

STRATEGI PENGEMBANGAN WISATA DAERAH

(Studi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang)

Oleh:

Sandy Setyawan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
JL. MT. Haryono 165 Malang
sandysetyawan99@gmail.com

Dosen Pembimbing:

Sigit Purnomo, SE., M.Sc.

ABSTRAK

Pariwisata menjadi sektor prioritas pembangunan Indonesia, sektor ini diharapkan menjadi tumpuan devisa Indonesia seiring menurunnya devisa dari minyak bumi dan batu bara. Salah satu daerah yang memiliki potensi wisata adalah Kabupaten Lumajang.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui rencana strategi yang sesuai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang dalam mengembangkan sektor pariwisata. Jenis Penelitian yang digunakan adalah Deskriptif Kualitatif dimana penelitian ini menggambarkan mengenai kondisi obyek baik eksternal dan internal secara alamiah dan objektif dengan menggunakan Tahap Input (Matriks EFE, Matriks IFE), Tahap Pencocokan (Matriks Internal-Eksternal), Tahap Pencocokan (Matriks QSPM), Tahap Implementasi (Matriks SWOT).

Hasil analisis data pada Tahap Pencocokan menggunakan Matriks QSPM diperoleh strategi Pengembangan Produk, kemudian pada Tahap Implementasi menggunakan Matriks SWOT didapatkan bahwa pengembangan produk pariwisata tersebut mencakup unsur pokok pengembangan yaitu Atraksi, Aksesibilitas, Amenitas dan Kelembagaan.

Kata Kunci: Rencana Strategi, Pariwisata, Lumajang, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang, Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks QSPM, Matriks SWOT

PENDAHULUAN

Indonesia adalah sebuah negara yang memiliki potensi pariwisata yang cukup besar baik dari keragaman budaya maupun panorama alam. Tentunya potensi ini perlu dimanfaatkan secara maksimal, sehingga sektor pariwisata dapat menjadi salah satu sektor yang berdampak positif pada peningkatan pendapatan nasional, mengurangi masalah pengangguran, konservasi lingkungan, dan juga rasa bangga warga Indonesia.

Saat ini, wisata sedang menjadi gaya hidup dan kebutuhan baru bagi masyarakat. Hal ini dapat dilihat dari pertumbuhan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara di Indonesia setiap tahunnya. Selama tahun 2014, kunjungan wisatawan mancanegara mencapai 9,44 juta dengan wisatawan nusantara mencapai 250 juta perjalanan. Tahun 2015, kunjungan wisatawan mancanegara meningkat bahkan sudah melampaui target, yaitu sebesar 10,4 juta wisatawan mancanegara dengan devisa negara mencapai Rp 163 triliun. Di tahun 2016 ini, target kunjungan wisatawan mancanegara meningkat sebesar 12 juta wisatawan dengan devisa negara mencapai Rp 172 triliun dan jumlah perjalanan wisatawan nusantara sebanyak 260 juta wisatawan. Tentunya target ini terus meningkat sesuai dengan intruksi Presiden Republik Indonesia, yang menargetkan bahwa di tahun 2019 Indonesia akan dikunjungi wisatawan sebanyak kurang lebih 20 juta orang wisatawan mancanegara dengan devisa negara mencapai Rp 240 triliun dan 275 juta kunjungan wisatawan nusantara (*kemenpar.go.id, 2016*). Tentunya untuk mencapai target tersebut, Kementerian Pariwisata melakukan percepatan pembangunan pariwisata yang dilakukan pada 10 destinasi wisata prioritas. Bromo-Tengger-Semeru menjadi salah satu destinasi wisata prioritas, tentunya dengan adanya kebijakan ini memberikan dampak positif bagi perkembangan wisata di Kabupaten Lumajang yang berada di

kawasan Bromo-Tengger-Semeru (*kemenpar.go.id, 2016*). Menurut UU No 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata Pasal 1 ayat 3 disebutkan pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, dan pemerintah.

Pembangunan daya tarik wisata UU No 50 Tahun 2011 Tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Nasional Tahun 2010-2025 pasal 14 ayat 1 disebutkan bahwa pembangunan daya tarik wisata meliputi: (1) daya tarik wisata alam; (2) daya tarik wisata budaya, dan; (3) daya tarik wisata hasil buatan manusia. Daya tarik wisata alam adalah daya tarik wisata yang berupa keanekaragaman dan keunikan lingkungan alam baik berupa wilayah perairan lautan maupun daratan. Daya tarik wisata budaya adalah daya tarik wisata berupa hasil olah cipta, rasa, dan karsa manusia sebagai makhluk budaya yang sifatnya berwujud dan tidak berwujud. Sedangkan daya tarik wisata hasil buatan manusia adalah daya tarik wisata khusus yang merupakan kreasi artifisial dan kegiatan-kegiatan manusia lainnya di luar ranah wisata alam dan budaya.

Di antara berbagai daerah yang menawarkan daya tarik wisata tersebut terdapat sebuah daerah yang belum banyak dikenal orang, namun potensi daya tarik wisata di daerah ini cukup besar, yaitu Kabupaten Lumajang. Daerah yang terletak di lereng Gunung Semeru ini merupakan daerah yang memiliki tiga daya tarik wisata yaitu alam, budaya lokal, maupun hasil buatan manusia. Dukungan bupati terpilih terhadap pariwisata Kabupaten Lumajang sangat besar. Hal ini dibuktikan dengan masuknya sektor pariwisata sebagai prioritas pembangunan melalui pencaangan program satu kecamatan satu desa wisata dan menetapkan 21 kelompok sadar wisata melalui Perbup No. 79 Tahun 2014. Selain berkomitmen mengembangkan tujuan/

tempat pariwisata dan seni budaya lokal di Kabupaten Lumajang, program ini diharapkan dapat meningkatkan perekonomian masyarakat sehingga akan berdampak pula pada pendapatan asli daerah. Terkait hal tersebut, perlu dilakukan kebijakan-kebijakan yang berdampak positif bagi semua pihak. Kebijakan-kebijakan tersebut harus tetap memihak alam sebagai aset dan memperhitungkan dampak perekonomian yang lebih luas tidak hanya kepada pendapatan masyarakat namun juga bagi pendapatan daerah.

Melihat potensi kunjungan wisata di Kabupaten Lumajang selama tahun 2009 sampai dengan 2014, berdasarkan data kunjungan wisatawan nusantara dan mancanegara Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang Tahun 2009 s.d. 2015 menunjukkan tren yang cukup positif. Hal ini dapat dilihat sebagai berikut (1) Tahun 2009 terdapat 733.666 kunjungan; (2) Tahun 2010 terdapat 759.800 kunjungan; (3) Tahun 2011 terdapat 760.560 kunjungan; (4) Tahun 2012 terdapat 707.243 kunjungan; (5) Tahun 2013 terdapat 844.488 kunjungan; (6) Tahun 2014 terdapat 872.931 kunjungan; dan (7) Tahun 2015 terdapat 897.923 kunjungan (*LPPD Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang, 2015*). Hal ini membuktikan bahwa pariwisata Kabupaten Lumajang semakin dikenal tidak hanya oleh wisatawan nusantara namun juga oleh wisatawan mancanegara. Perkembangan potensi pariwisata yang cepat dan menunjukkan hasil positif ini harus segera dimanfaatkan dengan baik, sehingga Kabupaten Lumajang dapat menjadi salah satu destinasi wisata unggulan, khususnya bagi wisatawan domestik, dan hal ini tentunya dapat menjadi salah satu cara untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah, meningkatkan perekonomian masyarakat sekitar, serta konservasi lingkungan.

