

Perumusan Strategi Pengembangan Pariwisata pada Pantai Gemah di Kabupaten Tulungagung

Oleh:

Yogie Irvanda Saputra
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
irvandayogie@gmail.com

Dosen Pembimbing:
Dr. Mintarti Rahayu SE., MS., CSRS

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal, dan menganalisis perumusan strategi pengembangan pariwisata Pantai Gemah di Kabupaten Tulungagung. Jenis penelitian adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan dari lima orang narasumber dengan metode wawancara dan dokumentasi. Alat analisis yang digunakan adalah *Internal Factor Evaluation Matrix (IFE Matrix)*, *External Factor Evaluation Matrix (EFE Matrix)*, *Internal-External Matrix (IE Matrix)* dan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM Matrix)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan strategik serta visi dan misi pengembangan wisata Pantai Gemah dilakukan dalam musyawarah antara tiga pihak sesuai Perjanjian Kerja Sama antara Perum Perhutani, Pemerintah Kabupaten Tulungagung, dan LMDH/ Pokdarwis/ Pemerintah Desa Keboireng. Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal serta analisis perumusan strategi dalam rangka mengoptimalkan kekuatan, mengatasi kelemahan, serta merespon peluang dan mengatasi ancaman yang ada, dapat dirumuskan opsi strategi pengembangan wisata Pantai Gemah yang paling tepat untuk diimplementasikan adalah strategi penetrasi pasar.

Kata Kunci: Analisis Lingkungan, Strategi Pengembangan Wisata Pantai, *IFE Matrix*, *EFE Matrix*, *IE Matrix*, *QSPM Matrix*, Strategi Penetrasi Pasar.

1. PENDAHULUAN

Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) adalah negara yang mempunyai sumber daya yang melimpah, dengan keanekaragaman suku, ras, agama, budaya dan lain-lain yang terbentang dari Sabang hingga Merauke. Dengan kondisi geografis Indonesia yang sangat luas menimbulkan pertumbuhan penduduk Indonesia yang mengalami peningkatan disetiap tahunnya. Negara Indonesia terdiri atas 17.504 pulau dikutip dari situs Deputy Kemaritiman Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman Indonesia. Dengan melimpahnya pulau yang dimiliki tersebut menjadikan Indonesia sebagai

negara kepulauan terbesar yang ada di dunia, sehingga Indonesia memiliki potensi pariwisata pantai dan perairan yang cukup besar. Melihat potensi pariwisata yang besar ini, sudah barang pasti pemerintah harus mengembangkan dan mengelola pariwisata secara tepat dan bijaksana agar mampu menjadi sumber pendapatan bagi pemerintah serta mampu memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi masyarakat sekitar.

Pariwisata merupakan salah satu sektor ekonomi yang cukup penting di Indonesia. Dikutip dari situs kemenpar.go.id, berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik kontribusi devisa

sektor pariwisata terhadap Pendapatan Domestik Bruto (PDB) Indonesia pada tahun 2018 mencapai 4.5% atau 19.29 miliar dolar AS. Angka ini hampir menyentuh target yang ingin dicapai pemerintah pada tahun 2018 yaitu sebesar 20 miliar dolar AS. Bila dilihat, dalam kurun waktu 5 tahun belakangan ini penerimaan devisa dari sektor pariwisata terus mengalami kenaikan. Berikut adalah tabel yang berisi perincian penerimaan devisa dari sektor pariwisata:

No.	Tahun	Nilai Penerimaan
1.	2014	US\$11.20
2.	2015	US\$12.20
3.	2016	US\$13.60
4.	2017	US\$15.00
5.	2018	US\$19.29

Sumber: Kemenpar.go.id, 2019

Peningkatan devisa ini melambangkan pengelolaan yang baik pada sektor pariwisata oleh pemerintah. Capaian ini senada dengan amanat Undang-Undang Republik Indonesia No.10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisata, yang menyatakan bahwasanya kepariwisataan tidak hanya kegiatan untuk memenuhi kebutuhan jasmani, rohani, dan intelektual setiap wisatawan, namun juga berfungsi sebagai sarana untuk meningkatkan pendapatan negara dalam mewujudkan kesejahteraan rakyat.

Provinsi Jawa Timur merupakan provinsi yang terletak di ujung timur Pulau Jawa. Bagian utara, timur, dan selatan yang berupa perairan laut menjadikan provinsi ini memiliki potensi pariwisata pantai yang cukup besar yang kemudian dijadikan industri pariwisata untuk kesejahteraan masyarakat setempat. Salah satu kabupaten yang berada di wilayah pesisir selatan Provinsi Jawa Timur dengan potensi pariwisata besar adalah Kabupaten Tulungagung. Maka, untuk

memanfaatkan potensi pariwisata yang besar tersebut, Pemerintah Provinsi Jawa Timur merencanakan pembangunan jalur khusus yang dapat menghubungkan antar wilayah di sepanjang pesisir selatan Provinsi Jawa Timur. Proyek tersebut dikenal sebagai pembangunan Jalur Lintas Selatan (JLS).

