan devisa yang cukup memadai.

Seperti pada provinsi-provinsi pada umumnya di Indonesia, Provinsi Lampung memiliki banyak objek wisata yang tersebar di 15 Kabupaten/Kota. Pada tahun 2013 tercatat sebanyak 350 objek wisata (Lampung dalam angka 2013), yang berupa taman hiburan umum, peninggalan sejarah, objek wisata alam dan tirta, objek wisata budaya, objek wisata religius, objek wisata agro, objek wisata bahari, serta objek wisata buatan.

Jumlah wisatawan yang berkunjung ke Provinsi Lampung selama periode 2004-2013 meningkat sangat signifikan baik untuk wisatawan mancanegara maupun nusantara/*domestic*. Jumlah wisatawan nusantara yang berkunjung ke Provinsi Lampung tahun 2004 tercatat sebanyak 577.000 orang dan pada tahun 2013 jumlahnya mencapai 3,39 juta orang. Secara rata-rata mengalami kenaikan sekitar 200 persen pertahun. Untuk wisatawan mancanegara, pada tahun 2004 tercatat sekitar 3.600 orang asing berkunjung ke Provinsi Lampung dan pada tahun 2013 meningkat menjadi 75.000 orang atau mengalami kenaikan rata-rata sekitar 54 persen per tahun. Perkembangan jumlah wisatawan nusantara dan mancanegara dapat dilihat pada tabel 1.2

Tabel 1.2
Jumlah Wisatawan di Provinsi Lampung Tahun 2004-2013

Tahun	Wisatawan Nusantara	Wisatawan Mancanegara	Total	Pertumbuhan (%)
2004	577.804	3.626	581.43	-
2005	689.112	3.682	692.794	19.15
2006	843.768	6.893	850.661	22.15
2007	1.176.581	8.893	1.185.474	39.36
2008	1.448.059	10.028	1.458.087	23.01
2009	1.982.910	36.942	2.019.852	38.53
2010	2.136.103	37.503	2.173.606	7.61
2011	2.285.630	47.103	2.223.733	7.32
2012	2.581.165	58.205	2.639.370	13.14
2013	3.392.125	75.590	3.467.715	31.38

Sumber: Badan Pusat Statistik Wilayah Lampung (2014)

Merujuk pada data jumlah wisatawan sejak tahun 2004, jumlah pengunjung tempat wisata meningkat cukup signifikan setiap tahunnya, dimana rata-rata peningkatan jumlahnya sebesar 22,48 persen. Bahkan pada tahun terakhir 2013, kunjungan wisatawan mengalami kenaikan yang cukup tajam hingga 31,38 persen. Kenaikan ini tidak hanya wisatawan nusantara yang sebelumnya, terjadi penambahan 810,96 ribu wisatawan nusantara yang jika dipresentasikan naik 31,38 persen, sehingga jumlahnya mencapai 3,39 juta orang pada tahun 2013. Pada periode yang sama jumlah wisatawan mancanegara bertambah 17,59 ribu orang pada tahun 2013. Jumlah wisatawan yang berkunjung ke daerah wisata Provinsi Lampung terhitung sebanyak 3,47 juta orang dan 97,82 persennya merupakan wisata nusantara (Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Provinsi Lampung, 2014).

Salah satu daerah di Provinsi Lampung yang menawarkan pesona alam terutama wisata bahari salah satunya terdapat di Kabupaten Pesawaran. Kabupaten Pesawaran merupakan Daerah Tingkat II (Dati II) pemekaran dari Kabupaten

Lampung Selatan, memiliki beragam potensi objek wisata yang tersebar di sejumlah wilayah daerah. Potensi pariwisata itu masing-masing mempunyai daya tarik tersendiri bagi para wisatawan untuk berkunjung ke beberapa objek wisata yang ada di Kabupaten Pesawaran. Kondisi geografis yang menguntungkan menjadikan alam di Kabupaten Pesawaran menyimpan berbagai macam panorama alam. Pegunungan, pulau dan pantainya menarik untuk dikunjungi sebagai tujuan wisata.

Masih kurangnya upaya dari pemerintah daerah dalam mengelola potensi pariwisata yang ada, menyebabkan tidak optimalnya perkembangan pariwisata di Kabupaten Pesawaran. Salah satu kekurangan tersebut adalah kurangnya pemerintah daerah dalam mempromosikan atau mengekspos keberadaan wisata yang belum banyak diketahui oleh para calon wisatawan, dimana promosi merupakan elemen yang penting dalam pariwisata, sehingga promosi seharusnya menjadi sumber informasi bagi para calon wisatawan mengenai objek-objek wisata yang ada di Kabupaten Pesawaran. Disinilah pentingnya peraturan dan kesadaran dari pemerintah daerah yang melaksanakan pembangunan di sektor pariwisata. Sektor pariwisata memerlukan suatu strategi dengan pola pengembangan kepariwisataan yang terencana atau tersusun agar potensi yang dimiliki bisa dikembangkan secara optimal. Di dalam memajukan sektor pariwisata ditingkat daerah peran pemerintah daerah adalah sebagai motor penggerak yang selanjutnya memberikan kewenangan penuh kepada Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Kabupaten Pesawaran dalam menentukan strategi-strategi pembangunan kepariwisataan.

Pembangunan dibidang pariwisata merupakan upaya-upaya untuk mengembangkan dan mengelola objek serta daya tarik wisata yang telah dimiliki oleh suatu daerah agar lebih baik lagi. Karena di tiap-tiap daerah pastinya memiliki kekayaan alam yang indah dan keragaman tradisi seni budaya serta peninggalan dan purbakala yang berbeda-beda. Dalam hal ini Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Kabupaten Pesawaran adalah instansi yang berwenang untuk mengelola dan mengembangkan objek wisata yang ada di daerah Kabupaten Pesawaran. Pengembangan adalah usaha atau cara untuk memajukan serta mengembangkan sesuatu yang sudah ada. Pengembangan pariwisata pada suatu daerah destinasi atau tujuan wisata, selalu akan diperhitungkan dalam hal keuntungan dan manfaat bagi masyarakat yang ada di sekitarnya. Pengembangan pariwisata harus sesuai dengan perencanaan yang matang sehingga bermanfaat baik bagi masyarakat, baik dari segi ekonomi, sosial dan budaya.

Banyak hambatan dan rintangan yang harus dihadapi terutama jika tidak didukung oleh masyarakat sekitar tempat wisata tersebut. Disinilah pentingnya peraturan dan kesadaran dari pemerintah daerah yang melaksanakan pembangunan di sektor pariwisata. Sektor pariwisata memerlukan suatu strategi yang dengan pola pengembangan kepariwisataan yang terencana atau tersusun agar potensi yang dimiliki bisa dikembangkan secara optimal (Mardiyono, 2013).

Perubahan preferensi konsumen ke arah *back to nature* menyebabkan semakin banyak orang beralih usaha ke jenis usaha yang mengunggulkan potensi alam contohnya objek-objek wisata alam. Saat ini semakin banyak objek wisata alam yang muncul dibandingkan dengan beberapa dekade lalu. Objek wisata alam yang

muncul tidak hanya berupa hasil kreasi manusia, tetapi juga banyak yang muncul sebagai hasil komersialisasi dari objek-objek alam yang sudah ada. Seiring dengan semakin menjamurnya objek wisata, tingkat persaingan dalam industri ini juga semakin tinggi, untuk itu diperlukan strategi yang tepat dalam mengembangkan suatu organisasi dalam hal ini kepariwisataan, melalui pendekatan-pendekatan yang sistematis. Salah satunya dengan pendekatan strategi *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi hasil berbagai strategi alternatif secara obyektif berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang telah diidentifikasi sebelumnya (David, 2009). Matriks tersebut secara obyektif menunjukkan strategi alternatif yang baik. Secara konseptual tujuan dari QSPM adalah menetapkan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan (Umar, 2003). QSPM menggunakan masukan dari analisis Matriks SWOT dan Matriks IE (Internal Eksternal) untuk memperoleh hasil yang diperlukan dalam penyusunan matriks QSPM. *Quantitative Strategic Planning Matriks* (QSPM) adalah alat yang membuat para perencana strategi dapat menilai secara obyektif strategi alternatif mana yang dapat diterapkan serta dijalankan.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Penentuan Priorotas Strategi Pariwisata dengan menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matriks* (QSPM) studi pada Pariwisata Kabupaten Pesawaran”**.

1.2 Rumusan Masalah

Perumusan masalah ini bertujuan untuk memberikan rumusan yang jelas dari permasalahan yang ada untuk memecahkan pembahasan dalam bentuk pertanyaan. Adapun permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Faktor-faktor Internal apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi Pariwisata di Kabupaten Pesawaran dalam Penentuan Prioritas Strategi Pariwisata menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matriks* (QSPM) ?
2. Faktor-faktor Eksternal apa saja yang menjadi ancaman dan peluang yang akan dihadapi oleh Pariwisata di Kabupaten Pesawaran dalam dalam Penentuan Prioritas Strategi Pariwisata menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matriks* (QSPM)?
3. Bagaimana perumusan Prioritas Strategi yang dapat direkomendasikan kepada Pariwisata di Kabupaten Pesawaran menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan maka tujuan penelitian ini secara umum bertujuan untuk merekomendasikan penentuan prioritas strategi bagi Pariwisata di Kabupaten Pesawaran. Secara rinci tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis Faktor-faktor Internal apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi Pariwisata di Kabupaten Pesawaran dalam menentukan Prioritas Strategi Pariwisata menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matriks* (QSPM).
2. Menganalisis Faktor-faktor Eksternal yang menjadi ancaman dan peluang yang dihadapi oleh Pariwisata di Kabupaten dalam menentukan Prioritas Strategi Pariwisata menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matriks* (QSPM).
3. Menentukan perumusan prioritas strategi yang dapat direkomendasikan pada Pariwisata di Kabupaten Pesawaran menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi, masukan dan bahan evaluasi bagi beberapa pihak yang berkepentingan yaitu Dinas Pariwisata Provinsi Lampung, khususnya Kabupaten Pesawaran.

2. Manfaat Akademis

Bagi peneliti dapat menambah pengetahuan serta memperluas wawasan berkaitan dengan dunia pariwisata khusus nya Kabupaten Pesawaran dengan segala permasalahannya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi

Pengertian mengenai strategi banyak dikemukakan oleh beberapa ahli dalam buku karyanya masing-masing. David (2009) menyatakan bahwa strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak sumberdaya perusahaan atau organisasi dalam jumlah yang besar. Selain itu, strategi mempengaruhi perkembangan jangka panjang sebuah perusahaan atau organisasi, biasanya untuk lima tahun ke depan, dan karenanya berorientasi ke masa yang akan datang. Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional atau multidivisional serta perlu mempertimbangkan, baik faktor eksternal maupun internal yang dihadapi oleh sebuah perusahaan atau organisasi.

2.2 Manajemen Strategis

Menurut Wheelen dan Hunger (2004) manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Konsep dasar proses manajemen strategis meliputi 4 elemen dasar yaitu: Pengamatan lingkungan, Perumusan strategi, Implementasi strategi, dan Evaluasi pengendalian. Pengamatan lingkungan meliputi monitoring, evaluasi dan mengumpulkan informasi dari lingkungan eksternal dan internal dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis (*strategic factor*) yaitu elemen-

elemen eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan perusahaan. Upaya yang paling sederhana untuk melakukan pengamatan lingkungan adalah melalui analisis SWOT/TOWS.