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2013 Pasal 3 disebutkan bahwa Dinas Kebudayaan dan Pariwisata mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan azas otonomi dan tugas pembantuan di bidang kebudayaan dan pariwisata. Tugas ini menjadi kewajiban bagi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang untuk membuat rencana-rencana yang menjadikan kepariwisataan Kabupaten Lumajang menjadi suatu keunggulan kompetitif yang dimiliki Kabupaten Lumajang, serta menjadikan destinasi wisata Kabupaten Lumajang menjadi salah satu destinasi favorit yang menjadi tujuan wisatawan baik nusantara maupun internasional. Berdasarkan pandangan tersebut, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang harus memiliki sebuah solusi rencana strategi yang efektif sehingga dapat menjadi dasar dalam setiap pembangunan sektor pariwisata di Kabupaten Lumajang baik jangka menengah maupun jangka panjang.

Berdasarkan latar belakang diatas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Mengidentifikasi kondisi lingkungan eksternal dan internal untuk menentukan strategi yang tepat bagi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang. (2) Menganalisis alternatif strategi untuk merumuskan, menentukan dan memilih strategi yang sesuai dengan lingkungan dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang. (3) Mengidentifikasi dan menentukan strategi utama yang tepat dan efektif bagi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang agar memiliki keunggulan bersaing.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Strategi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia. Strategi adalah rencana yang cermat untuk mencapai sasaran khusus. Sedangkan menurut Davis (2010: 18)

Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Dari kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu rencana yang ditujukan untuk mencapai suatu sasaran.

Pengertian Manajemen Strategi

Menurut David (2010: 5) Manajemen Strategis adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Di sisi lain menurut Siagian (2012: 15) Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu keputusan dalam suatu perusahaan yang digunakan sebagai dasar bagi manajemen puncak dalam menentukan keputusan apa yang akan diambil dan bagaimana pengimplementasiannya demi tercapainya tujuan organisasi.

Manajemen Strategik Dalam Konteks Publik

Terdapat tiga tema pokok manajemen strategik dari organisasi-organisasi publik Joubert (1988) dalam Heene (2010), sebagai berikut:

1. Dinamika percaturan politik, yakni:
 - a. Ambiguitas politik, dimana garis-garis orientasi strategi yang memayungi komunitas politik seringkali dijabarkan secara tersamar ketimbang dalam suatu komunitas yang berorientasi pada laba.
 - b. Atmosfer-atmosfer yang semu dikarenakan terdapatnya suatu siklus rentang waktu politik. Mau tak mau, suatu siklus rentang waktu politik meningkatkan tekanan untuk lebih memprioritaskan kebijakan jangka

pendek atas kebijakan visi yang lebih berjangka panjang.

- c. Koalisi-koalisi politik yang labil, yang menopang suatu kebijakan strategis.
 - d. Pemilahan peran politik yang serba kabur.
2. Proses-Proses pembentukan keputusan publik, yakni:
 - a. Sebuah keterbukaan yang lebih besar terhadap para *stakeholder* sangatlah dianjurkan meskipun tidaklah diwajibkan, sehingga muncul suatu dukungan yang lebih besar dari para *stakeholder* yang akan berdampak pada strategi.
 - b. Proses pembentukan keputusan yang terlalu sering berlangsung dalam suasana keterbukaan, keterbukaan akan mengantar pada munculnya perdebatan serta pada mobilitas dari beragam alternative kecenderungan pilihan, sehingga berakibat pada lahirnya konsensus-konsensus maupun kompromi-kompromi
 - c. Sering pula dijumpai suatu proses pembentukan keputusan tiba-tiba diulang kembali pada saat pelaksanaan dari strategi itu
 3. Nuansa Manajemen Publik, yakni:
 - a. Kurang berpengalaman dengan manajemen strategik. Banyak organisasi public hanya memiliki pengalaman yang sedikit atau bahkan tidak sama sekali dalam praktik manajemen strategik
 - b. Keterkaitan dualistis antara pelanggan dan warga masyarakat, serta kebutuhan-kebutuhan diantara mereka yang saling berbeda, bahkan ada kalanya saling bertolak belakang, semakin mempertinggi kompleksitas dari manajemen strategik dalam organisasi-organisasi public
 - c. Tolak ukur keberhasilan dalam sektor publik seringkali dievaluasi dengan teramat susah payah

- d. Manajemen strategic dalam organisasi public antara lain bercirikan adanya penentuan tujuan yang multi dimensi.
- e. Kehidupan bersama yang multi identitas semakin lebih menonjolkan lagi sisi kompleksitas dari manajemen strategik dalam organisasi-organisasi public.
- f. Manajemen strategic dalam organisasi publik mempunyai satu portofolio jasa yang seringkali bersifat komplek dan yang tidak kasat mata.

Proses Manajemen Strategis

Manajemen Strategi merupakan sebuah proses. Dimana proses ini ditujukan untuk memadukan antara misi dan tujuan serta bagaimana hubungannya dengan lingkungan internal, eksternal, kelemahan, ancaman dan peluang yang dimiliki, dimana hal tersebut digunakan untuk memilih strategi yang tepat nantinya.

Menurut Suyanto (2007: 10) Proses manajemen strategis terdiri dari delapan langkah, yaitu mendefinisikan visi, misi bisnis dan tanggung jawab sosial, menganalisis lingkungan eksternal, menganalisis lingkungan internal, memilih tujuan dan sasaran bisnis, mengembangkan strategis bisnis, merinci rencana program, mengimplementasikan rencana program dan mengumpulkan umpan balik serta menguji pengendalian. Proses manajemen strategi menurut David (2010: 21) menyatakan bahwa dalam suatu kerangka manajemen strategi terdapat tiga tahapan, yaitu:

- a. Perumusan Strategi, terdiri dari audit internal dan eksternal, pernyataan visi dan misi, tujuan, pemilihan alternatif strategi.
- b. Penerapan Strategi, terdiri dari pelaksanaan strategi berupa isu-isu manajemen dan isu-isu fungsional.

- c. Penilaian Strategi, terdiri dari pengukuran dan penilaian/ evaluasi kinerja.

Penetapan Strategi

Setelah semua tahap dilalui, maka tahap terakhir adalah penetapan strategi, dimana proses ini merupakan memilih strategi-strategi dari berbagai pilihan, dan kemudian menetapkan untuk dijadikan dasar bagi strategi yang akan diambil bagi perusahaan. Adapun proses pemilihan strategi dalam penelitian ini menggunakan kerangka kerja dari David (2010) yaitu melakukan tiga tahapan (*three stage*) kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya.

Tahap pertama disebut sebagai *the input stage*. Dalam tahap ini dilakukan identifikasi terhadap faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi perusahaan. Faktor-faktor lingkungan internal dianalisa melalui *IFE (Internal Factor Evaluation)* Matriks dan *CP (Competitive Profile)* Matriks, adapun faktor-faktor lingkungan eksternal dianalisa melalui *EFE (External Factor evaluation)*.

Tahap kedua adalah *matching stage*. Dalam tahapan ini, hasil analisa lingkungan baik internal maupun eksternal yang didapatkan baik dari *input stage* maupun langsung dari *matching stage* akan dipadukan dalam satu alat analisa yang pada akhirnya akan memberikan rekomendasi perusahaan untuk menggunakan strategi tertentu. Alat analisa yang dapat digunakan dalam *the matching stage* meliputi *TOWS/SWOT Matriks*, *SPACE Matriks*, *BCG Matriks*, *IE Matriks*, dan *Grand Strategy Matriks*.