Jalur Lintas Selatan (JLS) merupakan mega proyek yang dilaksanakan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang pembangunannya dimulai sejak tahun 2002 dan ditargetkan selesai pada tahun 2014. Akan tetapi berbagai macam kendala dalam proyek menjadikan JLS ini belum dapat terselesaikan hingga sekarang. Proyek JLS ini didanai oleh APBN dan dana asing dari IDB. Tujuan dari proyek JLS di Provinsi Jawa Timur ini adalah untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi di wilayah selatan provinsi tersebut.

Kabupaten Tulungagung merupakan wilayah yang berada di sekitar 150 km barat daya Ibukota Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan data BPS Kabupaten Tulungagung yang dikutip dari Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Tulungagung, pada tahun 2017 sektor pariwisata menyumbang sekitar 4.5% dari total PAD yang diterima oleh Pemerintah Kabupaten Tulungagung. Angka ini cukup kecil bila dibandingkan dengan besarnya potensi pariwisata yang dimiliki. Saat ini, pemerintah Kabupaten Tulungagung sedang gencar untuk melakukan pengembangan dan perbaikan infrastruktur untuk menggenjot kunjungan wisata di beberapa objek wisata yang potensial. Hal senada dilakukan oleh pemerintah pusat dengan membangun Jalur Lintas Selatan (JLS) yang akan menghubungkan beberapa wilayah kabupaten yang berada di bagian selatan provinsi ini. Pada bagian selatan, Kabupaten Tulungagung memiliki

banyak pantai yang cukup terkenal dan sering dikunjungi, salah satunya adalah Pantai Gemah.

Pantai Gemah merupakan obyek wisata yang berada di wilayah Desa Keboireng, Kecamatan Besuki, Kabupaten Tulungagung. Pantai Gemah cukup istimewa karena berada tepat di Jalur Lintas Selatan sehingga akses menuju pantai ini cukup mudah. Mudahnya akses yang dimiliki oleh Pantai Gemah mengakibatkan wisatawan dapat dengan mudah menjangkaunya. Menurut salah satu kanal berita daring *TribunJatim.com*, pada akhir tahun 2019 ini proyek Jalur Lintas Selatan yang melalui wilayah Kabupaten Tulungagung dan Kabupaten Trenggalek akan segera terhubung, karena pemerintah telah memperoleh suntikan dana dari Islamic Development Bank (IDB).

Terhubungnya Jalur Lintas Selatan antara Kabupaten Tulungagung dengan Kabupaten Trenggalek ini secara tidak langsung membawa dampak yang positif dan negatif bagi keberlangsungan kegiatan pariwisata di Pantai Gemah. Dampak positifnya adalah ketika Jalur Lintas Selatan antar dua kabupaten ini terhubung maka akses pengunjung menuju pantai ini menjadi lebih mudah, termasuk pengunjung yang berasal dari Kabupaten Trenggalek dan sekitarnya akan lebih mudah menjangkau Pantai Gemah. Sedangkan, dampak negatif yang timbul dari tersambungannya Jalur Lintas Selatan ini adalah timbulnya persaingan terbuka antara Pantai Gemah yang notabene masih baru dengan pantai-pantai lain di wilayah Kabupaten Trenggalek yang telah ada sebelumnya dan tidak kalah populer juga, seperti Pantai Pasir Putih, Pantai Prigi, dan lain-lain.

Dampak negatif tersebut dapat diminimalkan pengaruhnya apabila Pantai Gemah dapat dikembangkan

secara tepat oleh seluruh pemangku kepentingan dalam rangka menghadapi persaingan terbuka dengan pantai-pantai lain yang ada di wilayah kabupaten lain yang juga terhubung oleh Jalur Lintas Selatan ini. Pengembangan yang tepat akan menjadikan Pantai Gemah sebagai pantai yang memiliki keunikan serta *value* yang tidak dimiliki pantai lain yang dilewati oleh Jalur Lintas Selatan ini. Keunikan dan *value* tersebut diharapkan mampu menjadikan Pantai Gemah memiliki posisi persaingan yang unggul dari pesaingnya.

Pantai Gemah secara operasional di jalankan oleh kelompok sadar wisata yang bernama Pokdarwis Alam Asri Pantai Gemah. Pokdarwis Alam Asri pertama kali dirintis oleh Karang Taruna Desa Keboireng pada tahun 2016, kemudian resmi didirikan pada tahun 2017 dengan adanya Perjanjian Kerja Sama (PKS) pengelolaan Pantai Gemah dengan beberapa lembaga diantaranya: Pemerintah Kabupaten Tulungagung, Perum Perhutani, LMDH, dan Pemerintah Desa Keboireng. Seiring dengan perkembangan industri pariwisata serta untuk merespons kondisi eksternal terkini, Pantai Gemah melalui pokdarwisnya perlu melakukan upaya-upaya agar tetap eksis dan bersaing dengan obyek wisata lain. Maka dari itu, keputusan strategik perlu diambil oleh Pokdarwis Pantai Gemah Kabupaten Tulungagung sebagai pedoman dalam mengembangkan wisata di Pantai Gemah dengan memperhatikan kondisi lingkungan internal dan eksternalnya.