Formulasi Strategi adalah mengembangkan rencana jangka panjang untuk mengelola secara efektif peluang dan ancaman lingkungan eksternal, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Formulasi strategi mencakup pula kegiatan-kegiatan yang mencerminkan misi dari sebuah perusahaan itu sendiri, menetapkan tujuan yang ingin dicapai, dan pengaturan pedoman kebijakan.

Menurut David (2009), proses Manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu: Formulasi strategi, Implementasi strategi, dan Evaluasi strategi. Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan diimplementasikan terhadap perusahaan atau organisasi.

Evaluasi strategi adalah tahapan final dari manajemen strategis. Manajer sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat dijalankan seperti apa yang perusahaan harapkan. Evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi ini dimana semua strategi dapat diformulasi kembali di masa yang akan datang, sebab faktor internal dan eksternal secara konstan akan berubah.

2.3 Tahapan Perencanaan Strategis

Proses penyusunan strategis dilakukan dengan melalui tiga tahapan analisis, yaitu: tahap masukan, tahap analisis, dan tahap keputusan. Tahap akhir analisis kasus adalah memformulasikan keputusan yang akan diambil. Sebuah keputusan didasarkan pada alas justifikasi yang dibuat secara kualitatif maupun kuantitatif, terstruktur maupun tidak terstruktur, sehingga dapat diambil keputusan yang signifikan dengan kondisi yang ada. Proses penyusunan perencanaan strategis dapat dilihat pada kerangka formulasi strategis seperti yang ditunjukkan pada tabel 2.1 berikut ini :

Tabel 2.1
Proses Penyusunan Perencanaan Strategis

1. TAHAPAN MASUKAN	
Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)	Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)
2. TAHAPAN ANALISIS	
Matriks SWOT	Matriks Internal –Eksternal (IE)
3. TAHAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN	
Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif/ <i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i>	

Sumber: David (2009)

2.3.1 Tahap Masukan

Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahap ini

data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan internal. Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan atau organisasi, seperti analisis pasar, analisis kompetitor, analisis komunitas, analisis pemerintah, analisis kelompok kepentingan tertentu. Sedangkan data internal dapat diperoleh di dalam perusahaan itu sendiri, seperti laporan keuangan (neraca laba-rugi, *cash-flow*, struktur pendanaan), laporan kegiatan sumberdaya manusia (jumlah karyawan, pendidikan, keahlian, pengalaman, gaji), laporan kegiatan operasional, laporan kegiatan pemasaran. Dalam evaluasi faktor strategis yang digunakan pada tahap ini adalah model Matrik Faktor Strategis Eksternal dan Faktor Strategis Internal.

2.3.1.1 Matrik Faktor Strategis Eksternal

Audit eksternal berfokus pada upaya identifikasi dan evaluasi *trend* dan kejadian yang berada di luar kendali suatu organisasi atau perusahaan. Audit eksternal mengungkapkan peluang-peluang dan ancaman-ancaman besar yang dihadapi suatu organisasi sehingga manajer dapat merumuskan strategi guna mengambil keuntungan dari berbagai peluang tersebut dan dapat menghindari atau meminimalkan dampak dari ancaman yang muncul.

Menurut David (2009), analisis lingkungan eksternal menekankan pada identifikasi dan evaluasi tren serta kejadian yang berada di luar kendali perusahaan. Tujuan analisis lingkungan eksternal adalah untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya. Sebagaimana diisyaratkan dengan istilah "terbatas", analisis lingkungan eksternal tidak bertujuan mengembangkan sebuah

daftar lengkap dan menyeluruh dari setiap faktor yang dapat mempengaruhi bisnis, melainkan bertujuan mengidentifikasi variabel-variabel penting yang menawarkan respon berupa tindakan. Analisis lingkungan eksternal menurut David (2009) dapat dibagi menjadi lima kategori, yaitu:

1) Kekuatan Ekonomi

Faktor ekonomi memiliki pengaruh langsung terhadap potensi menarik tidaknya berbagai strategi. Faktor-faktor ekonomi spesifik yang dianalisis kebanyakan perusahaan, diantaranya:

- a. Tahapan siklus bisnis, perusahaan dapat digolongkan ke dalam depresi, resesi, kebangkitan dan kemakmuran.
- b. Gejala inflasi dalam harga barang dan jasa, jika inflasi sangat tajam, pengendalian upah dan harga dapat menjadi beban yang berat.
- c. Kebijakan moneter, tarif suku bunga dan devaluasi atau revaluasi mata uang relatif pada mata uang lainnya.
- d. Kebijakan fiskal, yaitu tingkat pajak untuk perusahaan dan perorangan. Neraca pembayaran, surplus atau defisit dalam hubungannya dengan perdagangan luar negeri.

2) Kekuatan Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan

Perubahan sosial, budaya, demografi dan lingkungan memiliki pengaruh besar terhadap hampir semua produk, jasa, pasar, dan pelanggan. Perubahan dalam variabel sosial, budaya, demografi, dan lingkungan akan menciptakan tipe konsumen yang berbeda dan akibatnya kebutuhan akan barang yang berbeda, jasa yang berbeda dan strategi yang berbeda. Kekuatan Politik, Pemerintahan, dan Hukum Pemerintah baik pusat maupun daerah merupakan pembuat regulasi, deregulasi, penyubsidi, pemberi kerja, dan konsumen utama organisasi. Faktor-faktor politik, pemerintah, dan hukum karenanya dapat merepresentasikan peluang atau ancaman utama baik bagi organisasi kecil maupun besar.

3) Kekuatan Teknologi

Perubahan dan penemuan teknologi yang revolusioner memiliki dampak yang dramatis bagi organisasi. Kemajuan teknologi dapat mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses produksi, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif perusahaan. Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, yang menghasilkan penciptaan produk baru dan produk yang lebih baik, perubahan posisi biaya kompetitif dalam suatu industri, dan membuat produk dan jasa saat ini menjadi ketinggalan jaman.

4) Kekuatan Persaingan

Perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri atau industri-industri dalam mana perusahaan tersebut bersaing. Intensitas persaingan dalam suatu industri bukanlah masalah kebetulan atau nasib buruk. Sebaliknya, persaingan dalam suatu industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan diluar perilaku pesaing-pesaing yang ada.

Jika faktor-faktor eksternal yang berupa peluang dan ancaman telah diidentifikasi, maka dilanjutkan dengan analisis faktor-faktor strategis eksternal. Sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, perlu diketahui terlebih dahulu Faktor Strategi Eksternal (*External Factor Analysis Summary*). Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategis Eksternal (EFAS):

- 1) Susunlah dalam kolom 1 (buatlah daftar 3 sampai dengan 10 faktor-faktor peluang (*opportunity*) peluang dan ancaman (*threat*).
- 2) Dalam kolom 2, lakukanlah pembobotan pada masing-masing faktor, dengan metode perbandingan berpasangan. Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- 3) Dalam kolom 3, berikan peringkat (*rating*), dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*), sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan atau organisasi yang bersangkutan. Pemberian nilai *rating* untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi *rating* +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi *rating* +1).
- 4) Kalikan bobot pada kolom 2 (pembobotan) dengan kolom 3 (peringkat/*rating*), untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom 4.

Hasilnya berupa nilai skor pembobotan, untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).

- 5) Jumlahkan semua skor pembobotan pada kolom 4, untuk memperoleh total skor pembobotan bagi organisasi yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan atau organisasi tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan organisasi yang bersangkutan dengan kompetitornya.

2.3.1.2 Matrik Faktor Strategis Internal

Analisis lingkungan internal berfokus pada upaya identifikasi dan evaluasi kekuatan serta kelemahan suatu perusahaan dalam area fungsional bisnis, yaitu:

1. Manajemen

Manajemen merupakan suatu tingkatan sistem pengaturan organisasi yang mencakup sistem produksi, pemasaran, pengelolaan, sumber daya manusia, dan keuangan. Fungsi manajemen terdiri atas lima aktifitas dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengendalian.

2. Pemasaran

Kotler dan Keller (2007) memaparkan bahwa pemasaran berhubungan dengan mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan masyarakat. Hakikat dari pemasaran adalah segmentasi, target dan penentuan posisi (*Segmentation, Targeting, Positioning-STP*) yaitu melakukan segmentasi pasar, menyeleksi sasaran pasar yang tepat, dan mengembangkan penentuan posisi nilai dari tawaran (Kotler & Keller 2007). Selanjutnya, dalam menganalisis pemasaran diperlukan pula analisis bauran pemasaran jasa. Menurut Kotler dan Keller (2007) terdapat empat komponen bauran pemasaran atau yang biasa disebut 4P yaitu *Product, Price, Place, dan Promotion*. Pendekatan pemasaran 4P berhasil dengan baik untuk memasarkan produk, tetapi elemen-elemen tambahan perlu diperhatikan dalam bisnis jasa, hal ini dikarenakan perusahaan jasa perlu mendiferensiasikan dirinya melalui citra dimata pelanggan. Perusahaan jasa dapat melakukan diferensiasi kompetitif dalam penyampaian jasa melalui 3

aspek yang juga dikenal sebagai 3P dalam pemasaran jasa , ketiga aspek tersebut adalah *process, people dan physical evidence*.

3. Keuangan/Akuntansi

Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai satu ukuran terbaik untuk posisi kompetitif dan daya tarik keseluruhan suatu perusahaan. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi merupakan hal yang penting guna memformulasikan strategi secara efektif.

4. Produksi/Operasi

Fungsi produksi/operasi dari suatu bisnis terdiri atas semua aktifitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi/operasi berhubungan dengan input, transformasi, dan *output* yang bervariasi antar industri dan pasar. Fungsi dasar dari manajemen produksi/operasi terdiri atas lima area keputusan yaitu proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja, dan kualitas.

5. Penelitian dan Pengembangan

Tahap terpenting kelima dalam analisis lingkungan internal yang harus dievaluasi untuk kekuatan dan kelemahan spesifik adalah penelitian dan pengembangan. Manajemen yang efektif dari fungsi litbang membutuhkan kerja sama strategis dan operasional antara fungsi litbang dan fungsi bisnis penting lainnya.

6. Sistem Informasi Manajemen

Informasi menghubungkan semua fungsi bisnis menjadi satu dan menyediakan dasar untuk semua keputusan manajerial. Informasi menunjukkan sumber utama dari kekuatan atau kelemahan kompetitif manajemen. Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan sistem informasi adalah dimensi yang penting dalam menjalankan analisis internal.

Setelah faktor strategi internal diidentifikasi, maka perlu dilakukan analisis dengan membuat matrik IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*). Untuk membuat matrik faktor strategi internal, terlebih dahulu harus melalui beberapa tahapan. Adapun tahapan pembuatan matrik faktor strategis internal adalah sebagai berikut:

- 1) Pada kolom 1, buatlah daftar faktor-faktor internal, yaitu dengan menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan (*strengths*) serta kelemahan (*weaknesses*) di dalam perusahaan atau organisasi.
- 2) Pada kolom 2, berikan bobot masing-masing faktor tersebut dengan metode perbandingan berpasangan, berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis organisasi. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,0, atau total bobot sama dengan satu.
- 3) Pada kolom 3, berikan peringkat (*rating*) pada masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding/sangat kuat*) sampai dengan 1 (*poor/lemah*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi di dalam perusahaan atau organisasi yang bersangkutan. Variabel yang bersifat (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama (*competitor*). Sedangkan variabel yang bersifat negatif (semua variabel yang masuk kategori kelemahan) kebalikannya, sebagai contoh jika kelemahan organisasi sangat besar dibandingkan dengan pesaing utama, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan organisasi dibawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.
- 4) Pada kolom 4, kalikan antara bobot dengan peringkat (*rating*), hasilnya berupa nilai skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding/sangat kuat*) sampai dengan 1,0 (*poor/sangat lemah*).