Tahap terakhir dari penentuan strategi menurut Fred R. David adalah *Decision Stage*. Matriks yang biasa digunakan dalam tahap ini adalah *Quantitative Strategic Planning (QSP) Matrix*. Dalam *QSP Matriks* ditunjukkan strategi-strategi alternatif yang telah direkomendasikan oleh beberapa alat

analisa pada *matching stage*, untuk kemudian dipilih strategi apa yang paling sesuai dan menjadi prioritas bagi perusahaan dengan selalu mempertimbangkan analisa lingkungan baik internal maupun eksternal yang diperoleh dari *input stage*.

METODE PENELITIAN

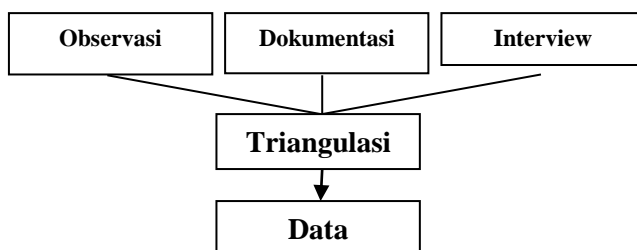
Jenis Penelitian

Penelitian dalam penyusunan skripsi ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan studi kasus pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang.

Berdasarkan dari sumber datanya maka pengumpulan data menggunakan sumber primer dan sumber sekunder, dimana sumber primer adalah sumber data yang didapatkan langsung dari responden data, sedangkan sumber sekunder adalah data yang didapatkan bukan lewat responden data, melainkan lewat orang lain atau dokumen.

Selanjutnya apabila dilihat berdasarkan cara teknik pengumpulan dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), interview (wawancara), kuesioner (angket), dokumentasi dan gabungan keempatnya. Dimana untuk lebih jelasnya akan digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1
Tahap Pengumpulan Data



Sumber: Data diolah (2016)

Metode pengolahan data merupakan tahapan-tahapan yang digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dari objek penelitian menggunakan alat analisis. Dalam penelitian ini ada tiga tahapan penelitian yang memiliki alat

pengolahan data untuk menentukan perumusan strategi bersaing, yaitu:

a. Tahap *Input* (Tahap pengumpulan data)
Dalam tahapan ini, alat pengolahan data yaitu menganalisis lingkungan eksternal dan internal dimana dimasukkan dalam Matriks EFE dan Matriks IFE.

1. Matriks EFE

Matriks ini digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan yang berkaitan dengan peluang dan ancaman yang dianggap penting. Data eksternal yang dievaluasi seperti persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, persaingan di pasar, serta data eksternal lainnya

2. Matriks IFE

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data internal seperti aspek manajemen, produksi, pemasaran, dan keuangan.

b. Tahap Pencocokan

Tahap ini terdiri dari alat pengolahan data menggunakan Matriks Internal Eksternal, Matriks ini bermanfaat untuk memposisikan suatu organisasi ke dalam sebuah matriks yang terdiri dari sembilan sel, analisis ini didasarkan pada dua dimensi kunci yakni skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y.

c. Tahap Keputusan

Tahap ketiga merupakan tahap pengambilan keputusan dimana perusahaan diharuskan memilih alternatif strategi yang ada dengan alat pengolahan data Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM). Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis dari tahap masukan dan hasil analisis tahap pencocokan untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan diantara strategi-strategi

alternatif. Itu artinya, Matriks EFE, Matriks IFE pada tahap I, setelah itu Matriks IE pada tahap II, dan selanjutnya menyusun Matriks QSPM pada tahap III.

d. Tahap Implementasi

Tahap ini merupakan tahap implementasi dari hasil tahap pencocokan, pada tahap ini alat yang digunakan adalah Matriks SWOT, dimana matriks SWOT ini akan menghasilkan 4 strategi yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), strategi WT (kelemahan-ancaman)

HASIL PENELITIAN

Tahap Masukan

Pada tahap ini, analisis data menggunakan matriks EFE dan IFE sebagai berikut:

a. **Matriks EFE**

Analisis Matriks EFE digunakan untuk mengidentifikasi strategis eksternal dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang, berikut adalah faktor-faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang dapat diidentifikasi:

1. PELUANG

a) **Kebijakan presiden dalam prioritas pembangunan pariwisata**

Presiden Republik Indonesia mengisyaratkan bahwa sektor pariwisata akan dapat meningkatkan PDB masyarakat, selain itu sektor ini diharapkan pula dapat menyerap tenaga kerja, sebagai solusi alternatif mengurangi pengangguran di Indonesia.

b) **Wisata menjadi gaya hidup bagi masyarakat**

Wisata saat ini menjadi suatu kebutuhan bagi masyarakat, terutama anak muda, hal ini dapat dilihat dari berbagai media sosial anak muda yang banyak mengunggah pengalaman wisatanya.

Selain itu, dukungan dari acara media cetak dan elektronik menjadikan *travelling* menjadi suatu hal yang sangat digandrungi.

c) **Pariwisata menjadi *leading sector* di Indonesia**

Pada Tahun 2019 diharapkan Pariwisata menjadi *leading sector* perekonomian di Indonesia, dikarenakan sektor minyak dan batu bara sudah mengalami tren penurunan seiring semakin menipisnya cadangan minyak dan batu bara, sehingga diharapkan pariwisata menjadi alternatif solusi untuk mengatasi hal tersebut. Hal ini dilakukan dengan membuat 10 Destinasi Unggulan Baru dan Lumajang masuk dengan kawasan Bromo-Tengger-Semerunya.

Selain itu, dukungan dari Kabupaten Lumajang melalui program prioritas bupati menjadikan sektor pariwisata menjadi sektor prioritas, menjadikan perkembangan pariwisata Kabupaten Lumajang semakin meningkat.

d) **Potensi Alam dengan panorama yang indah**

Demografis Kabupaten Lumajang yang diapit Gunung Semeru, Lemongan, dan Bromo menjadikan daerah ini memiliki banyak sekali panorama alam, serta kesuburan tanah yang sangat baik.

e) **Budaya daerah yang cukup unik dan kuat**

Adanya pencampuran budaya dari Suku Jawa dan Madura atau disebut juga masyarakat Pendalungan dan juga Suku Tengger yang berada di kaki Gunung Semeru menjadikan budaya di daerah Lumajang sangat beragam, dan bahkan beberapa budaya juga mulai diakui di tingkat Nasional seperti halnya Jaran Kencak dan Tari Kopyah, bahkan Kabupaten Lumajang sudah beberapa kali menggelar festival dari budaya yang cukup unik ini.

f) **Teknologi yang semakin berkembang**
Adanya Perkembangan Teknologi yang terus berkembang menjadikan arus

informasi di dunia maya juga semakin deras, hal ini menjadikan peluang promosi pariwisata juga semakin mudah dan cukup besar. Selain itu, perkembangan teknologi di bidang *fotografi*, *videografi*, dan peralatan pembangunan menjadikan kemudahan dalam melakukan pembangunan di bidang pariwisata.