Pandemi Covid-19 menjadi permasalahan yang cukup kompleks dan mempengaruhi seluruh sektor, salah satunya pada sektor pariwisata yang mengalami dampak yang cukup besar. Pada Kabupaten Tulungagung, kasus konfirmasi pertama Covid-19 terjadi pada tanggal 23 Maret 2020. Penelitian

ini telah dilaksanakan sebelum terjadinya pandemi Covid-19, sehingga dalam pembahasan kondisi lingkungan internal dan eksternal pariwisata Pantai Gemah Kabupaten Tulungagung tidak memperhatikan kondisi-kondisi setelah adanya pandemi Covid-19.

2. KAJIAN PUSTAKA

Perumusan Strategi

Tahap perumusan mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, dan membuat, mengevaluasi, dan memilih strategi yang tepat.

a. Mengembangkan visi dan misi

Visi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan merupakan suatu cita-cita tentang keadaan di masa yang akan datang yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel perusahaan, mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah, bahkan pesuruh sekalipun. Sedangkan misi adalah penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh staf perusahaan. Pengembangan visi dan misi yang didesain penting untuk memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi.

b. Mengidentifikasi lingkungan eksternal dan internal organisasi

Pearce dan Robinson (2013) mendefinisikan lingkungan eksternal sebagai faktor-faktor diluar kendali yang mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya. Sedangkan lingkungan internal sendiri terdiri atas variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada dalam organisasi, tetapi biasanya tidak dalam

pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel itu meliputi struktur budaya dan sumber daya organisasi (Wheelen dan Hunger, 2011:11).

c. Menetapkan tujuan jangka panjang organisasi

Menurut David (2016:123) tujuan jangka panjang mempresentasikan hasil yang diharapkan dalam mengikuti strategi tertentu. Strategi mempresentasikan tindakan yang diambil untuk memenuhi tujuan jangka panjang. Kerangka waktu untuk tujuan dan strategi sebaiknya konsisten, biasanya dua hingga lima tahun. Tujuan jangka panjang dibutuhkan pada level *corporate*, *divisional*, dan *fungsi* dari semua organisasi. Tanpa tujuan jangka panjang, organisasi akan berjalan tanpa tujuan dan tidak tahu akhir tujuannya.

d. Membuat, mengevaluasi, dan memilih strategi

Penyusunan strategi tidak perlu mempertimbangkan semua alternatif yang layak yang dapat bermanfaat bagi perusahaan, karena tidak terbatasnya tindakan yang mungkin dilakukan serta cara-cara mengimplementasikan tindakan ini (David, 2016:167).

Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal bertujuan untuk memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan yang ada pada internal perusahaan. David (2016) membagi area fungsional menjadi enam bagian, diantaranya:

1. Manajemen Fungsi

Manajemen terdiri atas lima fungsi pokok, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memotivasi (*motivating*), staf (*staffing*), dan pengendalian (*controlling*). Fungsi-fungsi ini memiliki peran yang penting untuk pengukuran dan perencanaan strategik bagi perusahaan. Dengan menjalankan

fungsi ini maka organisasi akan mampu mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

2. Pemasaran

Pemasaran digambarkan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, dan memenuhi kebutuhan pelanggan dan keinginan untuk produk dan jasa.

3. Keuangan/ Akuntansi

Kondisi keuangan dalam organisasi sering dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik pada posisi kompetitif perusahaan dan daya tarik keseluruhan kepada investor. Sehingga, faktor keuangan ini seringkali dapat mengubah strategi yang sudah ada dan mengubah rencana implementasi.

4. Produk/ Operasi

Operasional fungsi bisnis terdiri atas semua kegiatan yang mengubah *input* yang berupa faktor-faktor produksi menjadi *output* berupa barang dan jasa.

5. Penelitian dan Pengembangan

Organisasi melakukan investasi dalam penelitian dan pengembangan karena mereka percaya bahwa dengan melakukan investasi tersebut maka produk atau jasa mereka akan unggul dan organisasi tersebut akan memperoleh keunggulan kompetitif.

6. Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen bertujuan untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan dengan cara meningkatkan kualitas keputusan manajerial.

Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang timbul dari luar organisasi. Maka dari itu, organisasi hendaknya dapat mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang relevan dengan kegiatan operasional organisasi tersebut. Pearce dan Robinson (2013) membagi lingkungan eksternal ke dalam tiga sub kategori yang saling terkait,

yaitu: lingkungan jauh, lingkungan industri, dan lingkungan operasi.