- 5) Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi objek yang dinilai. Jika nilainya dibawah 1,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan atau objek adalah lemah, sedangkan nilai yang berada di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Skor total ini juga dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan atau objek dengan perusahaan lainya yang sejenis.

2.3.2 Tahap Analisis/Pencocokan (*Matching Stage*)

Strategi seringkali didefinisikan sebagai pencocokan yang dibuat oleh suatu organisasi antara sumber daya dan keterampilan internalnya dengan peluang dan risiko yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal (David, 2009). Setelah mengumpulkan dan mengidentifikasi semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan atau organisasi, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi yang telah didapatkan dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Dalam hal ini digunakan model matrik Internal-Eksternal (IE) dan Matriks SWOT.

2.3.2.1 Matrik Internal-Eksternal (IE)

Matrik Internal-Eksternal (IE) merupakan alat perumusan strategi pada tahap pencocokan yang berfokus pada penciptaan suatu strategi alternatif yang logis dengan memadukan hasil pembobotan Matrik IFE dan Matrik EFE. Sumbu X dari Matriks IE merupakan skor bobot total Matriks IFE dan sumbu Y dari Matriks IE yang merupakan skor bobot total Matriks EFE. Matriks IE memiliki Sembilan sel yang masing-masing sel-nya mengimplikasikan strategi tertentu.

Menurut Rangkuti (2001) Parameter yang digunakan dalam matriks ini meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail di tingkat korporat. Perusahaan dapat mengidentifikasi Sembilan sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

1. Rekomendasi untuk divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan kembangkan. Strategi internsif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau intergratif (integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal) dapat menjadi paling sesuai dengan divisi-divisi ini.
2. Divisi yang masuk dalam sel III, V, dan VII dapat dikelola dengan cara terbaik dengan strategi mempertahankan. Strategi yang tepat untuk tipe ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. Rekomendasi yang umum diberikan untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah divestasi atau penghematan. Strategi yang banyak digunakan adalah penciptaan dan divestasi perusahaan.

2.3.2.2 Matrik SWOT atau TOWS

Menurut David (2009) matrik SWOT adalah sebuah alat untuk mengidentifikasi kecocokan suatu kepentingan yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: SO (kekuatan-peluang), WO (kelemahan-peluang), ST (kekuatan-ancaman), dan WT (kelemahan-ancaman). Mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci adalah bagian tersulit dalam mengembangkan matrik SWOT.

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan/objek untuk memanfaatkan peluang eksternal. Organisasi atau objek pada umumnya akan menjalankan strategi WO, ST, dan WT agar dapat mencapai situasi dimana mereka dapat menerapkan strategi SO. Ketika suatu objek memiliki kelemahan utama, ia akan berusaha mengatasinya dan menjadikannya kekuatan. Ketika suatu organisasi atau objek menghadapi ancaman, ia akan berusaha akan menghindarinya dan berfokus atau berkonsentrasi pada peluang.

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang terdapat peluang eksternal tetapi suatu perusahaan atau objek mempunyai kelemahan internal yang menghambatnya untuk mengeksploitasi atau mengembangkan peluang tersebut.

Strategi ST menggunakan kekuatan suatu objek untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi atau objek yang kuat harus selalu menghadapi ancaman di lingkungan eksternalnya secara langsung. Strategi WT taktik *defensive* (bertahan) yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

2.3.3 Tahap Pengambilan Keputusan

Setelah pemaparan matriks-matriks pada tahap masukan dan tahapan analisis, maka tahapan berikutnya adalah melakukan tahapan pengambilan keputusan (*decision stage*) yang akan menyusun daftar prioritas strategi yang harus diimplementasikan. *Quantitative Strategic Planning Matriks* (QSPM) merupakan teknik yang secara obyektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Menurut David (2009) Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif

(QSPM), adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi hasil berbagai strategi alternatif secara obyektif berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Matriks tersebut secara obyektif menunjukkan strategi alternatif yang baik. Secara konseptual tujuan dari QSPM adalah menetapkan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan (Umar, 2003).

QSPM menggunakan masukan dari analisis Matriks SWOT dan Matriks IE untuk memperoleh hasil yang diperlukan dalam penyusunan matriks QSPM. *Quantitative Strategic Planning Matriks* (QSPM) adalah alat yang membuat para perencana strategi dapat menilai secara objektif strategi alternatif mana yang dapat diterapkan serta dijalankan. Kolom kiri QSPM terdiri atas faktor-faktor eksternal dan internal (dari tahap pertama) dan basis yang paling atas terdiri dari strategi alternatif yang dapat dijalankan.

Secara spesifik kolom kiri QSPM terdiri atas informasi yang diperoleh secara langsung dari matriks EFE dan matriks IFE. Pada kolom yang berdampingan dengan dengan kolom faktor-faktor keberhasilan kritis dituliskan bobot setiap faktor yang diperoleh dari matriks EFE dan matriks IFE. Baris paling atas terdiri dari strategi alternatif yang dapat dijalankan, diambil dari matriks SWOT dan matriks IE. Alat-alat pencocokan ini biasanya menghasilkan strategi-strategi alternatif yang juga dapat dijalankan. Namun tidak semua strategi yang disarankan oleh teknik-teknik pencocokan harus dinilai dalam QSPM.

Menurut Umar (2003) langkah-langkah pengembangan suatu QSPM sebagai berikut :

- 1) langkah 1 : Membuat daftar peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan organisasi yang diambil dari metode EFE dan metode IFE.
- 2) Langkah 2 : Memberi *weight* atau pembobotan pada masing-masing eksternal dan internal faktor kunci kesuksesan dengan jumlah keseluruhan bobot harus sebesar 1 seperti yang ada di metode EFE dan IFE
- 3) langkah 3 : Meneliti metode yang ada pada tahap analisis di perencanaan strategis dan mengidentifikasi strategi alternatif yang pelaksanaannya harus dipertimbangkan sebelumnya oleh organisasi. Strategi yang dimaksud adalah strategi alternatif yang dapat direkomendasikan, yaitu hasil dari metode SWOT, dan metode IE. Strategi-strategi ini dicatat di bagian atas baris QSPM.
- 4) langkah 4 : Menetapkan *Attractiveness Score* (AS) yaitu nilai ketertarikan relatif dari masing-masing strategi yang dipilih, dengan cara meneliti masing-masing eksternal dan internal factor kunci kesuksesan. Kemudian menentukan peran dari tiap faktor dalam proses pemilihan strategi yang sedang dibuat.
- 5) Langkah 5 : Menghitung *Total Attractiveness Score* (TAS) dengan mengalikan *Weight* (Langkah 2) dengan *Attractiveness Score* (Langkah 4) pada masing-masing baris. TAS ini menunjukkan ketertarikan relatif dari masing-masing alternatif strategi.
- 6) Langkah 6 : Menghitung *Total Altractiveness Score* dengan menjumlahkan TAS dari masing-masing kolom QSPM. Nilai TAS dari alternatif strategi yang tertinggi adalah yang menunjukkan pilihan utama dari alternatif strategi dan nilai TAS dari alternatif strategi yang terkecil menunjukkan pilihan terakhir dari alternatif strategi.

Berikut ini adalah bentuk dasar dari tabel 2.2 QSPM:

Tabel 2.2
Quantitative Strategic Planning Magrix (QSPM)

Faktor Utama	Weight (bobot)	Alternatif Strategi					
		Strategi I		Strategi II		Srategi III	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal							
1...							
2...							
3...							
Faktor							

Internal							
1...							
2...							
3...							
Total							

Sumber: Umar (2003)

2.4 Pariwisata

Istilah pariwisata (*tourism*) berbeda dengan istilah perjalanan (*travel*). Tidak semua perjalanan termasuk ke dalam perjalanan wisata, semua perjalanan wisata termasuk dalam rekreasi tetapi tidak semua rekreasi termasuk dalam perjalanan wisata. Pada hakikatnya Pengertian yang diungkapkan oleh Westlake *dalam* Andayani (2014) menyatakan bahwa:

“Tourism is the sum of the phenomena and relationship arising from the travel and stay and non resident, is so far as they do not lead to permanent resident and are not connected with any earning activity”

“Pariwisata adalah sejumlah gejala/fenomena dan hubungan yang timbul dari suatu perjalanan yang jauh dan tidak untuk tinggal menetap serta tidak ada hubungannya dengan aktivitas mencari pekerjaan”

Pengertian pariwisata menurut A.J. Norval *dalam* Primadany, (2012) adalah keseluruhan kegiatan yang berhubungan dengan masuk, tinggal, dan pergerakan penduduk asing di dalam atau di luar suatu negara, kota, atau wilayah tertentu. Sedangkan definisi yang lebih luas yang dikemukakan oleh Kodhyat (*dalam* Primadany, 2012) pariwisata adalah perjalanan dari satu tempat ke tempat lain bersifat sementara, dilakukan perorangan atau kelompok, sebagai usaha mencari keseimbangan dan kebahagiaan dengan lingkungan hidup dalam dimensi sosial, budaya, alam, dan ilmu. Menurut Yoeti *dalam* Primadany (2012) pariwisata harus memenuhi empat kriteria di bawah ini, yaitu:

1. Perjalanan dilakukan dari suatu tempat ke tempat lain, perjalanan dilakukan di luar tempat kediaman di mana orang itu biasanya tinggal.
2. Tujuan perjalanan dilakukan semata-mata untuk bersenang-senang, tanpa mencari nafkah di negara, kota yang dikunjungi.
3. Uang yang dibelanjakan wisatawan tersebut dibawa dari negara asalnya, di mana dia bisa tinggal atau berdiam, dan bukan diperoleh karena hasil usaha selama dalam perjalanan wisata yang dilakukan; dan
4. Perjalanan dilakukan minimal 24 jam atau lebih.

Dalam pengertian kepariwisataan terdapat empat faktor yang harus ada dalam batasan suatu definisi pariwisata. Faktor-faktor tersebut adalah perjalanan itu dilakukan dari satu tempat ke tempat lain, perjalanan itu harus dikaitkan dengan orang-orang yang melakukan perjalanan wisata semata-mata sebagai pengunjung tempat wisata tersebut.

2.5 Pemasaran Pariwisata

Pada dasarnya kegiatan pemasaran merupakan sebuah usaha untuk menarik perhatian pelanggan membeli sebuah produk. Adapun kegiatan pemasaran yang sering dilakukan antara lain melalui iklan (*advertising*), *personal services* dan lain-lain. Menurut Kotler *dalam* Andayani (2014) menyatakan bahwa pemasaran merupakan proses manajerial dan sosial yang mempertemukan kebutuhan dan keinginan baik individu maupun kelompok dengan membuat dan menambahkan produk baru, serta nilai yang terkandung di dalamnya. *American Marketing Association dalam* Andayani, (2014) juga memberikan batasan mengenai pemasaran, dimana pemasaran diartikan sebagai hasil prestasi kerja kegiatan usaha yang langsung berkaitan dengan mengalirnya barang dan jasa dari produsen ke konsumen.