2. ANCAMAN

a) **Persaingan antar daerah di bidang pariwisata yang semakin ketat**

Perkembangan pariwisata di beberapa daerah di Jawa Timur saja semakin meningkat, seperti halnya Probolinggo, Jember, Malang atau bahkan Banyuwangi yang terus berinovasi mengembangkan sektor pariwisatanya.

b) **SAPTA PESONA yang belum dipahami oleh sebagian besar masyarakat**

SAPTA PESONA yang terkait dengan keamanan, ketertiban, kebersihan, dan kesejukan belum sepenuhnya dipahami oleh masyarakat Indonesia khususnya Lumajang sendiri, masih banyak praktik pembuangan sampah sembarangan atau bahkan penebangan dan pembakaran beberapa lahan untuk diambil manfaatnya secara pribadi oleh pihak-pihak belum bertanggung jawab.

c) **Kondisi Infrastruktur (Jalan dan Penerangan) yang masih belum baik**

Dari 1.051.987 Km jalan di Kabupaten Lumajang terdapat 1.029.437 jalan yang diaspal dan itupun kondisi jalan yang baik hanya sebesar 74,48%, dari kondisi tersebut yang baik, hanya di wilayah pusat saja. Sedangkan di wilayah-wilayah pelosok terutama menuju objek-objek pariwisata kondisi jalan banyak yang masih rusak.

d) **Belum diberlakukannya TDUP dan Sertifikasi terhadap Objek-objek pendukung pariwisata**

Tanda Daftar Usaha Pariwisata (TDUP) sangat penting bagi industri pariwisata di Kabupaten Lumajang. Namun selama

ini Kabupaten Lumajang belum menerapkan hal ini, selain itu belum adanya sertifikasi untuk peningkatan standart objek-objek pendukung pariwisata juga menjadikan sebuah pekerjaan rumah bagi Kabupaten Lumajang

e) **Mulai beroperasinya kembali truk-truk penambang pasir**

Buntut dari kasus Nasional pembunuhan aktivis tambang Salim Kancil, mempengaruhi kondisi politik di Kabupaten Lumajang bahkan hingga penghentian semua aktivitas tambang, namun beberapa waktu ini aktivitas tambang mulai beroperasi kembali, dan tentunya truk-truk pengangkut pasir juga mulai beroperasi, dikhawatirkan adanya truk ini menjadikan kondisi infrastruktur terutama jalan menjadi rusak serta menyebabkan ketidaklancaran arus lalu lintas di Kabupaten Lumajang seperti halnya pada saat Pra Kasus Tambang Salim Kancil.

f) **Adanya bencana alam yang merusak pembangunan**

Adanya Gunung Semeru dan gunung aktif lainnya serta di bagian selatan berbatasan langsung dengan samudera Hindia mengakibatkan Kabupaten Lumajang beresiko tinggi terhadap bencana alam seperti gempa alam, letusan gunung berapi atau bahkan tsunami.

Berdasarkan peluang dan ancaman yang telah dianalisis diatas, kemudian faktor-faktor eksternal tersebut dimasukkan ke dalam Matriks EFE untuk dilakukan pembobotan dan penilaian.

Dalam Faktor Eksternal awali dengan memasukkan 10-20 faktor-faktor eksternal utama yang mempengaruhi perusahaan termasuk antara Peluang dan Ancamannya.

Selanjutnya Beri bobot di tiap faktornya, berikut rinciannya berbagai pembobotan pada matriks evaluasi faktor eksternal:

1. Bobot 0,00-0,04 :Kurang penting
2. Bobot >0,04-0,08 :Sedikit penting
3. Bobot >0,08-0,12 :Penting
4. Bobot >0,12-0,16 :Sangat Penting
5. Bobot >0,16-0,20 :Sangat penting sekali

Terakhir beri peringkat di tiap faktornya, pemberian peringkat ini untuk menunjukkan seberapa efektif perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut, berikut rinciannya:

1. Peringkat 1 : Respon dibawah rata-rata
2. Peringkat 2 : Respon rata-rata
3. Peringkat 3 : Respon di atas rata-rata
4. Peringkat 4 : Respon sangat bagus

Berikut Matriks EFE Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang:

Tabel 1

Matriks EFE Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang

NO	FAKTOR EKSTERNAL UTAMA	BOBOT	RATING	SKOR
1.	Kebijakan Presiden dalam prioritas pembangunan pariwisata	0.07	3	0.21
2.	Wisata menjadi gaya hidup bagi masyarakat	0.09	3	0.27
3.	Pariwisata menjadi <i>leading sector</i> di Indonesia	0.13	4	0.52
4.	Potensi Alam dengan panorama yang indah	0.09	4	0.36
5.	Budaya Daerah yang cukup unik dan kuat	0.09	4	0.36
6.	Teknologi yang semakin berkembang	0.07	2	0.14
	TOTAL PELUANG	0.54		1.86
1.	Persaingan antar daerah di bidang pariwisata yang semakin ketat	0.09	3	0.27
2.	SAPTA PESONA yang belum dipahami sebagian besar masyarakat	0.08	3	0.24
3.	Kondisi infrastruktur (Jalan dan Penerangan) yang belum baik	0.12	4	0.48
4.	Belum diberlakukannya TDUP dan sertifikasi terhadap objek-objek pendukung pariwisata	0.05	4	0.20
5.	Mulai beroperasinya kembali truk-truk penambang pasir	0,10	3	0,30
6.	Adanya Bencana Alam yang merusak pembangunan	0,02	2	0,04
	TOTAL ANCAMAN	0.46		1.53
	TOTAL BOBOT	1.00		3.39

Sumber: Data diolah (2016)

Berdasarkan hasil analisis di atas maka dapat diketahui bahwa faktor eksternal utama yang menjadi peluang dan ancaman utama bagi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang adalah sebagai berikut:

1) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata mendapatkan skor bobot tertinggi (0,52) pada faktor peluang “pariwisata menjadi *leading sector* di Indonesia” dengan bobot paling penting (0,13) karena memberikan pengaruh yang kuat terhadap perkembangan sektor pariwisata Indonesia khususnya di Kabupaten Lumajang. Peluang tersebut direspon oleh oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata di atas rata-rata para competitor. Di sisi lain, pada faktor “Kebijakan Presiden dalam prioritas pembangunan pariwisata” dan “Teknologi yang semakin berkembang” dengan bobot (0,07), dan mendapatkan skor bobot masing-masing (0.21) dan (0.14) yang berarti Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang merespon peluang tersebut diatas rata-rata dan sama dengan rata-rata kompetitor.

2) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang mendapatkan skor bobot tertinggi (0,48) pada faktor ancaman “Kondisi infrastruktur (jalan dan penerangan) yang masih belum baik”. Faktor ini juga mendapat bobot paling penting yaitu (0,12) karena memberika pengaruh yang kuat terhadap keberhasilan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang dalam persaingan pada sektor pariwisata, sehingga Dinas Kebudayaan dan Pariwisata merespon dengan sangat bagus akan hal ini. Pada faktor ancaman lainnya yang memiliki bobot penting (0,10) adalah “Mulai beroperasinya kembali truk-truk penambang pasir” sengan skor bobot (0,30), dalam hal ini Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang

merespon diatas rata-rata para kompetitornya.