1. Lingkungan Jauh, terdiri atas faktor-faktor yang berasal dari luar, dan biasanya tidak terkait dengan situasi suatu perusahaan, yaitu:

a. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah perekonomian dimana suatu perusahaan beroperasi. Karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kemakmuran relatif dari berbagai segmen pasar, setiap perusahaan harus mempertimbangkan tren ekonomi pada segmen yang memengaruhi industrinya.

b. Faktor Sosial

Faktor sosial yang memengaruhi suatu perusahaan meliputi kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup masyarakat dalam lingkungan eksternal perusahaan, yang berkembang dari kondisi budaya, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan etnis.

c. Faktor Politik

Arah dan stabilitas politik merupakan pertimbangan utama manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Faktor politik menentukan parameter-parameter hukum dan aturan dimana perusahaan harus beroperasi.

d. Faktor Teknologi

Untuk menghindari keusangan dan meningkatkan inovasi, suatu perusahaan harus menyadari perubahan teknologi yang mungkin memengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat menciptakan kemungkinan akan produk atau akan perbaikan pada produk yang sudah ada atau pada teknik manufaktur dan pemasaran.

e. Faktor Ekologi

Istilah ekologi sendiri mengacu pada hubungan antara manusia dan makhluk hidup lainnya, serta udara, tanah, dan air yang mendukungnya.

Ancaman terhadap ekologi yang mendukung kehidupan manusia, terutama yang disebabkan oleh aktivitas manusia dalam komunitas industri secara umum disebut polusi.

2. Lingkungan Industri, terdiri atas kondisi umum untuk persaingan yang memengaruhi seluruh bisnis yang menyediakan produk dan jasa yang serupa, yaitu:

a. Ancaman dari Pendetang Baru

Pendetang baru dalam suatu industri akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar dan seringkali sumber daya yang substansial. Tingkat keseriusan dari ancaman pendatang baru bergantung pada hambatan yang ada dan reaksi pesaing saat ini yang dapat diantisipasi oleh pendatang baru.

b. Kekuatan Posisi Tawar Pemasok Pemasok dapat menggunakan kekuatan menawarnya terhadap partisipan dalam suatu industri dengan cara menaikkan harga atau mengurangi kualitas barang atau jasa yang dibeli.

c. Kekuatan Daya Tawar Pembeli Pembeli juga dapat memaksa harga turun, menuntut kualitas yang lebih tinggi atau pelayanan lebih, dan mengadu pemasok yang saling bersaing yang semuanya mengurangi laba industri.

d. Produk Substitusi Dengan menetapkan batas atas dari harga, produk atau jasa substitusi dapat membatasi potensi suatu industri. Jika industri tersebut tidak dapat meningkatkan kualitas produk atau melakukan diferensiasi, maka industri itu akan mengalami kemunduran dalam laba dan mungkin juga dalam pertumbuhannya

e. Persaingan Antar Perusahaan yang Berkompetisi

Kompetisi antar pesaing yang sudah ada terjadi dalam bentuk perebutan

posisi dengan menggunakan taktik, seperti kompetisi harga, pengenalan produk, dan iklan secara besar-besaran.

3. Lingkungan Operasi, terdiri atas faktor-faktor dalam situasi kompetitif yang memengaruhi keberhasilan perusahaan dalam memperoleh sumber daya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk dan jasa secara menguntungkan. Faktor-faktor tersebut diantaranya:

a. Posisi Kompetitif

Penilaian posisi kompetitif suatu perusahaan dalam memperbaiki peluang perusahaan untuk mendesain strategi yang mengoptimalkan peluang lingkungannya.

b. Profil Pelanggan

Pengembangan profil pelanggan dan calon perusahaan memperbaiki kemampuan manajer perusahaan untuk merencanakan operasi strategis, mengantisipasi perubahan dalam ukuran pasar, dan mengalokasikan kembali sumber daya sedemikian rupa sehingga dapat mendukung pergeseran prediksi dalam pola permintaan.

c. Pemasok

Hubungan yang dapat diandalkan antara suatu perusahaan dengan para pemasoknya adalah penting bagi kelangsungan usaha dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan tersebut.

d. Kreditor

Karena kuantitas, kualitas, harga, dan aksesibilitas sumber daya keuangan, manusia, dan bahan baku jauh dari kondisi ideal, penilaian atas pemasok dan kreditor adalah sangat penting bagi evaluasi yang akurat atas lingkungan operasi perusahaan.

e. Sumber Daya Manusia: Sifat Pasar Tenaga Kerja

Kemampuan suatu perusahaan untuk menarik dan mempertahankan

karyawan yang andal adalah sangat penting bagi keberhasilannya.

Pariwisata

Menurut UU No. 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata, Pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, pemerintah dan pemerintah daerah.

Sedangkan dalam World Tourism Organization (WTO) (Muljadi, 2009), pariwisata adalah kegiatan seseorang yang bepergian atau tinggal di suatu tempat di luar lingkungannya yang biasa dalam waktu tidak lebih dari satu tahun secara terus menerus, untuk kesenangan, bisnis, ataupun tujuan lainnya.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2016:15) metode penelitian kualitatif adalah metode artistik karena proses penelitiannya bersifat seni (kurang terpol), dan disebut sebagai metode *interpretive* karena data hasil penelitian berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan di lapangan. Sugiyono (2016:53) mendefinisikan penelitian deskriptif sebagai penelitian yang dilakukan untuk mengetahui keberadaan nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi dan waktu penelitian berisi informasi tentang dimana dan kapan penelitian ini dilaksanakan. Penelitian ini dilaksanakan di Pantai Gemah Kabupaten Tulungagung, yang berlokasi di Jalur Lintas Selatan Desa Keboireng, Kecamatan Besuki, Kabupaten Tulungagung, Provinsi Jawa

Timur. Penelitian dilaksanakan pada Oktober 2019 s.d Maret 2020.