Pemasaran pariwisata adalah suatu sistem atau koordinasi yang harus dilaksanakan sebagai kebijaksanaan bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak

dibidang kepariwisataan, baik yang dikelola oleh swasta maupun pemerintah, serta baik ruang lingkup lokal, regional, nasional, maupun internasional untuk mencapai kepuasan yang optimal atas kebutuhan-kebutuhan wisatawan dan kelompok lain di samping untuk mencapai keuntungan yang wajar, Krippendorf *dalam* Andayani (2014).

Dari pengertian diatas pemasaran mencakup masalah penjualan dan pembelian sebagai aktivitas usaha yang menyangkut arus barang-barang dan jasa-jasa antara produsen ke konsumen. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, pemasaran sangat penting artinya bagi suatu perusahaan tanpa terkecuali perusahaan yang bergerak dalam bidang pariwisata. Pemasaran memainkan fungsi yang sangat penting dalam pariwisata karena pelanggan jarang melihat, merasa atau mencoba produk yang akan dibelinya. Untuk dapat menilai suatu produk seseorang harus berpergian ke tempat tujuan. Kerena itu fokus pemasaran pariwisata adalah mengkomunikasikan dan menggaris bawahi nilai dari produknya, Vellas dan Becherel *dalam* Andayani (2014).

2.6 Strategi Pemasaran Pariwisata

Strategi pemasaran pariwisata merupakan sebuah rencana yang memungkinkan perusahaan mengoptimalkan penggunaan sumber dayanya untuk mencapai tujuan pemasaran dan tujuan perusahaan. Keiatan yang termasuk ke dalam strategi pemasaran diantaranya adalah: proses pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran, bauran pemasaran, alokasi pemasaran dalam hubungannya dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dan kondisi persaingan.

Konsep strategi pemasaran menurut Middleton dan Clarke *dalam* Andayani (2014), mengungkapkan bahwa konsep strategi pemasaran memiliki Lima komponen penting, diantaranya adalah:

- a. *Goals* (tujuan) dan *Objective* (sasaran) yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu.
- b. *Images, positioning* dan *branding*, untuk menciptakan *image* (citra) bagi pelanggan
- c. *Strategies* dan *programmes* yaitu usaha perusahaan yang dilakukan termasuk pengembangan produk dan investasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan
- d. *Budget* yaitu sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan
- e. *Review* dan *evaluation*, yaitu bagaimana melakukan penilaian atas apa yang dicapai dalam konteks persaingan dan lingkungan eksternal.

Pemasaran pariwisata baik yang dilaksanakan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah serta industri pariwisata harus dilaksanakan dengan strategi bauran pemasaran (*marketing mix*). Strategi ini sangat diperlukan kerana pariwisata adalah industri yang sifatnya sangat komplek, peralatan yang dipergunakan untuk pemasaran sangat banyak, namun pariwisata juga sangat rentan terhadap perubahan baik yang terjadi secara eksternal maupun yang terjadi secara internal, misalnya salah satu alat tidak sesuai dengan apa yang dipromosikan maka berakibat pada tingkat kedatangan wisatawan. Maka pemasaran harus dilaksanakan dengan strategi organisasi perusahaan yang baik. Adapun pendekatan pemasaran pariwisata adalah:

- a. Konsep pemasaran produk pariwisata

Di dalam pemasaran pariwisata diperlukan adanya pemahaman yang mendalam terhadap produk yang dimiliki dan dijual. Demikian pula persepsi dan preferensi wisatawan ini akan menimbulkan perilaku yang

mendorong proses pembelian. Dikenal ada beberapa konsep pemasaran, yang dapat dipergunakan untuk menjual produk pariwisata adalah sebagai berikut:

1) Konsep produksi

Konsep ini menempatkan pertimbangan bahwa konsumen hanya mau membeli barang yang bisa dibeli dengan harga murah dan mudah didapat. Untuk pariwisata yang memenuhi dua kriteria ini adalah produk wisata buatan atau kemasan baru dan untuk *mass production*. Taman rekreasi, resort wisata buatan, souvenir buatan pabrik dan kegiatan olahraga dan *convention* dapat menggunakan pendekatan produksi ini.

2) Konsep produk

Konsep produk ini menggunakan asumsi bahwa konsumen hanya akan membeli barang yang memiliki keunikan, inovatif dan superioritas. Produk dalam pariwisata yang dapat dijual dengan pendekatan ini adalah pariwisata minat khusus yang bertemakan budaya (*heritage* dan *living culture*), alam (*eco tourism*, wisata pendidikan dan penelitian) dan souvenir kerajinan tangan.

3) Konsep penjualan

Pemasaran yang bertujuan untuk menjual produk guna mendapatkan laba atau keuntungan dari penjualan yang banyak volumenya dengan promosi agresif. Produk pariwisata yang dapat dijual dengan pendekatan ini adalah bentuk pariwisata profane misalnya taman rekreasi, souvenir produksi massal buatan pabrik, kegiatan olahraga, serta pameran mengenai produk wisata.

4) Konsep pemasaran

Suatu konsep yang diterapkan dengan mempertimbangkan bahwa keuntungan akan dicapai melalui upaya memberikan kepuasan pada konsumen yang terlebih dahulu melakukan pengidentifikasian kebutuhan dan keinginan wisatawan, sehingga akan lebih baik jika seluruh produk wisata menggunakan pendekatan ini.

5) Konsep pelanggan

Konsep ini merupakan pengembangan dari konsep pemasaran, di mana kepuasan konsumen harus diusahakan terciptanya kepuasan kepada setiap pelanggan secara individual. Seluruh produk wisata hendaknya menggunakan konsep ini dalam pemasaran pariwisata.

6) Konsep ekologi dan humanistik

Konsep yang mempertimbangkan adanya profit yang dicapai melalui kepuasan konsumen dengan cara pengidentifikasian kebutuhan para wisatawan, pengintegrasian kegiatan pemasaran, serta mempertimbangkan kesejahteraan masyarakat sekitar lokasi wisata dalam jangka panjang. Pemasaran yang demikian ini diperankan oleh pemerintah untuk produk-produk pariwisata di kawasan yang dimiliki dan dikelola oleh pemerintah seperti halnya kawasan taman nasional dan taman hutan raya.

Alat-alat pariwisata dapat dilaksanakan dengan strategi bauran pemasaran (*marketing mix*) dapat dilihat pada tabel 2.3 berikut:

Tabel 2.3
Alat Pemasaran *Strategi Marketing Mix*

<i>Product</i>	<i>Price</i>	<i>Place</i>	<i>Promotion</i>
1. Souvenir 2. Pelayanan 3. Fasilitas 4. Pengetahuan 5. Kreativitas 6. SDM 7. Organisasi	1. Memadai 2. Tarif tercatat 3. Tidak selalu berubah	1. Pameran 2. Setiap pemberhentian kendaraan 3. Di lokasi tempat wisatawan beraktifitas	1. Iklan 2. Promosi personal 3. Publikasi 4. Pemasaran langsung

Sumber : Andayani (2014)

2.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.4
Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Tahun	Hasil
Richard.A.de Fretes, Purnomo.B.santoso, Rudy Soenoko , Murty Astuti	Strategi Perencanaan dan Pengembangan Industri Pariwisata Menggunakan Metode <i>Swot</i> Dan <i>Qspm</i> (Studi Kasus Kecamatan Leitimur Selatan Kota Ambon)	2013	Hasil QSPM strategi dengan (<i>Total Attractiveness Score 15,550</i>) maka strartegi yang harus digunakan adalah strategi pengembangan produk (<i>product development</i>) yang merupakan strategi meningkatkan pengembangan produk pariwisata kecamatan Leitimur Selatan untuk memanfaatkan semua potensi yang dimiliki.
Chaerul Ramdani	Strategi Pengembangan Wisata Alam Taman Nasional Gunung Gede Pangrango Cibodas-Cianjur Jawa Barat	2008	Berdasarkan Hasil QSPM strategi, di dapatkan alternatif strategi yaitu <i>Hold and Maintain</i> (pertahankan dan pelihara) yakni dengan melaksanakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk

Sumber: Berbagai *review* Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menggunakan alat analisis dan pengolahan data berupa matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, matriks SWOT dan QSPM untuk pengambilan keputusan. Dalam penelitian, Fretes (2013), Santoso (2013),

Soenoko (2013) dan Astuti (2013) Berdasarkan analisis Matriks Internal-Eksternal dan Matriks *SWOT* maka didapatkan beberapa alternatif strategi yang dipilih yaitu Strategi Progresif, Diservikasi Strategi, Market Penetration dan Produk Development, dan berdasarkan metode QSPM strategi maka strategi terpilih dengan *Total Attractiveness Score 15,550* jadi strategi yang harus digunakan adalah strategi pengembangan produk (*product development*) yang merupakan strategi meningkatkan pengembangan produk pariwisata kecamatan Leitimur Selatan untuk memanfaatkan semua potensi yang dimiliki. Untuk mengembangkan kawasan kecamatan Leitimur Selatan dengan menggunakan strategi pengembangan produk, maka akan diperoleh atau dilakukan program-program sebagai berikut :

- a) Perluasan akses dan peningkatan kualitas pariwisata melalui kegiatan:
 - 1) Pendataan potensi pariwisata yang dimiliki
 - 2) Pengembangan potensi wisata
 - 3) Peningkatan potensi pariwisata
 - 4) Peningkatan infrastruktur
- b) Peningkatan kualitas SDM
- c) Peningkatan/penguatan sistem manajemen

Sedangkan dari hasil analisis QSPM Ramdani (2008) Berdasarkan hasil dari matriks IE hasil yang diperoleh analisis matriks IFE dan EFE, total skor bobot IFE sebesar 2.931 dan EFE sebesar 2.546 menempatkan Wisata Alam Taman Nasional Gunung Gede Pangrango berada pada kuadran V maka, strategi yang dapat dilaksanakan pada sel V adalah Hold and Maintain (pertahankan dan

pelihara), yaitu dengan melaksanakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Penetrasi pasar yaitu usaha peningkatan pasar atau market share suatu produk dan jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang lebih gencar (David, 2009). Untuk meningkatkan pangsa pasar ekowisata dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain peran pengelola Taman Nasional Gunung Gede Pangrango dalam memberikan informasi yang lengkap kepada wisatawan.