- 3) Total hasil analisa EFE adalah 3,39 yang berarti bahwa kemampuan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang dalam merespon faktor eksternal yakni ancaman dan peluang di atas rata-rata. Hal tersebut menunjukkan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata dapat memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman dengan baik.

b. Matriks IFE

Analisis Matriks IFE digunakan untuk mengidentifikasi strategi internal dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang, berikut adalah faktor-faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan yang dapat diidentifikasi:

1. KEKUATAN

a) Aset yang dimiliki semakin meningkat

Aset yang dimiliki dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang mengalami peningkatan sesuai dengan Tabel 4.22 yakni sebesar 14,32%. Tentunya hal ini cukup baik mengingat anggaran dana yang diterima Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang cukup besar.

b) Perencanaan sudah berjalan dengan baik

Selama ini Kabupaten Lumajang memiliki program-program unggulan, bahkan untuk di tahun 2016 ini beberapa program pembangunan di objek wisata unggulan seperti B29, Tumpak Sewu ataupun Geopark Lamongan, dan keinginan untuk terus meningkatkan event/festival budaya khas daerah Kabupaten Lumajang.

c) Anggaran yang diterima cukup besar

Di setiap tahunnya anggaran yang diterima Dinas Kebudayaan dan Pariwisata selalu mengalami peningkatan, bahkan pada tahun 2016 ini Dinas Kebudayaan dan Pariwisata mendapatkan anggaran yang cukup

besar, yakni Rp 52.865.700.000,00 tentunya dengan dana sebesar ini diharapkan pembangunan di sektor pariwisata semakin meningkat.

d) Pembinaan terhadap subyek-subyek pariwisata (POKDARWIS)

Adanya pokdarwis atau kelompok sadar wisata yang berasal dari masyarakat dan berada di setiap kecamatan di Kabupaten Lumajang sejumlah 21 Kelompok ini diharapkan sebagai salah satu motor penggerak percepatan pembangunan sektor pariwisata Kabupaten Lumajang.

e) Tarif masuk objek wisata yang cukup murah

Beberapa objek pariwisata di Kabupaten Lumajang memiliki tarif masuk yang cukup murah dan dapat dijangkau semua kalangan, bahkan di beberapa objek yang lainnya belum memiliki tarif masuk (gratis).

f) Budaya kerja yang mengakibatkan motivasi kerja karyawan cukup tinggi

Lingkungan kerja yang nyaman dan hubungan antar staf karyawan yang baik, serta pola manajemen yang cukup baik mengakibatkan motivasi kerja karyawan cukup tinggi, hal ini salah satu indikatornya dilihat dari tingkat kedisiplinan saat mengikuti apel dan absensi pegawai yang selalu menunjukkan angka cukup banyak.

2. KELEMAHAN

a) Kualitas SDM Pariwisata yang belum baik

Melihat dari data pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang, dapat dilihat bahwa pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang sebagian besar memiliki pendidikan akhir SMA, bahkan tidak sedikit juga yang memiliki pendidikan akhir SD dari hal ini beberapa tugas pokok belum begitu maksimal dilaksanakan, selain itu sangat minimnya sumber daya manusia

yang mumpuni di bidang teknik sipil ataupun arsitektur, tentunya dengan adanya sumber daya manusia yang memiliki kemampuan di bidang tersebut semakin memudahkan jalannya pembangunan objek objek wisata di Kabupaten Lumajang.

b) Belum ada investor yang menanamkan modal di Kabupaten Lumajang

Belum adanya investor selain dari masyarakat sekitar objek wisata menjadikan pembangunan di sektor wisata memiliki ketergantungan hanya terhadap APBD ataupun bantuan Dana Alokasi Khusus, tentunya hal ini sedikit mempengaruhi jalannya pembangunan dikarenakan dana yang dimiliki pemerintah terbatas.

c) Promosi pariwisata yang belum maksimal

Beberapa media promosi yang dimiliki oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang belum berjalan dengan maksimal, hal ini terlihat dari Website Pariwisata yang terlihat belum adanya info yang lengkap tentang pariwisata di Kabupaten Lumajang, selain itu penyebaran media promosi menggunakan leaflet, brosur, kalender dan banner yang masih hanya menjangkau sebagian wilayah regional ataupun lokal.

d) Perbaikan Fasilitas masih minim

Perbaikan fasilitas yang dilakukan selama ini belum mencakup keseluruhan objek-objek wisata, saat ini hanya objek wisata prioritas yang dilakukan perbaikan-perbaikan, maka dari itu tidak sedikit objek wisata yang masih belum memiliki fasilitas yang memadai.

e) Minimnya transportasi menuju kawasan objek wisata

Transportasi merupakan hal yang sangat penting bagi wisatawan ketika mengunjungi suatu objek wisata, tanpa adanya transportasi yang memadai akan menyulitkan wisatawan saat mengunjungi Kabupaten Lumajang, hal

ini terlihat bahwa belum adanya transportasi massal yang mengangkut hingga ke beberapa objek di daerah pelosok.

f) Sebagian besar karyawan belum memahami arah pembangunan pariwisata Lumajang

Sumber daya manusia pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang, ternyata belum memahami arah dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang, hal ini terbukti pada saat wawancara, hampir semua narasumber belum memahami betul tentang visi, misi, rencana jangka panjang, dan jangka pendek dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang ini.

Berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang telah dianalisis diatas, kemudian faktor-faktor internal tersebut dimasukkan ke dalam Matriks IFE untuk dilakukan pembobotan dan penilaian.

Dalam Faktor Internal awali dengan memasukkan 10-20 faktor-faktor eksternal utama yang mempengaruhi perusahaan termasuk antara Kekuatan dan Kelemahan.

Selanjutnya Beri bobot di tiap faktornya, berikut rinciannya berbagai pembobotan pada matriks evaluasi faktor internal:

1. Bobot 0,00-0,04 :Kurang penting
2. Bobot >0,04-0,08 :Sedikit penting
3. Bobot >0,08-0,12 :Penting
4. Bobot >0,12-0,16 :Sangat Penting
5. Bobot >0,16-0,20 :Sangat penting Sekali

Terakhir beri peringkat di tiap faktornya, pemberian peringkat ini untuk menunjukkan apakah faktor tersebut lemah atau tidak, berikut rinciannya:

1. Peringkat 1 : sangat lemah
2. Peringkat 2 : lemah
3. Peringkat 3 : kuat
4. Peringkat 4 : sangat kuat

Berikut Matriks IFE Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang:

Tabel 2

Matriks EFE Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang

NO	FAKTOR INTERNAL UTAMA	BOBOT	RATING	SKOR
1.	Aset yang dimiliki semakin meningkat	0.06	3	0.18
2.	Perencanaan sudah berjalan dengan baik	0.11	4	0.44
3.	Anggaran yang diterima cukup besar	0.12	4	0.48
4.	Pembinaan terhadap subjek-subjek pariwisata (POKDARWIS)	0.09	4	0.36
5.	Tarif masuk objek wisata yang cukup murah	0.04	3	0.12
6.	Budaya kerja yang mengakibatkan motivasi karyawan cukup tinggi	0.06	4	0.24
	TOTAL KEKUATAN	0.48		1.82
1.	Kualitas SDM Pariwisata yang belum baik	0.12	2	0.24
2.	Belum ada investor yang menanamkan modal di Kabupaten Lumajang	0.08	2	0.16
3.	Promosi pariwisata yang belum maksimal	0.11	2	0.22
4.	Perbaikan fasilitas masih minim	0.08	2	0.16
5.	Minimnya transportasi menuju kawasan objek wisata	0.08	2	0.16
6.	Sebagian besar karyawan belum memahami arah pembangunan pariwisata Lumajang	0.05	2	0.10
	TOTAL KELEMAHAN	0.52		1.04
	TOTAL BOBOT	1.00		2,86

Sumber: Data diolah (2016)

Berdasarkan hasil analisis di atas maka dapat diketahui bahwa faktor eksternal utama yang menjadi peluang dan ancaman utama bagi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang adalah sebagai berikut:

- 1) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata mendapatkan skor bobot tertinggi (0,48) pada faktor kekuatan “Anggaran yang diterima cukup besar” dengan bobot paling tinggi yakni (0,12) karena memberikan pengaruh yang kuat terhadap keberhasilan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang dan kondisi persaingan pada sektor pariwisata. Kekuatan tersebut menjadi kunci sukses Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang dalam bersaing. Di sisi lain,

pada faktor “Perencanaan sudah berjalan dengan baik dengan bobot (0,11) dan skor bobot (0,44) yang berarti kekuatan tersebut merupakan salah satu faktor utama dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang dalam mengembangkan sektor pariwisata di Kabupaten Lumajang.