Informan Penelitian

Moleong (2017:132) mendeskripsikan informan sebagai orang pada latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Menurut Sugiyono (2016: 300), penentuan informan yang sering di gunakan dalam penelitian kualitatif adalah *purposive sampling*. Pada penelitian ini penentuan informan di pilih secara *purposive sampling* dimana teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Pertimbangan tertentu yang di maksud adalah memilih sumber data atau orang yang di anggap paling tahu tentang apa yang di harapkan. Pada penelitian ini, penulis menetapkan lima orang informan yaitu:

1. Bapak Purnomo, Divisi Promosi dan Pemandu Wisata
2. Bapak Supirin, Kepala Desa Keboireng
3. Bapak Imam Rozikin, Ketua Pokdarwis
4. Saudara Wahyu, Pengunjung
5. Saudara Gunawan, Pengunjung

Teknik Analisis Data

1. Tahap Masukan (Input)

a. Analisis Matriks IFE

Penilaian intuitif digunakan dalam pengembangan Matriks IFE, sehingga tampilan ilmiahnya tidak boleh ditafsirkan sebagai bukti bahwa teknik ini benar-benar tanpa celah. Pemahaman yang menyeluruh mengenai faktor-faktor yang tercakup di dalamnya lebih penting daripada angka-angka yang ada. Matriks IFE dapat dikembangkan dalam lima langkah:

- 1) Buat daftar faktor-faktor internal utama sebagaimana yang disebutkan dalam proses audit internal. Masukkan 10 sampai 20

faktor internal, termasuk kekuatan maupun kelemahan organisasi. Daftar terlebih dulu kekuatannya, kemudian kelemahannya. Buat sespesifik mungkin dengan menggunakan persentase, rasio, dan angka-angka perbandingan.

- 2) Berilah pada setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (semua penting). Bobot yang diberikan pada suatu faktor tertentu menandakan signifikansi relatif faktor tersebut bagi keberhasilan industri perusahaan. Terlepas dari apakah faktor utama itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor-faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasional harus diberi bobot tertinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- 3) Berilah peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah factor tersebut sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3), atau sangat kuat (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus mendapat peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapat peringkat 1 atau 2. Oleh karenanya, peringkat berbasis perusahaan, sementara bobot di langkah 2 berbasis industri.
- 4) Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot bagi masing-masing variabel.
- 5) Jumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi.

Terlepas dari berapa banyak faktor yang dimasukkan ke dalam Matriks IFE, skor bobot total berkisar antara 1,0 sebagai titik rendah dan 4,0 sebagai titik tertinggi, dengan skor rata-rata

2,5. Skor bobot total di bawah 2,5 mencirikan organisasi yang lemah secara internal, sedangkan skor yang secara signifikan berada di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat. Seperti Matriks EFE, Matriks IFE harus memasukkan antara 10 sampai 20 faktor. Jumlah faktor tidak memengaruhi kisaran skor bobot total karena bobot selalu berjumlah 1,0. Ketika suatu faktor internal merupakan kekuatan sekaligus kelemahan organisasi, faktor itu harus dimasukkan dua kali dalam Matriks IFE, dan bobot serta peringkat harus diberikan pada masing-masing. (David, 2016).

b. Analisis Matriks EFE

Analisa ini meliputi penilaian mengenai peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor lingkungan eksternal yang relevan dengan aktivitas operasionalnya. Matriks EFE dapat dikembangkan dalam lima langkah:

- 1) Buat daftar faktor-faktor eksternal utama sebagaimana yang disebutkan dalam proses audit eksternal. Masukkan 10 sampai 20 faktor, termasuk peluang dan ancaman, yang memengaruhi perusahaan dan industrinya. Daftar terlebih dulu peluangnya, kemudian ancamannya. Buat sespesifik mungkin dengan menggunakan persentase, rasio, dan perbandingan jika dimungkinkan.
- 2) Berilah pada setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot itu mengindikasikan signifikansi relatif dari suatu faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Peluang sering kali mendapat bobot yang

lebih tinggi daripada ancaman, tetapi ancaman bisa diberi bobot tinggi terutama jika mereka sangat parah atau mengancam. Bobot yang sesuai dapat ditemukan dengan cara membandingkan pesaing yang berhasil dengan yang tidak berhasil atau melalui diskusi untuk mencapai konsensus kelompok. Jumlah total seluruh bobot yang diberikan pada faktor itu harus sama dengan 1,0.