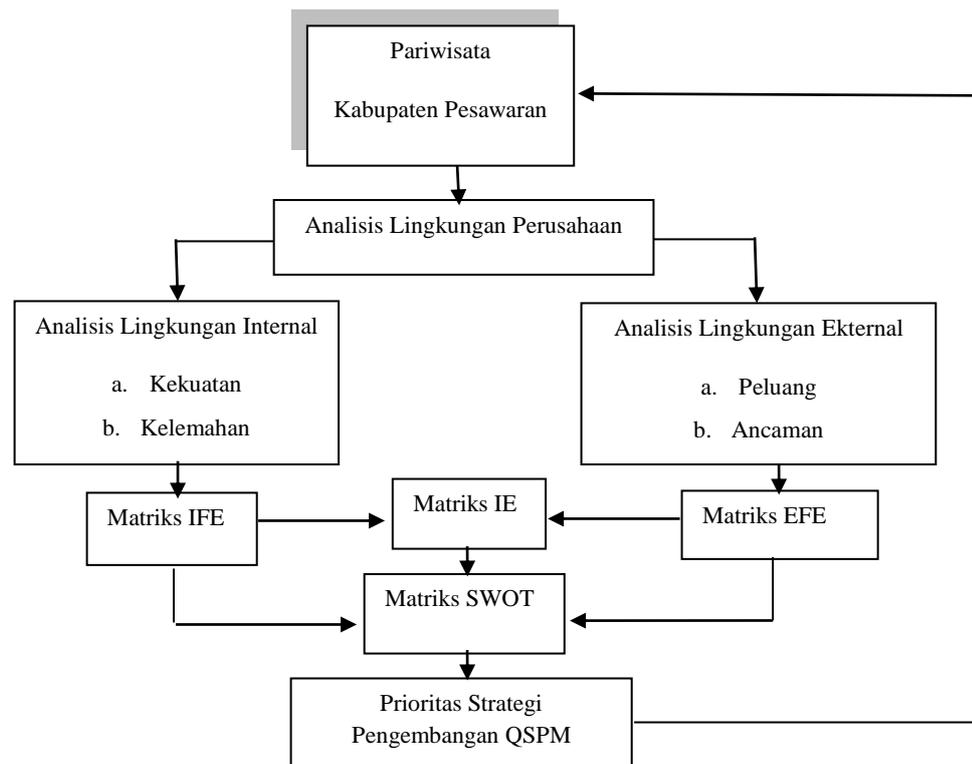
Penelitian terdahulu merupakan referensi dan acuan bagi penelitian yang akan dilakukan saat ini. Berdasarkan hasil studi penelitian terdahulu di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi alat analisis yang dapat digunakan untuk memformulasikan strategi pengembangan yang tepat bagi perusahaan diantaranya adalah metode EFE, IFE, IE, SWOT dan QSPM. Perbedaan antara penelitian yang akan dilakukan saat ini dengan penelitian terdahulu terletak pada lokasi, waktu dan kondisi di tempat penelitian. Penelitian yang akan dilakukan saat ini berlokasi di Kabupaten Pesawaran, pada rentang waktu 2015. Alat analisis yang akan digunakan pada penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu yaitu menggunakan metode perumusan EFE, IFE, IE, SWOT dan QSPM. Penelitian ini berupaya untuk merancang alternatif dan menentukan prioritas strategi pengembangan usaha dengan terlebih dahulu melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

2.8 Kerangka Pemikiran

Penentuan Strategi Pariwisata di Kabupaten Pesawaran diawali dengan dilakukannya analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Analisis

lingkungan internal digunakan untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sedangkan analisis lingkungan eksternal digunakan untuk melihat peluang dan ancaman yang muncul dalam persaingan maupun faktor ancaman lainnya. Analisis terhadap faktor internal dan eksternal digunakan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman, kemudian menganalisisnya dalam matrik SWOT dengan megkombinasikan kekuatan dan kelemahan untuk menghadapi ancaman dan memanfaatkannya menjadi sebuah peluang. Maka tahap selanjutnya disusunlah daftar prioritas yang harus diimplementasikan. *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) merupakan teknik yang secara obyektif dapat menetapkan strategi alternatif yang di prioritaskan.

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Operasional Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Tipe yang digunakan dalam penelitian ini merupakan tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Moleong (2005) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Strauss dan Corbin (2003) menyatakan bahwa penelitian kualitatif dimaksudkan sebagai jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya.

Tipe yang paling umum dari penelitian deskriptif ini meliputi penilaian sikap atau pendapat terhadap individu, organisasi, keadaan, ataupun prosedur. Setidaknya terdapat dua manfaat penggunaan penelitian deskriptif, yaitu untuk studi di bidang bisnis terutama digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan bisnis, dan untuk mengenali distribusi dan perilaku data yang kita miliki. Dalam strategi pengembangan, setelah menganalisis data, para peneliti akan memprediksi hasil dari beberapa langkah bisnis yang dilakukan.

Metode deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian studi kasus (*case study*). Tujuan studi kasus adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail mengenai latar belakang, sifat serta karakter yang khas dari kasus

ataupun status individu, yang kemudian dari sifat-sifat khas tersebut akan dijadikan suatu hal yang umum. Tujuan dari penelitian studi kasus mengenai strategi pengembangan usaha pariwisata di Kabupaten Pesawaran ini sendiri adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail mengenai faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi eksistensi suatu pariwisata, yang kemudian akan digunakan sebagai landasan perumusan strategi pengembangan bagi pariwisata tersebut.

3.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti melakukan penelitian, terutama sekali dalam menangkap fenomena atau penelitian yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti dalam rangka mendapatkan data-data penelitian yang akurat. Penentuan lokasi penelitian dilakukan dengan sengaja. Dalam penentuan lokasi penelitian Moloeng (2005) menyatakan cara yang terbaik ditempuh dengan jalan mempertimbangkan langkah teori substantif dan menjejaki lapangan untuk mencari kekesesuaian dengan kenyataan yang ada di lapangan, semacam keterlibatan geografis dan praktis seperti waktu, biaya, dan tenaga perlu juga dijadikan bahan pertimbangan dalam penentuan lokasi penelitian. Hal inilah yang mendasari peneliti untuk menentukan lokasi penelitian dengan cara sengaja (*purposive*). Berdasarkan penjelasan di atas maka lokasi penelitian ini dilaksanakan pada beberapa sektor pariwisata yang ada di kabupaten pesawaran, yaitu Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Kabupaten Pesawaran, serta obyek wisata yang ada Kabupaten Pesawaran.

3.3. Fokus Penelitian

Fokus penelitian bermanfaat bagi suatu pembatasan mengenai objek kajian yang diangkat. Manfaat lainnya adalah agar peneliti tidak terjebak pada banyaknya data yang diperoleh di lokasi penelitian. Penentuan fokus lebih diarahkan pada tingkat kebaruan informasi yang akan diperoleh dari situasi perekonomian dan sosial. Fokus penelitian dimaksudkan untuk membatasi studi kualitatif sekaligus membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan mana yang tidak relevan (Moleong, 2005). Pembatasan dalam penelitian kualitatif lebih didasarkan pada tingkat kepentingan, urgensi dan feasibility masalah yang akan dipecahkan. Pada hal ini peneliti memfokuskan penelitian pada penentuan prioritas strategi yang tepat bagi pariwisata di Kabupaten Pesawaran, dengan menggunakan pendekatan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*.

3.4. Subyek dan Obyek Penelitian

Moleong (2005) mendeskripsikan subyek penelitian sebagai informan, yang artinya orang pada latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Subjek pada penelitian ini adalah pihak-pihak yang terkait mengenai perumusan strategi pariwisata di Kabupaten Pesawaran yaitu Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Kabupaten Pesawaran, Pengelola Obyek Wisata, serta masyarakat sekitar obyek wisata.

Obyek Penelitian merupakan sesuatu yang menjadi perhatian dalam suatu penelitian, obyek penelitian ini menjadi sasaran dalam penelitian untuk mendapatkan jawaban ataupun solusi dari permasalahan yang terjadi (Sugiyono, 2006), berdasarkan hal tersebut obyek penelitian ini adalah penentuan prioritas

strategi yang tepat untuk direkomendasikan pada pariwisata di Kabupaten Pesawaran menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

3.5. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

3.5.1. Sumber Data

Data yang dikumpulkan dari penelitian ini berasal dari dua sumber, yaitu :

- a. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan baik melalui observasi maupun melalui wawancara dengan pihak yang terkait mengenai pengembangan pariwisata di Kabupaten Pesawaran. Data tersebut diperoleh dari hasil pengamatan langsung di lapangan dan wawancara dengan pihak Dinas Pariwisata terkait, seperti Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Kabupaten Pesawaran, pengelola tempat wisata, masyarakat sekitar tempat wisata dan masyarakat yang bekerja di salah satu obyek wisata..
- b. Data sekunder adalah Data yang diperoleh dari arsip Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Kabupaten Pesawaran, Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Lampung, dan Internet.

3.5.2. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menentukan informan dengan menggunakan metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah metode pemilihan informan yang dilakukan secara sengaja namun dengan pertimbangan bahwa informan yang dipilih mampu memberikan jawaban yang tepat atas pertimbangan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki (Sugiyono, 2006). *Purposive sampling* digunakan untuk memilih pihak-pihak yang bertanggung jawab atau yang memiliki informasi secara

lengkap mengenai Pariwisata di Kabupaten Pesawaran, dalam hal ini sumber data yang diperoleh adalah dari Dinas Pariwisata Kabupaten Pesawaran. Metode pengumpulan data yang dilakukan, yaitu:

- 1) Observasi : melakukan pengamatan langsung terhadap aktifitas Pariwisata yang ada di Kabupaten Pesawaran.
- 2) Wawancara : melakukan wawancara dengan kepala Dinas Pariwisata Kabupaten Pesawaran, Pengelola Obyek wisata, serta masyarakat yang tinggal dan bekerja di sekitar obyek wisata, hal ini dilakukan untuk mendapatkan informasi yang lengkap dan mendetail.
- 3) Kepustakaan : membaca buku-buku yang terkait, mempelajari hasil penelitian terdahulu, data-data dari lembaga terkait dan perusahaan yang tersedia, serta literatur-literatur relevan yang menunjang.
- 4) Pengisian Kuesioner : untuk pengisian matriks pendapat gabungan pada matriks EFE dan IFE, serta nilai daya tarik pada QSPM yang dilakukan oleh pihak yang berperan dalam pengambilan keputusan prioritas strategi pengembangan perusahaan yaitu oleh Kepala Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Kabupaten Pesawaran.

3.6. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini data di kumpulkan dengan menggunakan *interview guide* (pedoman wawancara) atau daftar pertanyaan berisi pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam *interview* (wawancara) dan di rekam dengan alat perekam berupa *handphone*. Hasil rekaman kemudian ditranskripsikan melalui pencatatan sehingga memudahkan untuk mengelompokkan data. Kamera digital digunakan untuk mengambil gambar yang terkait dengan aktivitas pengunjung, aktivitas

pengelola pariwisata setempat, dan aktivitas masyarakat setempat yang berada di sekeliling wisata serta panorama yang disajikan.