- 2) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang mendapatkan skor bobot tertinggi (0,24) pada faktor kelemahan “Kualitas SDM Pariwisata yang belum baik”. Faktor tersebut diberi bobot paling penting (0,12) karena memberikan pengaruh yang kuat terhadap keberhasilan dan kondisi persaingan pada sektor pariwisata, dan faktor tersebut menjadi kelemahan utama perusahaan dalam bersaing di sektor pariwisata. Pada faktor kelemahan dengan bobot penting (0,11) yaitu faktor “promosi pariwisata yang belum maksimal” dengan skor bobot (0,22). Selain faktor utama tadi, faktor promosi pariwisata yang dilakukan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata juga merupakan salah satu kelemahan dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang.
- 3) Total hasil analisa IFE adalah 2,86 yang berarti bahwa Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang memiliki posisi internal diatas rata-rata (2,50). Hal tersebut menunjukkan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang memiliki kekuatan internal yang bagus dalam bersaing di industri pariwisata.

Tahap Pencocokan

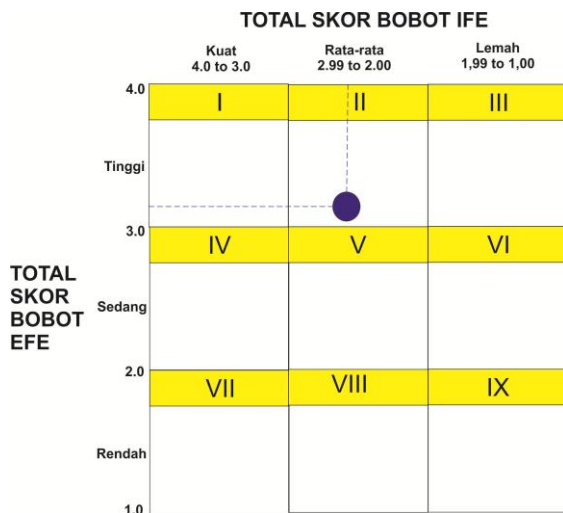
Pada Tahap Pencocokan, peneliti menggunakan alat analisis matriks IE

a. Matriks IE

Analisis matrik IE digunakan untuk mengetahui posisi strategi dan alternatif strategi suatu perusahaan dengan menggunakan total skor hasil analisis EFE dan IFE. Pada analisis EFE Dinas

Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang memperoleh skor 3,39 sedangkan pada analisis IFE Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang memperoleh skor 2,86. Berikut adalah hasil analisis dari Matriks IE:

Gambar 2
Matriks IE Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang



Sumber: Data Diolah (2016)

Berdasarkan koordinat 3,39; 2,86 pada matriks IE, maka dapat dikatakan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang berada pada sel II, Sel II digambarkan sebagai kondisi tumbuh dan membangun. Alternatif strategi yang bisa diterapkan adalah strategi intensif dan integratif. Strategi Intensif meliputi penetrasi pasar, pengembangan psar, dan pengembangan produk, sedangkan strategi integratif meliputi integrasi ke belakang, integrasi kedepan dan integrasi horizontal.

Tahap Keputusan

Tahap akhir dari analisis strategi ini adalah pengambilan keputusan dengan Matriks QSPM.

a. Matriks QSPM

Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) adalah suatu alat untuk melakukan evaluasi alternatif strategi yang ada secara objektif berdasarkan faktor-

faktor utama dari eksternal dan internal Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang yang sebelumnya telah diidentifikasi. Berdasarkan hasil analisis tahap pencocokan diperoleh beberapa alternatif strategi. Berdasarkan strategi yang dihasilkan dari matriks IE adalah integrasi ke depan, integrasi *horizontal*, integrasi ke belakang, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

Berdasarkan hasil analisis dan juga wawancara Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang lebih cenderung menerapkan strategi penetrasi pasar untuk meningkatkan penjualan dan permintaan terhadap objek wisata. Selain itu, pengembangan produk pariwisata juga dilakukan terhadap beberapa objek pariwisata unggulan. Oleh karena itu, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang harus memilih dari kedua alternatif strategi tersebut yang menjadi prioritas.

Dasar Pengisian Matriks QSPM adalah dengan memberikan skor pada kolom AS dan kemudian mengalikan dengan bobot sehingga akan menghasilkan Total AS (TAS), berikut penjelasannya:

1. AS (*Attractiveness Score*)

Nilai daya Tarik relatif penerapan dari masing-masing dilihat dari factor yang ada.

2. TAS (*Total Attractiveness Score*)

Total nilai AS dari masing-masing strategi yang ditawarkan.

Kemudian AS (*Attractiveness Score*) pada kolom QSPM diisi sesuai kisaran nilai sebagai berikut:

- a) Tidak memiliki daya Tarik = 1
- b) Daya Tariknya rendah = 2
- c) Daya Tariknya sedang = 3
- d) Daya Tariknya Tinggi = 4

Berikut analisis Matriks QSPM Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang:

Tabel 3
Analisis Matriks QSPM Dinas
Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten
Lumajang

NO	FAKTOR EKSTERNAL UTAMA	BOBOT	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk	
			AS	TAS	AS	TAS
1.	Kebijakan Presiden dalam prioritas pembangunan pariwisata	0.07	3	0,21	4	0,28
2.	Wisata Menjadi gaya hidup bagi masyarakat	0.09	3	0,27	4	0,36
3.	Pariwisata menjadi leading sector di Indonesia	0.13	3	0,39	4	0,52
4.	Potensi alam dengan panorama yang indah	0.09	4	0,36	3	0,27
5.	Budaya Daerah yang cukup unik dan kuat	0.09	4	0,36	2	0,18
6.	Teknologi yang semakin berkembang	0.07	4	0,28	3	0,21
	TOTAL PELUANG	0,54		1,87		1,82
1.	Persaingan antar daerah di bidang pariwisata yang semakin ketat	0.09	3	0,27	4	0,36
2.	SAPTA PESONA yang belum dipahami sebagian besar masyarakat	0.08	3	0,24	2	0,16
3.	Kondisi infrastruktur (Jalan dan Penerangan) yang masih belum baik	0.12	1	0,12	4	0,48
4.	Belum diberlakukannya TDUP dan sertifikasi terhadap objek-objek pendukung pariwisata	0.05	4	0,20	3	0,15
5.	Mulai beroperasinya kembali truk-truk penambang pasir	0.10	-	-	-	-
6.	Adanya bencana alam yang merusak pembangunan	0,02	1	0,02	2	0,04
	TOTAL ANCAMAN	0,46		0,85		1,19
	TOTAL BOBOT	1,00		2,72		3,01