- 3) Berilah peringkat antara 1 sampai 4 pada setiap faktor eksternal utama untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespons faktor tersebut, di mana 4 = responsnya sangat bagus, 3 = responsnya di atas rata-rata, 2 = responsnya rata-rata, dan 1 = responsnya di bawah rata-rata. Peringkat didasarkan pada keefektifan strategi perusahaan. Oleh karenanya, peringkat tersebut berbeda antar perusahaan, sementara bobot di langkah nomor 2 berbasis industri. Penting untuk diperhatikan bahwa baik ancaman maupun peluang dapat menerima peringkat 1, 2, 3, atau 4.
- 4) Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot.
- 5) Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel guna menentukan skor bobot total untuk organisasi.

Terlepas dari jumlah peluang dan ancaman utama yang dimasukkan dalam Matriks EFE, skor bobot total tertinggi yang mungkin dicapai untuk sebuah organisasi adalah 4,0 dan skor bobot terendah adalah 1,0. Rata-rata skor bobot total adalah 2,5. Skor bobot total sebesar 4,0 mengindikasikan bahwa sebuah organisasi merespons secara sangat baik peluang dan ancaman yang ada di industrinya. Dengan kata lain, strategi perusahaan

secara efektif mampu menarik keuntungan dari peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh negatif potensial dari ancaman eksternal. Skor total sebesar 1,0 menandakan bahwa strategi perusahaan tidak mampu memanfaatkan peluang yang ada atau menghindari ancaman yang muncul (David, 2016).

2. Tahap Pencocokan (*Matching*) Analisis Matriks Internal-Eksternal (IE Matrix)

Matriks Internal-Eksternal merupakan matriks yang meringkas hasil evaluasi faktor eksternal dan internal yang menempatkan perusahaan pada salah satu kondisi di dalam sembilan sel, dimana tiap-tiap sel merupakan kondisi langkah yang harus ditempuh perusahaan. Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci yaitu total rata-rata tertimbang IFE pada sumbu X dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu Y. Pada sumbu-x matriks IE, total nilai IFE yang diberi bobot 1,0-1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; nilai 2,00-2,99 dianggap sedang; nilai 3,00-4,00 kuat. Pada sumbu-y matriks IE, total nilai EFE yang diberi bobot 1,00-1,99 dianggap rendah; nilai 2,00-2,99 sedang; dan 3,0-4,0 tinggi (David, 2016).

3. Tahap Keputusan (*Decision*) Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Secara konseptual, QSPM berguna untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan sejauh mana faktor kesuksesan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau ditingkatkan. (David, 2016).

Terdapat enam langkah dalam mengembangkan QSPM, yaitu:

- a. Membuat daftar kesempatan dan ancaman perusahaan kunci, juga kelemahan serta kekuatan internal di kolom kiri QSPM. Informasi ini sebaiknya diambil secara langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE.

- b. Memasukkan bobot untuk setiap faktor kunci internal dan eksternal. Bobot ini identik dengan yang ada dalam Matriks EFE dan Matriks IFE.
 - c. Menguji matriks-matriks Tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi strategi alternatif yang sebaiknya organisasi pertimbangkan untuk diimplementasikan.
 - d. Menentukan skor daya tarik (*Attractiveness Score* – AS) dengan cara menguji setiap faktor internal dan eksternal kunci. Nilai yang digunakan untuk AS adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, dan 4 = sangat menarik.
 - e. Hitung skor daya tarik total. Skor daya tarik total (TAS) didefinisikan sebagai hasil perkalian bobot (langkah 2) dengan AS (langkah 4) di setiap baris.
- Menghitung jumlah skor daya tarik total. Tambahkan TAS dalam setiap kolom strategi QSPM. Jumlah skor daya tarik total (STAS) mengungkapkan strategi yang paling menarik dalam setiap perangkat alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Matriks IFE

Faktor Kunci Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot
Kekuatan:			
1. Hampan pantai luas	0.09	3	0.27
2. Kerjasama dengan member wisata	0.10	3	0.30
3. Pemberdayaan masyarakat desa	0.15	3	0.45
4. Mengelola web dan media sosial	0.07	3	0.21
5. Akses lokasi yang mudah	0.10	4	0.40
6. Pertunjukan kebudayaan	0.10	4	0.40
Sub Total	0.61		2.03
Kelemahan:			
1. Parkir kendaraan kurang tertata	0.09	2	0.18
2. Lahan parkir masih minim	0.10	1	0.10
3. Pencemaran limbah oleh oknum	0.07	2	0.14
4. ATV berpotensi membahayakan	0.06	2	0.12
5. Wahana <i>water sport</i> minim	0.07	2	0.14
Sub Total	0.39		0.68
Total	1		2.71