3.7. Proses Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2014) proses pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini meliputi tahap-tahap sebagai berikut:

a. Proses memasuki lokasi penelitian

Sebelum memasuki lokasi penelitian untuk memperoleh berbagai data, maka pada tahap ini terlebih dahulu peneliti memperkenalkan diri dan meminta izin kepada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Pesawaran dan pengelola wisata setempat dengan membawa surat izin formal penelitian dari Pembantu Dekan 1 Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Setelah itu peneliti mengutarakan maksud dan tujuan penelitian untuk menciptakan kepercayaan kepada masing-masing pihak, kemudian menentukan waktu dalam hal wawancara.

b. Ketika berada dilokasi penelitian (*getting along*)

Dalam hal ini peneliti berusaha melakukan hubungan secara pribadi yang akrab dengan subjek penelitian, mencari informasi dan berbagai sumber data yang lengkap serta berusaha menangkap makna dari berbagai informasi yang diterima serta fenomena yang diamati. Oleh karena itu, peneliti berusaha sebijak mungkin sehingga tidak menyinggung informan baik secara formal maupun informal.

c. Pengumpulan data (*logging data*)

Pada tahap ini, peneliti melakukan proses pengumpulan data yang telah ditetapkan berdasarkan fokus penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Observasi yang bertujuan untuk mengamati obyek penelitian, sehingga memahami kondisi yang sebenarnya. Pengamatan bersifat non partisipatif, yaitu peneliti berada di luar sistem yang diamati.
- 2) Wawancara mendalam (*indepht interview*) yang dilakukan kepada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan dan para pengelola wisata setempat serta para pengunjung dengan cara melakukan tanya jawab atau percakapan langsung dengan seluruh sumber data yang ada berdasarkan daftar pertanyaan yang diajukan oleh peneliti sebagai panduan sumber data.
- 3) Dokumentasi yang merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu dan berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang (Sugiyono, 2006). Dokumen berguna karena dapat memberikan latar belakang yang lebih luas mengenai pokok penelitian yang dapat dijadikan bahan triangulasi untuk mengecek data dan merupakan bahan utama dalam penelitian.
- 4) Kuesioner untuk pengisian matriks pendapat gabungan pada matriks EFE dan IFE, serta nilai daya tarik pada QSPM yang dilakukan oleh pihak yang berperan dalam pengambilan keputusan prioritas strategi pengembangan perusahaan.

3.8 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan konsep manajemen strategi. Analisis data dilakukan melalui analisis deskriptif, analisis kualitatif, dan analisis kuantitatif yang disajikan dalam bentuk tabel, gambar, dan uraian. Tahapan awal adalah analisis deskriptif melalui observasi/pengamatan kawasan Pariwisata di daerah Pesawaran, wawancara dengan pihak internal yang terkait yaitu Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Pesawaran. Selain itu juga dilakukan studi literatur melalui buku, data terkait, penelitian terdahulu, dan penyebaran kuesioner kepada pihak internal dan eksternal serta kepada pengunjung. Hal ini dilakukan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan. Tahap selanjutnya adalah konfirmasi kepada pihak manajemen perusahaan untuk meningkatkan keakuratan data yang diperoleh.

Analisis kuantitatif yang dihasilkan pada penelitian ini adalah hasil analisis berupa bobot, *rating*, dan skor, sedangkan analisis kualitatif berupa uraian dari hasil analisis kuantitatif. Menurut David (2009) data-data yang berhasil dikumpulkan diolah dan dianalisis dalam tiga tahap yaitu: tahap *input (input stage)*, tahap pencocokkan (*matching stage*), dan tahap keputusan (*decision stage*) dengan menggunakan alat analisis yang terdiri dari matriks IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM.

3.8.1. Tahap Input (*input stage*)

Alat analisis yang digunakan pada tahap input adalah matriks IFE dan matriks EFE. Matriks IFE berhubungan dengan tingkat kepentingan relatif dari faktor-

faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan matriks EFE berhubungan dengan tingkat kepentingan relatif dari faktor-faktor peluang dan ancaman perusahaan. Informasi yang diperoleh dari kedua matriks ini menjadi informasi input dasar untuk matriks-matriks tahap pencocokan dan tahap keputusan.

3.8.1.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis eksternal berfokus pada upaya identifikasi dan evaluasi tren dan kejadian yang berada di luar kendali suatu perusahaan. Analisis eksternal mengungkapkan peluang dan ancaman yang dihadapi suatu perusahaan sehingga perusahaan harus dapat merespon perubahan eksternal tersebut dengan merumuskan strategi guna mengambil keuntungan dari adanya peluang dan menghindari atau meminimalkan dampak dari ancaman yang muncul. Langkah yang dilakukan dalam merumuskan lingkungan eksternal Pariwisata di daerah Pesawaran adalah dengan melakukan studi pustaka mengenai perkembangan faktor-faktor eksternal perusahaan seperti kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan, kekuatan politik, pemerintah, dan hukum, kekuatan teknologi, dan Kekuatan persaingan.

Hasil penelusuran studi pustaka tersebut kemudian dirumuskan menjadi variabel-variabel yang kemungkinan besar memiliki pengaruh terhadap Pariwisata di Pesawaran. Selanjutnya, variabel-variabel yang ada dicocokkan dengan kondisi lapang dan dikonfirmasi kepada pihak pengelola Pariwisata Kabupaten Pesawaran. Kesimpulan yang didapatkan dari hasil konfirmasi adalah adanya faktor eksternal yang dapat dibagi menjadi faktor peluang dan faktor ancaman.

Salah satu bentuk penelusuran pengaruh lingkungan eksternal, dapat dilakukan dengan menggunakan matriks EFAS (*External Factor Analysis Summary*). Tata

cara pembuatan EFAS menurut Rengku (2001) adalah melalui pembuatan matriks dalam bentuk kolom pembobotan dan rating peluang dan ancaman dengan parameter tertentu yaitu:

- a) Susunlah dalam kolom 1 (buatlah daftar 3 sampai dengan 10 faktor-faktor peluang (*opportunity*) peluang dan ancaman (*threat*).
- b) Dalam kolom 2, lakukanlah pembobotan pada masing-masing faktor, dengan metode perbandingan berpasangan. Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- c) Dalam kolom 3, berikan peringkat (*rating*), dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*), sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan atau organisasi yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi *rating* +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi *rating* +1).
- d) Kalikan bobot pada kolom 2 (pembobotan) dengan kolom 3 (peringkat/*rating*), untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom 4. Hasilnya berupa nilai skor pembobotan, untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e) Jumlahkan semua skor pembobotan pada kolom 4, untuk memperoleh total skor pembobotan bagi organisasi yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan atau organisasi tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat

digunakan untuk membandingkan organisasi yang bersangkutan dengan kompetitornya.

Tabel 3.1
Contoh Matriks EFAS
(External Factor Analysis Summary)

Faktor-faktor Strategi Eksternal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Bobot x Rating (4)
Peluang:			
Ancaman:			
Total			

Sumber: Rangkuti (2001)

3.8.1.2 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal menekankan pada identifikasi dan evaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan perusahaan yang tidak mudah ditiru oleh dinamakan kompetensi khusus. Membangun keunggulan kompetitif melibatkan kemampuan untuk memanfaatkan kompetensi khusus. Strategi dirancang untuk memperbaiki kelemahan perusahaan, mengubahnya menjadi kekuatan, dan mungkin menjadi kompetensi khusus (David, 2009). Langkah yang dilakukan dalam merumuskan lingkungan internal Pariwisata daerah Pesawaran adalah dengan melakukan wawancara secara intensif dengan pihak pengelola pariwisata daerah Pesawaran diantaranya adalah Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Pesawaran, panduan yang digunakan untuk melakukan wawancara adalah buku Manajemen Strategis (David, 2009).

Hasil wawancara dan kuesioner kemudian dirumuskan menjadi variabel-variabel yang kemungkinan besar memiliki pengaruh terhadap Pengembangan Pariwisata di Kabupaten Pesawaran. Selanjutnya, variabel-variabel yang ada dicocokkan dengan kondisi lapang dan dikonfirmasi kembali kepada pihak pengelola Pariwisata di Pesawaran. Kesimpulan yang didapatkan dari hasil konfirmasi adalah adanya faktor internal yang dapat dibagi menjadi faktor kekuatan dan faktor kelemahan.

Penyusunan analisa lingkungan internal yang menyangkut kekuatan dan kelemahan organisasi, dapat ditempuh dengan mempergunakan matriks analisa lingkungan internal atau IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) untuk mengidentifikasi faktor strategi internal. Pada IFAS dilakukan analisa terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan. Untuk membuat matrik faktor strategi internal, terlebih dahulu harus melalui beberapa tahapan. Adapun tahapan pembuatan matrik faktor strategis internal adalah sebagai berikut:

- a) Pada kolom 1, buatlah daftar faktor-faktor internal, yaitu dengan menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan (*strengths*) serta kelemahan (*weaknesses*) di dalam perusahaan atau organisasi.
- b) Pada kolom 2, berikan bobot masing-masing faktor tersebut dengan menggunakan metode perbandingan berpasangan, berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis organisasi. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,0, atau total bobot sama dengan satu.

- c) Pada kolom 3, berikan peringkat (*rating*) pada masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding/sangat kuat*) sampai dengan 1 (*poor/lemah*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi di dalam perusahaan atau organisasi yang bersangkutan. Variabel yang bersifat (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama (*competitor*). Sedangkan variabel yang bersifat negatif (semua variabel yang masuk kategori kelemahan) kebalikannya, sebagai contoh jika kelemahan organisasi sangat besar dibandingkan dengan pesaing utama, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan organisasi dibawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.
- d) Pada kolom 4, kalikan antara bobot dengan peringkat (*rating*), hasilnya berupa nilai skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding/sangat kuat*) sampai dengan 1,0 (*poor/sangat lemah*).
- e) Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi objek yang dinilai. Jika nilainya dibawah 1,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan atau objek adalah lemah, sedangkan nilai yang berada di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Skor total ini juga dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan atau objek dengan perusahaan lain yang sejenis.

Tabel 3.2
Contoh Matriks IFAS
(Internal Factor Analysis Summary)

Faktor-faktor Strategi Internal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Skor = Bobot x Rating (4)
Kekuatan:			
Kelemahan:			
Total			

Sumber: Rangkuti (2001)

Penentuan bobot dilakukan dengan metode *paired comparison* atau metode perbandingan berpasangan (David, 2009). Metode ini digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal perusahaan. Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1, 2, dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah :

- 1 = Jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal
- 2 = Jika indikator horizontal sama penting daripada indikator vertikal
- 3 = Jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal

Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai dari keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus:

$$a_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan :

a_i = Bobot variabel ke-I

X_i = Nilai variabel ke-I

$I = 1, 2, 3, \dots, n$

n = Jumlah variabel

Tabel 3.3
Penilaian Bobot pada Analisis EFAS dan IFAS

No.	Faktor Internal	A	B	C	...	Total (Xi)	Bobot
1	A						
2	B						
3	C						
4	...						
Total							1.0

Sumber: Rangkuti (2001)

Tabel 3.4
Kriteria Penilaian Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman

No	Penilaian Kekuatan/Peluang		Penilaian Kelemahan/Ancaman	
	Nilai	Keterangan	Nilai	Keterangan
1	4	Tinggi	1	Tinggi
2	3	Sedang	2	Sedang
3	2	Rendah	3	Rendah
4	1	Sangat rendah	4	Sangat rendah

Sumber: Rangkuti (2001)

Kriteria penilaian dalam tabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kekuatan dan peluang memiliki nilai 4 apabila perusahaan tergantung pada aspek ini dan berpengaruh bagi perkembangan pariwisata. Kekuatan memiliki nilai 3 apabila perusahaan bergantung pada aspek tersebut dan

memengaruhi perkembangan pariwisata dan memiliki kemampuan di aspek tersebut dibandingkan dengan pesaing atau minimal sama dengan pesaing. Kekuatan memiliki nilai 2 apabila aspek ini tidak terlalu penting dan berpengaruh, tetapi untuk dipertimbangkan oleh suatu usaha yang memiliki kekuatan lemah pada aspek ini. Kekuatan dengan nilai 1 apabila aspek ini tidak berpengaruh dan tidak penting untuk dipertimbangkan.