4.	Pembinaan terhadap subjek-subjek pariwisata (POKDARWIS)	0.09	4	0,36	3	0,27
5.	Tarif masuk objek wisata yang cukup murah	0.04	3	0,12	2	0,08
6.	Budaya kerja yang mengakibatkan motivasi karyawan cukup tinggi	0.06	-	-	-	-
	TOTAL KEKUATAN	0,48		1,24		1,51
1.	Kualitas SDM pariwisata yang belum baik	0.12	2	0,24	1	0,12
2.	Belum ada investor yang menanamkan modal di Kabupaten Lumajang	0.08	4	0,32	3	0,24
3.	Promosi pariwisata yang belum begitu maksimal dilakukan	0.11	4	0,44	2	0,22
4.	Perbaikan fasilitas masih minim	0.08	2	0,16	4	0,32
5.	Minimnya transportasi menuju kawasan objek wisata	0.08	4	0,32	3	0,24
6.	Sebagian besar karyawan belum memahami arah pembanguan pariwisata Lumajang	0.05	-	-	-	-
	TOTAL KELEMAHAN	0,52		1,48		1,14
	TOTAL BOBOT	1,00		2,72		2,65
	TOTAL BOBOT INTERNAL EKSTERNAL			5,44		5,66

Sumber: Data Diolah (2016)

Berdasarkan hasil analisis QSPM di atas, strategi pengembangan produk lebih besar nilainya yakni 5,66 sedangkan penetrasi pasar memiliki nilai 5,44. Oleh karena itu, sebaiknya Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang lebih memprioritaskan strategi pengembangan produk daripada penetrasi pasar untuk saat ini. Pengembangan produk yang dimaksud yaitu membenahi segala hal yang menyangkut 4A dalam pariwisata yaitu *aksesibility, amenity, attraction, anciliary*.

Tahap Implementasi

Setelah melakukan tahap akhir dengan menggunakan matriks QSPM, maka hal selanjutnya adalah tahap Implementasi strategi dengan menggunakan analisis SWOT. Berikut merupakan Matriks SWOT pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang, sesuai dengan strategi Pengembangan Produk.

NO	FAKTOR INTERNAL UTAMA	BOBOT	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk	
			AS	TAS	AS	TAS
1.	Aset yang dimiliki semakin meningkat	0.06	3	0,18	4	0,24
2.	Perencanaan sudah berjalan dengan baik	0.11	2	0,22	4	0,44
3.	Anggaran yang diterima cukup besar	0.12	3	0,36	4	0,48

Tabel 4
Matriks SWOT Dinas Kebudayaan dan
Pariwisata Kabupaten Lumajang

Strategi SO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat Inovasi dan Kajian baru dalam pengembangan pariwisata (S2, S3, S4, S6, O1) 2. Meningkatkan Kuantitas dan Jangkauan Promosi (S1, S2, S3, O2, O4, O5, O6) 3. Meningkatkan Penggunaan Teknologi dalam aktivitas Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang terutama mengenai sistem informasi (S1, S2, S3, O6)

Strategi ST
<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan perbaikan pada sistem pengelolaan pariwisata terutama pada produk unggulan (S1, S2, S3, S4, T1, T3) 2. Melakukan koordinasi dengan baik terhadap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) lain se Kabupaten Lumajang dalam mendukung perbaikan sektor pariwisata terutama perbaikan infrastruktur, kualitas SDM Pariwisata, dan kegiatan pariwisata lainnya (S1, S2, S3, T3, T4) 3. Mendorong pembuatan peraturan yang ketat terhadap aktivitas tambang pasir (S3, T5, T6)

Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan pelatihan/ bimtek khusus kepada para staf Disbudpar mengenai pariwisata untuk meningkatkan kemampuan dan menunjang tupoksinya (W1, W6, O1, O3, O6) 2. Melakukan perbaikan dalam penerimaan pegawai baru sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan (W1, W3, O1, O6) 3. Meningkatkan Perencana Masyarakat dalam pembangunan pariwisata Kabupaten Lumajang (W2, W5, O4, O5)

Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan berbagai upaya pengembangan SDM pariwisata dan kebudayaan yang respon terhadap globalisasi dan persaingan domestik (W2, W3, W4, T2, T4) 2. Memberikan sosialisasi kepada masyarakat lumajang tentang potensi pariwisata yang dimiliki (W1, W2, T2) 3. Memberikan kemudahan investasi pada sektor pariwisata dan juga menetapkan standart khusus (W2, W4, W5, T1, T4)

Berdasarkan Matriks SWOT diatas maka diterapkan rencana strategis Pengembangan Kepariwisata dan Kebudayaan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang berdasarkan pertimbangan kekuatan (S), kelemahan (W), peluang (O), ancaman (T). Berdasarkan tabel 4.29 strategi tersebut diharapkan mampu mendukung pembangunan produk pariwisata di Kabupaten Lumajang yang dapat dilakukan di masa mendatang untuk memberikan kontribusi terhadap

pembangunan bangsa dan negara melalui sketor pariwisata dan kebudayaan.

Kesimpulan

1. Pada analisis lingkungan eksternal Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang, faktor “Pariwisata menjadi *leading sector* di Indonesia” menjadi peluang utama dengan skor bobot tertinggi yaitu 0,52, sedangkan faktor “Kondisi infrastruktur (Jalan dan Penerangan) yang masih belum baik” Menjadi ancaman yang memiliki peranan penting dengan skor bobot tertinggi yaitu 0,48
2. Pada analisis lingkungan internal Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang, faktor “Anggaran yang diterima cukup besar” menjadi kekuatan utama dengan skor bobot tertinggi yaitu 0,48, sedangkan faktor “Kualitas SDM pariwisata yang belum baik” menjadi kelemahan utama dengan skor bobot tertinggi yaitu 0,24
3. Pada analisis EFE Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang mendapatkan skor 3,39 yang menunjukkan bahwa respon Dinas Kebudayaan dan Pariwisata terhadap faktor eksternal diatas rata-rata. Hal ini berarti menunjukkan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata dapat memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman dengan baik.
4. Pada analisis IFE Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang mendapatkan skor 2,86 yang menunjukkan posisi internal diatas rata-rata. Hal tersebut menunjukkan bahwa Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang memiliki kekuatan internal yang bagus dalam bersaing di industri pariwisata.
5. Analisis Matriks Internal Eksternal menggunakan nilai yang didapat dari analisis EFE dan IFE. Berdasarkan matriks Internal Eksternal menunjukkan bahawa Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang menempati sel II dengan kondisi