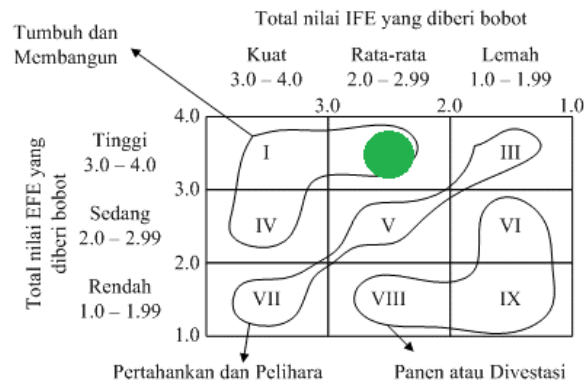
Hasil dari matriks IFE diatas menunjukkan total bobot faktor kekuatan sebesar 0.61 dimana nilai ini lebih besar daripada bobot kelemahan yang memiliki bobot sebesar 0.39. Total skor faktor kekuatan sebesar 2.03 dan skor total faktor kelemahan sebesar 0.68. Total keseluruhan Matriks IFE adalah 2.71. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi/kemampuan internal yang dimiliki Pantai Gemah tergolong baik.

Analisis Matriks EFE

Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Rating	Skor Bobot
Peluang:			
1. Dukungan penuh dari pemerintah	0.15	4	0.60
2. Perkembangan teknologi	0.09	3	0.27
3. Daya tarik kesenian budaya	0.11	4	0.44
4. Tingkat toleransi masyarakat	0.08	2	0.16
5. Konektivitas antar wilayah yang baik	0.10	3	0.30
Sub Total	0.53		1.77
Ancaman:			
1. Tingkat persaingan yang relatif tinggi	0.07	3	0.21
2. Kurangnya kesadaran akan kebersihan	0.09	3	0.27
3. Air laut yang kotor	0.08	3	0.24
4. Pantai baru disepanjang JLS	0.05	2	0.10
5. Tersambunganya JLS	0.10	3	0.30
6. Daya tarik pesaing	0.08	4	0.32
Sub Total	0.47		1.44
Total	1		3.21

Hasil dari matriks EFE diatas menunjukkan total bobot faktor peluang sebesar 0.53 dimana nilai ini sedikit lebih besar daripada bobot ancaman yang memiliki bobot sebesar 0,47. Total skor faktor peluang sebesar 1,77 dan skor total faktor ancaman sebesar 1,44. Total keseluruhan Matriks EFE adalah 3,21. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan Pantai Gemah tergolong cukup baik untuk merespons keadaan lingkungan eksternalnya.

Matriks Internal-Eksternal



Pantai Gemah memperoleh nilai dari Matriks IFE sebesar 2,71 dan Matriks EFE sebesar 3,21 sehingga dalam Matriks IE posisi Pantai Gemah berada pada sel II. Menurut David (2017), strategi yang tepat untuk perusahaan yang berada pada sel II adalah strategi intensif dan strategi integratif. Strategi intensif terdiri atas beberapa pilihan diantaranya: penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Sedangkan, strategi integratif terdiri atas: integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal

Analisis QSPM

Faktor Strategis	Alternatif Strategi						
	Bobot	Pengembangan Produk		Integrasi Horizontal		Penetrasi Pasar	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan							
1. Hamparan pantai luas	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36
2. Kerjasama dengan member wisata	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40
3. Pemberdayaan masyarakat desa	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
4. Mengelola web dan media sosial	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28
5. Akses lokasi yang mudah	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
6. Pertunjukan kebudayaan	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Kelemahan							
1. Parkir kurang tertata	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
2. Lahan parkir minim	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.30
3. Pencemaran limbah oleh oknum	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14
4. Jalur ATV yang rawan membahayakan pengunjung	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18
5. Wahana <i>water sport</i> minim	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Peluang							
1. Dukungan penuh dari pemerintah	0.15	4	0.30	3	0.45	4	0.30
2. Perkembangan teknologi	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36
3. Daya tarik kesenian budaya	0.11	4	0.44	3	0.33	4	0.44
4. Tingkat toleransi masyarakat	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
5. Konektivitas antar wilayah yang baik	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Ancaman							
1. Tingkat persaingan relatif tinggi	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
2. Kurangnya kesadaran akan kebersihan	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
3. Air laut yang kotor	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
4. Pantai baru sepanjang JLS	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
5. Tersambungannya JLS	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
6. Daya tarik pesaing	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Total			6.18		5.99		6.65

Dari hasil analisis menggunakan matriks QSPM diatas, maka dapat diketahui bahwa *Total Attractiveness Score* (TAS) dari strategi pengembangan produk sebesar 6.18, strategi integrasi horizontal sebesar 5.99, dan strategi penetrasi pasar sebesar 6.65. Dapat disimpulkan bahwa strategi yang tepat untuk Pantai Gemah berdasarkan nilai *Total*