2. Kelemahan dan Ancaman memiliki nilai 1 apabila perusahaan tergantung pada aspek ini dan berpengaruh bagi perkembangan pariwisata. Usaha memiliki kemampuan pada aspek tersebut dibandingkan dengan pesaing, kelemahan/ancaman memiliki nilai 2 apabila perusahaan atau organisasi bergantung pada aspek ini dan dapat memengaruhi perkembangan pariwisata dan memiliki kemampuan pada aspek tersebut dibandingkan dengan pesaing atau minimal sama dengan pesaing, kekuatan/ancaman memiliki nilai 3 apabila aspek ini tidak terlalu berpengaruh, namun penting untuk dipertimbangkan oleh suatu usaha yang memiliki kekuatan lemah pada aspek ini, kelemahan/ancaman memiliki nilai 4 apabila aspek ini dianggap tidak terlalu penting dan tidak berpengaruh bagi perkembangan pariwisata.

3.8.2 Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

Strategi seringkali didefinisikan sebagai pencocokan yang dibuat oleh suatu organisasi antara sumber daya dan keterampilan internalnya dengan peluang dan risiko yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal (David, 2009). Tahap pencocokan dari kerangka perumusan strategi terdiri atas lima teknik yang dapat digunakan, yaitu Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE, dan

Grand Strategy Matrix. Alat-alat ini bergantung pada informasi yang diperoleh dari tahap *input* untuk memadukan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Dalam penelitian ini analisis pada tahap pencocokkan menggunakan matriks IE dan matriks SWOT. Mencocokkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal adalah kunci untuk menghasilkan alternatif strategi yang tepat bagi perusahaan.

3.8.2.1 Matriks Internal-Ekternal

Matriks IE (*Internal-External*) merupakan pemetaan skor matriks EFAS dan IFAS yang telah dihasilkan dari tahap input (*input stage*) dan memposisikan perusahaan dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu total skor pembobotan IFE pada sumbu horizontal dan total skor pembobotan EFE pada sumbu vertikal. Pada sumbu horizontal dari matriks IE, total skor bobot dari 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi internal lemah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 adalah sedang; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah posisi internal yang kuat. Pada sumbu vertikal dari matriks IE, total skor bobot dari 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi eksternal yang lemah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 menunjukkan pengaruh eksternal sedang; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah pengaruh eksternal yang kuat (Rangkuti, 2001).

Menurut David (2009), konsep matriks IE dapat dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda-beda. Pertama, divisi yang masuk dalam sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke

depan, dan integrasi horizontal) dapat menjadi strategi yang paling sesuai untuk divisi dalam sel ini. Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat dikelola dengan cara terbaik menggunakan strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*). Strategi yang tepat untuk tipe ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Ketiga, rekomendasi yang umum diberikan untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi (*harvest or divestiture*).

Tabel 3.5 Matrik Internal-Ekternal (IE)

		Evaluasi Faktor Internal							
		Kuat		Sedang		Lemah			
		3.0 – 4.0	3.0	2.0 – 2.99	2.0	1.0 – 1.99	1.0		
Tinggi	4.0	I <i>Grow and Build</i>	II <i>Grow and Build</i>	III <i>Hold and Mantain</i>	Evaluasi Faktor External				
Sedang	3.0	V <i>Grow and Build</i>	V <i>Hold and Mantain</i>	VI <i>Harvest or Divest</i>					
Rendah	2.0	VII <i>Hold and Mantain</i>	VIII <i>Harvest or Divest</i>	IX <i>Harvest or Divest</i>					
	1.0								

Sumber: David (2009)

3.8.2.2 Matriks SWOT/TOWS

Matriks SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) merupakan alat untuk mencocokkan faktor-faktor yang penting dalam membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu, SO (Kekuatan – Peluang), WO (Kelemahan – Peluang), ST (Kekuatan – Ancaman) dan WT (Kelemahan – Ancaman), mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci adalah bagian yang

sulit dalam mengembangkan matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik (David 2009).

Matriks SWOT terdiri atas sembilan sel. Terdapat empat sel faktor kunci, empat sel strategi dan satu sel yang selalu dibiarkan kosong (sel di kiri atas). Empat sel strategi (SO, WO, ST dan WT) dikembangkan setelah menyelesaikan empat sel faktor kunci (S, W, O, dan T). Terdapat delapan langkah yang terlibat dalam membuat matriks SWOT:

- 1) Menuliskan peluang eksternal kunci perusahaan.
- 2) Menuliskan ancaman eksternal kunci perusahaan.
- 3) Menuliskan kekuatan internal kunci perusahaan.
- 4) Menuliskan kelemahan internal kunci perusahaan.
- 5) Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan mencatat hasil strategi SO dalam sel yang ditentukan.
- 6) Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan mencatat hasil strategi WO dalam sel yang ditentukan.
- 7) Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan mencatat hasil strategi ST dalam sel yang ditentukan.
- 8) Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan mencatat hasil strategi WT dalam sel yang ditentukan.

Tabel 3.6 Matriks SWOT

IFAS EFAS	Kekuatan (S) Tentukan Faktor kekuatan internal	Kelemahan (W) Tentukan Faktor kekuatan internal
Peluang (O) Tentukan Faktor peluang eksternal	Strategi SO: Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO: Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang

<p>Ancaman (T)</p> <p>Tentukan Faktor ancaman eksternal</p>	<p>Strategi ST:</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p>Strategi TW:</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>
---	--	--

Sumber: Rangkuti (2001)

3.8.3 Tahap Pengambilan Keputusan (*decision stage*)

Tahap terakhir dalam kerangka perumusan strategi adalah tahap keputusan, dalam tahap ini digunakan alat analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Secara konsep QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menentukan pengaruh kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal (David 2009).

Tahapan kerja pengolahan data dengan menggunakan metode QSPM (David 2009) adalah:

- 1) Membuat daftar peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini harus diambil secara langsung dari matriks EFE dan IFE.
- 2) Pemberian bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Bobot ini identik dengan yang ada pada matriks EFE dan IFE. Bobot disajikan

dalam kolom disamping kanan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal.

- 3) Evaluasi matriks tahap pencocokkan dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan. Strategi-strategi ini dicatat pada baris atas dari QSPM.
- 4) Menentukan nilai daya tarik (*Attractiveness Scores-AS*), didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. Jangkauan untuk nilai daya tarik adalah: 1= tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik.
- 5) Menghitung total nilai daya tarik (*Total Attractiveness Scores-TAS*) didefinisikan sebagai hasil dari pengalihan bobot (langkah 2) dengan nilai daya tarik (langkah 4) dalam masing-masing baris. Semakin tinggi total nilai daya tarik, semakin menarik alternatif strategi tersebut.
- 6) Penjumlahan total nilai daya tarik dengan menambahkan total nilai daya tarik dalam masing-masing kolom strategi dari QSPM. Penjumlahan total nilai daya tarik/*Sum Total Attractiveness Scores (STAS)* mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dari setiap set alternatif. Nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategis

Tabel 3.7 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Faktor Utama	Weight (bobot)	Alternatif Strategi					
		Strategi I		Strategi II		Strategi III	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal							
1...							
2...							
3...							
Faktor Internal							
1...							
2...							
3...							
Total							

Sumber: Umar (2003)

3.9 Teknik Keabsahan Data

Teknik keabsahan data merupakan salah satu teknik yang penting dalam menentukan validitas dan realibilitas data yang diperoleh dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini teknik keabsahan data yang digunakan adalah teknik triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Teknik triangulasi dipilih karena dalam penelitian ini menggunakan beberapa sumber data yang berasal dari wawancara dan dokumentasi dan terdapat pada lampiran penelitian ini. Menurut Moleong (2005) ada beberapa kriteria yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data, yaitu:

a. Derajat Kepercayaan (*credibility*)

Penerapan derajat kepercayaan pada dasarnya menggantikan konsep validitas internal dan nonkualitatif. Fungsi derajat kepercayaan yaitu: pertama, penemuannya dapat dicapai; kedua, mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti. Kriteria derajat kepercayaan diperiksa dengan beberapa teknik pemeriksaan, yaitu:

1) Triangulasi

Triangulasi berupaya untuk mengecek kebenaran data dan membandingkan dengan data yang diperoleh dengan sumber lain, pada berbagai fase penelitian lapangan, pada waktu yang berlainan dan dengan metode yang berlainan. Adapun triangulasi yang dilakukan dengan tiga macam teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber data, metode, dan teori. Untuk itu maka peneliti dapat melakukan dengan jalan:

- a. Mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan.
- b. Membandingkan data hasil pengamatan (observasi) dengan wawancara.
- c. Mengeceknnya dengan berbagai sumber data.
- d. Memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan.

Berdasarkan hasil triangulasi tersebut maka akan sampai pada salah satu kemungkinan yaitu apakah data yang diperoleh ternyata konsisten, tidak konsisten, atau berlawanan. Maka selanjutnya mengungkapkan gambaran yang lebih memadai mengenai gejala yang ditelitinya.

2) Kecukupan referensial

Yaitu mengumpulkan berbagai bahan-bahan, catatan-catatan, atau rekaman-rekaman yang dapat digunakan sebagai referensi dan patokan untuk menguji sewaktu diadakan analisis dan penafsiran data.

b. Keteralihan (*transferability*)

Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada pengamatan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan tersebut seorang peneliti perlu mencari dan mengumpulkan data kejadian dalam konteks yang sama.

c. Kebergantungan (*dependability*)

Kebergantungan merupakan substitusi reabilitas dalam penelitian nonkualitatif. Dalam penelitian kualitatif, uji kebergantungan dilakukan dengan melakukan pemeriksaan terhadap keseluruhan proses penelitian. Sering terjadi peneliti tidak melakukan proses penelitian ke lapangan, tetapi bisa memberikan data. Peneliti seperti ini perlu diuji ketergantungannya. Jika proses penelitiannya tidak dilakukan tetapi datanya ada, maka penelitian tersebut tidak *dependable*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan temuan dilapangan dan hasil pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Kabupaten Pesawaran belum sepenuhnya menerapkan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* dalam upaya perumusan strategi dalam mengembangkan pariwisata di Kabupaten Pesawaran.
2. Dinas pariwisata dan Ekonomi Kreatif Kabupaten Pesawaran memiliki potensi yang besar untuk menerapkan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* dalam upaya perumusan strategi pariwisata, karena QSPM dapat diadaptasi untuk digunakan oleh organisasi berorientasi laba dan nirlaba yang besar maupun kecil sehingga, bisa diaplikasikan di hampir setiap jenis organisasi termasuk diantaranya adalah pariwisata, sehingga metode *QSPM* dapat diterapkan di sektor pariwisata Kabupaten Pesawaran untuk mengembangkan pariwisatanya, karena Kabupaten Pesawaran memiliki potensi wisata yang luar biasa dan mendukung untuk dikembangkan.