- tumbuh dan membangun, dengan strategi intensif (Penetrasi pasar, Pengembangan pasar, Pengembangan Produk) dan integratif (Integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal).
6. Analisis QSPM digunakan dalam menganalisa beberapa alternatif strategi yang mungkin dipilih sesuai dengan kondisi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dengan membandingkan antara Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk, menunjukkan bahwa strategi yang dapat diimplementasikan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang adalah Pengembangan Produk dengan Nilai 5,66. Maka dari itu lebih baik Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang lebih memprioritaskan Pengembangan Produk terlebih dahulu dalam jangka pendek ini.
 7. Analisis Matriks SWOT, diperoleh Strategi SO antara lain (1) Membuat Inovasi dan Kajian baru dalam pengembangan pariwisata, (2) Meningkatkan Kuantitas dan Jangkauan Promosi, (3) Meningkatkan Penggunaan Teknologi dalam aktivitas Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang terutama mengenai sistem informasi. Strategi ST antara lain (1) Melakukan perbaikan pada sistem pengelolaan pariwisata terutama pada produk unggulan, (2) Melakukan koordinasi dengan baik terhadap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) lain se Kabupaten Lumajang dalam mendukung perbaikan sektor pariwisata terutama perbaikan infrastruktur, kualitas SDM Pariwisata, dan kegiatan lainnya, (3) Mendorong pemerintah memberikan peraturan yang ketat terhadap aktivitas tambang pasir. Strategi WO antara lain (1) Memberikan pelatihan/ bimtek khusus

kepada para staf Disbudpar mengenai pariwisata untuk meningkatkan kemampuan dan menunjang tupoksinya, (2) Melakukan perbaikan dalam penerimaan pegawai baru sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan, (3) Meningkatkan Perencanaan Masyarakat dalam pembangunan pariwisata Kabupaten Lumajang. Strategi WT antara lain (1) Melakukan berbagai upaya pengembangan SDM pariwisata dan kebudayaan yang respon terhadap globalisasi dan persaingan domestic, (2) Memberikan sosialisasi kepada masyarakat lumajang tentang potensi pariwisata yang dimiliki, (3) Memberikan kemudahan investasi pada sektor pariwisata dan juga menetapkan standart khusus.

Saran

Beberapa saran yang mungkin dapat dijadikan sebagai bahan masukan terhadap Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang dalam menerapkan strategi pengembangan produk dapat menggunakan teori dari Kotler (2002:382) yaitu:

1. Pemunculan Gagasan
Sebaiknya Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang melakukan gagasan tentang pengolahan objek wisata yang ada saat ini atau bahkan membuat objek wisata yang baru dengan cara musyawarah dengan para pemangku kepentingan dengan diawali musyawarah di Internal Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Luamajang terlebih dahulu.
2. Penyaringan Gagasan
Beberapa gagasan yang diperoleh ditahap awal tadi kemudian disaring dengan memilah gagasan mana yang memiliki potensi dan tepat untuk diimplementasikan dan

- mana yang belum tepat untuk diimplementasikan.
3. Pengembangan dan Penyajian Konsep
Ide yang telah disaring tadi selanjutnya dikembangkan menjadi sebuah konsep Produk tentunya dengan melibatkan orang-orang ahli di bidang Pengembangan Objek wisata (*konsultan*), tentunya hal ini membutuhkan waktu yang tidak sebentar dan memerlukan biaya yang cukup besar.
 4. Pengembangan strategi pemasaran
Kemudian Bidang Pemasaran melakukan analisis pasar baik itu tentang ukuran, struktur, tingkah laku pasar, harga jual di pasar, serta perkiraan pemasukan yang akan didapatkan. Tentunya analisis ini juga memperhatikan kemampuan masyarakat khususnya Masyarakat Kabupaten Lumajang dan sekitarnya sebagai pasar utama dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang.
 5. Analisis Bisnis
Setelah semua konsep produk dan strategi tersebut sudah selesai, maka dilakukanlah tahap *finishing* tentunya dengan melakukan pengenalan di internal Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang dan kemudian juga dilakukan koordinasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan, hal ini dilakukan apabila dimungkinkan masih ada kekurangan dari konsep yang harus dibenahi.
 6. Pengembangan Produk
Setelah konsep tersebut sudah disetujui berbagai pihak, kemudian dilakukanlah proses pengembangan produk objek wisata yang ada ataupun membuat produk baru

dengan melibatkan orang-orang yang berkompeten di bidangnya, dan tentunya juga menyesuaikan dengan anggaran yang ada.

7. Pengujian Pasar
Setelah jadi, maka dilakukanlah pengujian pasar, dengan melibatkan beberapa orang untuk mencoba fasilitas yang ada, dan meminta tanggapan terhadap masyarakat tentang harga yang diterapkan.
8. Komersialisasi
Kemudian setelah masyarakat menerima dengan harga yang diterapkan dan fasilitas yang didapatkan cukup memuaskan, maka selanjutnya adalah Proses Komersialisasi, dengan mengenalkan produk tersebut secara besar-besaran untuk mendapatkan banyak wisatawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Badan Pusat Statistik Jawa Timur. *Pertumbuhan Ekonomi Jawa Timur Triwulan III-2015*(online).
<http://jatim.bps.go.id> Diakses tanggal 21 November 2015
- Badan Pusat Statistik. 2015. *Indikator Ekonomi Daerah Kabupaten Lumajang*. Lumajang: Badan Pusat Statistika
- Badan Pusat Statistik. 2015. *Kabupaten Lumajang Dalam Angka (Katalog BPS)*. Lumajang: Badan Pusat Statistika

- Badan Pusat Statistik. Ekonomi Indonesia Triwulan II-2015 Tumbuh 4,67 persen sedikit melambat dibandingkan triwulan I-2015 (online). Diakses tanggal 21 November 2015
- Biro Hukum dan Komunikasi Publik. Siaran Pers Rakornas Pariwisata 2015 Sinergitas dalam mewujudkan pencapaian target pariwisata jangka pendek 2016 dan panjang 2019. <http://kemenpar.go.id>. Diakses tanggal 17 Maret 2016
- David, R.F. 2010. Manajemen Strategis Konsep Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat
- Hadiwijoyo, S.S. 2012. Perencanaan Pariwisata Perdesaan Berbasis Masyarakat. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Heene, 2010. Manajemen Strategik Keorganisasian Publik. Bandung: PT. Refika Aditama
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Malang 2014
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Banyuwangi 2014
- Laporan Keuangan SKPD Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2014
- Laporan Keuangan SKPD Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2015
- Laporan Keuangan SKPD Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2016
- Laporan Kinerja Kementerian Pariwisata Tahun 2014
- Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang Tahun 2013
- Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang Tahun 2014
- Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang Tahun 2015
- Laporan Program dan Kegiatan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2015
- Muslich, Masnur. 2013. Bagaimana Menulis Skripsi?. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Nazir, Moh. 2005. Metode Penelitian. Bogor: Ghalia Indonesia
- Nugroho, Iwan. 2011. Ekowisata dan Pembangunan Berkelanjutan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Pearce, John & Robinson, R. 2014. Manajemen Strategis (diterjemahkan oleh Nia Pramita Sari). Jakarta: Salemba Empat
- Peraturan Daerah Kabupaten Lumajang no 5 Tahun 2014 tentang

- Perubahan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2014
- Peraturan Daerah Kabupaten Lumajang No 6 Tahun 2015 Tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2015
- Peraturan Daerah Kabupaten Lumajang Nomor 1 Tahun 2014 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Lumajang Tahun 2015-2019
- Peraturan Daerah Kabupaten Lumajang Nomor 79 Tahun 2014 Tentang Destinasi Wisata Satu Kecamatan Satu Desa Wisata
- Rencana Kerja dan Anggaran Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2014
- Rencana Kerja dan Anggaran Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2015
- Rencana Kerja dan Anggaran Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang Tahun Anggaran 2016
- Rencana Kerja Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Malang Tahun 2014
- Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Lumajang 2015 – 2019
- Rencana Strategi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang Tahun 2015-2019
- Siagian P. S. 2012. Manajemen Strategik. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2014. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta
- Suyanto, M. 2007. Strategic Management Global Most Admired Companies. Yogyakarta: C.V ANDI OFFSET
- Udaya, Jusuf. 2013. Manajemen Strategik. Yogyakarta: Graha Ilmu.