3. Berdasarkan hasil analisis faktor Internal dan Eksternal, didapatkan hasil bahwa pariwisata Kabupaten Pesawaran memiliki faktor Internal yang terdiri dari 8 unsur Kekuatan, dan 7 unsur Kelemahan, diantaranya yaitu:

a. Kekuatan yang terdiri dari:

- 1) Jumlah obyek wisata yang banyak, tercatat terdapat 94 obyek wisata yang tersebar di beberapa daerah di Kabupaten Pesawaran
- 2) Sistem Pemasaran yang jelas (Segmentasi, Target, dan Positioning, serta *Marketing Mix*)
- 3) Pemanfaatan teknologi Informasi berbasis komputer untuk jalannya kegiatan operasional
- 4) Adanya dukungan yang cukup tinggi dari pemerintah daerah dalam mengembangkan pariwisata di kabupaten pesawaran
- 5) Keanekaragaman jenis produk wisata yang ditawarkan (wisata bahari, wisata alam/ekowisata, wisata budaya dan sejarah, serta wisata kuliner)
- 6) Kondisi fisik wilayah yang mendukung,
- 7) Letak lokasi atau aksesibilitas yang berdekatan dengan ibu kota provinsi lampung (bandar lampung)
- 8) Manajemen organisasi yang jelas, (pembagian tugas dan wewenang

b. Kelemahan yang terdiri dari:

- 1) Tingkat kepemilikan obyek wisata yang masih dipegang sektor swasta
- 2) Belum adanya regulasi kerjasama antara pemerintah daerah, pengelola swasta, di dalam pengembangan investasi pengelolaan Obyek Daya Tarik Wisata (ODTW)
- 3) Minimnya dana yang diberikan pemerintah untuk mengembangkan Teknologi Informasi
- 4) Kondisi infrastruktur yang kurang baik seperti kondisi jalan yang sudah rusak
- 5) Belum adanya PAD (Pendapatan Asli Daerah) dari sektor pariwisata

- 6) Perencanaan pengembangan pariwisata belum optimal dan terarah, (belum adanya Rencana Induk Pengembangan Pariwisata Daerah/ RIPDA)
- 7) Kurangnya dana yang dianggarkan pemerintah dalam mengembangkan potensi pariwisata yang ada

Sedangkan berdasarkan faktor eksternal didapatkan 7 peluang dan 5 ancaman dalam pengembangan pariwisata di kabupaten pesawaran, diantaranya yaitu:

c. Peluang yang terdiri dari:

- 1) Tren Wisata *Back to Nature* (wisata berbasis alam)
- 2) Peningkatan jumlah pengunjung setiap tahunnya
- 3) Tingkat Perekonomian Provinsi Lampung yang sedang baik (di tandai dengan naiknya PDRB per kapita Provinsi Lampung sebesar 11,69%)
- 4) Perkembangan teknologi informasi yang semakin maju
- 5) Terciptanya lapangan kerja baru bagi masyarakat sekitar tempat obyek wisata
- 6) Banyaknya potensi pariwisata yang dimiliki, sehingga membuka pasar investasi usaha wisata di beberapa kawasan
- 7) Dukungan pemerintah terhadap pengembangan potensi daerah melalui pemberian hibah dan pelaksanaan event-event atau kegiatan promosi kabupaten pesawaran

d. Ancaman yang terdiri dari:

- 1) Isu keamanan yang tidak baik di provinsi lampung (meningkatnya isu begal)
- 2) Kondisi alam yang tidak dapat diprediksi, seperti bencana alam
- 3) Kesadaran masyarakat yang masih minim terhadap potensi pariwisata
- 4) Tingkat inflasi yang mencapai 2,72 pada tahun 2014 di Provinsi Lampung
- 5) Tingkat kualitas SDM masyarakat yang masih minim

4. Pemetaan pada matriks Internal-Eksternal (IE) menempatkan posisi Pariwisata Kabupaten Pesawaran berada pada sel V yaitu pada kondisi eksternal tinggi dan kondisi internal rata-rata yang dapat dikelola dengan menggunakan strategi *Hold and Maintain* (pertahankan dan pelihara), yaitu dengan melaksanakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.
5. Hasil analisis terhadap matriks SWOT menghasilkan lima alternatif strategi pengembangan pariwisata yang kemudian diperingkatkan dengan menggunakan QSPM. Peringkat strategi yang dapat direkomendasikan kepada pariwisata Kabupaten Pesawaran berdasarkan hasil analisis QSPM adalah sebagai berikut:
 - a. Meningkatkan serta memperbaiki sistem manajemen strategi terutama dalam hal perencanaan dan penganggaran dana pengembangan pariwisata di Kabupaten Pesawaran
 - b. Peningkatan kualitas SDM di bidang pariwisata dan optimalisasi pelaksanaan tugas pembinaan kepariwisataan terhadap masyarakat melalui penyuluhan, pelatihan, dan pemberdayaan masyarakat
 - c. Menyediakan dan mengembangkan berbagai amenities (sarana penunjang) pariwisata yang dapat memberikan kenyamanan kepada wisatawan yang berkunjung ke berbagai obyek dan daya tarik wisata yang ada di Kabupaten Pesawaran
 - d. Peningkatan pelaksanaan kerjasama, koordinasi serta keterpaduan antar instansi terkait, pengelola swasta dan masyarakat dalam memanfaatkan serta pengembangan potensi pariwisata di kabupaten Pesawaran

- e. Mengembangkan potensi yang dimiliki serta meningkatkan promosi berbasis teknologi informasi guna mempromosikan produk-produk potensi wisata yang belum banyak diketahui masyarakat luas .

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan, terdapat beberapa saran dan pertimbangan yang disajikan berdasarkan penelitian ini antara lain:

- a. Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Kabupaten Pesawaran serta Pelaku Bisnis:
 1. Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Kabupaten Pesawaran sebaiknya mengimplementasikan strategi yang telah disusun dan diprioritaskan dalam penelitian ini, dengan disertai perencanaan dan pertimbangan yang matang serta disesuaikan dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan.
 2. Meningkatkan kegiatan promosi terutama terhadap keberadaan obyek-obyek wisata yang belum banyak diketahui oleh masyarakat, dengan memanfaatkan perkembangan Teknologi Informasi yang sedang maju dan berkembang.
 3. Perlu adanya regulasi atau kerjasama yang baik antara pemerintah dan pengelola sehingga ketersediaan sarana dan prasarana yang dapat mendukung perkembangan pariwisata kabupaten pesawaran dapat terpenuhi dengan baik.
 4. Perlu adanya pelatihan serta pembinaan yang terprogram secara intensif dan berkesinambungan terhadap masyarakat sekitar obyek wisata dalam

keterlibatan pengelolaan potensi pariwisata seperti pembuatan souvenir, dan pelatihan menjadi seorang pemandu wisata (*guide*).

b. Bagi Peneliti Selanjutnya:

1. Penelitian ini hanya menggunakan analisis Matrix SWOT dan Matrix Internal-Ekaternal (IE) saja pada tahap pencocokan, sehingga hendaknya untuk penelitian selanjutnya menggunakan alat analisis lain seperti Matrix SPACE, Matrix BCG, dan Matrix Grand Strategy, dalam menganalisis tahap pencocokan pada perumusan strategi.
2. Penelitian lanjutan yang sebaiknya dilakukan adalah penelitian mengenai tingkat kepuasan pengunjung, daya saing di kabupaten pesawaran, serta mengenai Studi Kelayakan Pengembangan Usaha terutama untuk pengembangan fasilitas dan kegiatan promosi.
3. Untuk penelitian selanjutnya hendaknya melakukan penelitian yang lebih mendalam, komprehensif, dan cakupan objek yang lebih luas agar penelitian mengenai *Metode Quantitative Strategic Planning Matrix* lebih akurat dan lebih mengetahui keadaan lingkungan internal dan eksternal perusahaan, sehingga pengabdian keilmuan yang dilakukan akan lebih memiliki pengaruh yang lebih besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, Ni Luh Henny. 2014. *Manajemen Pemasaran Pariwisata*. Yogyakarta: Penebit Graha Ilmu.
- Badan Pusat Statistik. 2015. *Perkembangan wisatawan mancanegara berdasarkan pintu masuk tahun 2014-2015*. BPS, Jakarta
- Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung. 2015, *Kunjungan Wisatawan Lokal dan Mancanegara*, Lampung
- Damanik, Phil Janianton. 2013. *Pariwisata Indonesia antara peluang dan tantangan*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar
- David FR. 2009. *Manajemen Strategis*. Ed ke-12. Sunardi D, penerjemah. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Hunger. J David & Thomas L. Wheelen, 2004. *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Penerbit Andi
- Kotler, Philip dan Keller Kevin Lane. 2007. *Manajemen pemasaran*, Jilid 2 Edisi Ketiga Belas, Terjemahan Bob Sabran, MM. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Lampung. Bandar Lampung: Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Pesisir Barat, 2015
- Mankiw, N. Gregory, 2007. *Prinsip Ekonomi Makro*. Edisi Ketiga. Thomson : South Western
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya : Bandung
- Ramdani, Chaerul 2008. *Strategi Pengembangan Wisata Alam Taman Nasional Gunung Gede Pangrango Cibodas-Cianjur Jawa Barat*. UIN Syarif Hidayatullah. Jakarta
- Rangkuti. F. 2001. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka

Richard.A.de Fretes, Dkk, 2013. *Strategi Perencanaan dan Pengembangan Industri Pariwisata Menggunakan Metode Swot Dan Qspm (Studi Kasus Kecamatan Leitimur Selatan Kota Ambon)*. Universitas Brawijaya. Malang.

Rorah, Dhanik Nor Palupi, 2012 *Pengelolaan Pariwisata Berbasis Masyarakat (Community Based Tourism) Di Desa Wisata Kebonagung Kecamatan Imogiri*. Universitas Negeri Yogyakarta.

Primadany, S. Reylita, 2012. *Analisis Strategi Pengembangan Pariwisata Daerah (Studi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Daerah Kabupaten Nganjuk)*. Universitas Brawijaya. Malang

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta

Suwantoro, Gamal. 1997. *Dasar-dasar Pariwisata*, Yogyakarta: Penerbit Andi

Tjiptono, Fandy dan Chandra Gregorius. 2012. *Pemasaran Strategik*, Edisi Kedua. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset

Umar, Husein. 2003. *Strategic Management in Action*, Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama

Yoeti, Oka A, 1990. *Pemasaran Pariwisata*. Bandung: Penerbit Angkasa.

Website :

Badan Pusat Statistik. 2015. *Perkembangan wisatawan mancanegara berdasarkan pintu masuk tahun 2014-2015*. BPS, Jakarta. http://bps.go.id/website/pdf_publicasi/Statistik-Kunjungan-Wisatawan-Mancanegara-2014.pdf, diakses pada 13 September 2015

Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung. 2015, *Kunjungan Wisatawan Lokal dan Mancanegara,Lampung*.http://lampung.bps.go.id/website/pdf_publicasi/Neraca-Satelit-Pariwisata-Daerah-Provinsi-Lampung-2014.pdf. diakses pada 13 September 2015

National geographic Indonesia 2015. *Meneropong Tren Wisata Indonesia di tahun 2015*. <http://nationalgeographic.co.id/berita/2014/12/meneropong-tren-pariwisata-indonesia-di-tahun-2015>, diakses pada tanggal 28 Desember 2015

Selayang Pandang Kabupaten Pesawaran. *Potensi Pariwisata Kabupaten Pesawaran,2015*.http://pesawarankab.bps.go.id/index.php/brs/index?Br_s_page=2. Diakses pada 14 September 2015

Songa Adventure 2015. *Tren Wisata di Indonesia tahun 2015*.
<http://www.songaadventure.com/-tren-wisata-indonesia-2015>, diakses
tanggal 28 Desember 2015

Sumber Bacaan lain:

Badan Pusat Statistik, Indikator Ekonomi Periode Juni 2015
Neraca Satelit Pariwisata Provinsi Lampung Tahun 2014
Lampung dalam angka 2012
Pesawaran dalam angka 2014