Attractiveness Score (TAS) tertinggi adalah strategi penetrasi pasar dengan nilai sebesar 6.65.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Lingkungan internal dan lingkungan eksternal suatu perusahaan mempengaruhi aktivitas perusahaan sehari-hari. Maka dengan melakukan analisis pada kedua faktor penting tersebut akan diperoleh alternatif-alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan pada Bab IV, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kondisi lingkungan internal dan eksternal Pantai Gemah Kabupaten Tulungagung cukup baik berdasarkan hasil analisis menggunakan matriks IFE dan EFE. Untuk skor matriks IFE Pantai Gemah memperoleh skor 2.71 dengan kata lain Pantai Gemah mampu merespons dengan baik kekuatan maupun kelemahan yang dimilikinya. Sedangkan untuk matriks EFE, Pantai Gemah memperoleh skor 3.21, artinya Pantai Gemah mampu merespons secara baik peluang maupun ancaman yang berasal dari luar perusahaannya.
2. Berdasarkan analisis matriks IE, dapat diketahui bahwa Pantai Gemah Kabupaten Tulungagung berada pada sel II, sehingga strategi yang tepat untuk diimplementasikan Pantai Gemah adalah strategi intensif dan strategi integratif. Strategi intensif terdiri atas penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Sedangkan strategi integratif terdiri atas integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal.
3. Berdasarkan perhitungan pada matriks QSPM, strategi yang paling

tepat untuk diimplementasikan oleh Pantai Gemah adalah strategi penetrasi pasar. Strategi penetrasi pasar memperoleh nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi dari seluruh alternatif strategi, yaitu 6.65.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi Pokdarwis Pantai Gemah Kabupaten Tulungagung. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Diharapkan Pokdarwis Pantai Gemah Kabupaten Tulungagung dapat memperluas kerja sama dengan banyak pihak, misalnya dengan pemerintah daerah lain, biro perjalanan wisata, dan memaksimalkan sistem member. Dengan semakin luasnya relasi yang dibangun ini diharapkan akan meningkatkan kapasitas kunjungan wisatawan ke Pantai Gemah.
2. Diharapkan Pokdarwis Pantai Gemah dapat memperkuat citra wisata alam Pantai Gemah yang berbudaya dengan menambah kegiatan atau festival budaya seperti pertunjukan pencak silat, labuh lat, festival layang-layang, dan lain-lain.
3. Fasilitas wisata dan wahana atraksi wisata yang beragam akan menarik minat kunjungan wisatawan, serta membuat wisatawan yang berkunjung merasa betah berlama-lama di Pantai Gemah. Diharapkan nantinya Pantai Gemah akan memiliki wahana *water sport* yang lengkap. Tidak lupa, sarana prasarana penunjang wisata juga perlu untuk diperhatikan kondisinya.
4. Pihak pengelola Pantai Gemah nantinya diharapkan dapat memberi

- promo atau penawaran khusus kepada calon pengunjung, misalnya dengan menerapkan potongan harga untuk rombongan wisatawan dengan syarat dan ketentuan yang harus dipenuhi, paket berkunjung ke pantai lain disekitar Pantai Gemah yang masih termasuk wilayah Desa Keboireng, dan berbagai macam penawaran menarik lainnya.
5. Pokdarwis Pantai Gemah diharapkan dapat mempertahankan atau meningkatkan kualitas pelayanan kepada pengunjung agar pengunjung merasa aman dan nyaman berwisata di Pantai Gemah, serta tidak segan untuk meminta bantuan apabila memerlukan bantuan.
 6. Pihak pengelola perlu membangun lahan parkir baru untuk membuat area pantai steril serta agar dapat menampung lonjakan wisatawan pada saat libur panjang. Tersedianya lahan parkir yang memadai akan memberi dampak positif bagi Pantai Gemah dan kepuasan serta kenyamanan dari pengunjung.

DAFTAR PUSTAKA

- A.J. Muljadi. 2009. *Kepariwisata dan Perjalanan*. Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Tulungagung. 2017. *Kecamatan Besuki Dalam Angka 2017*. Kabupaten Tulungagung: Badan Pusat Statistik.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Tulungagung. 2018. *Kecamatan Besuki Dalam Angka 2018*. Kabupaten Tulungagung: Badan Pusat Statistik.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Tulungagung. 2019. *Kecamatan Besuki Dalam Angka 2019*. Kabupaten Tulungagung: Badan Pusat Statistik.
- Badan Pusat Statistik. *Indeks Tendensi Konsumen (ITK)*. Diakses pada 20 Maret 2020.
<<https://sirusa.bps.go.id/sirusa/index.php/indikator/69>>.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management*, Edisi Ke-12 Jilid I. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- David, Fred & David, Forest. 2016. *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep*. Salemba Empat, Jakarta.
- David, Fred R & David, Forest R. 2017. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, 16th Edition. Pearson Education, England.
- David, Yohanes. 2018. *JLS Tulungagung-Trenggalek Dilanjutkan November, Pantai Klathak dan Prigi Akan Terhubung*. Diakses pada 1 September 2019.

- <<https://jatim.tribunnews.com/2018/08/13/jls-tulungagung-trenggalek-dilanjutkan-november-pantai-klathak-dan-prigi-akan-terhubung>>.
- Griffin, Ricky W. 2004. *Management, Seventh Edition, Terjemahan Gina Gania*, Jakarta: Erlangga.
- Hardiwan, Dadang. 2020. *Triwulan IV-2019, Indeks Tendensi Konsumen Jatim 108,29 Poin*. Diakses pada 20 Maret 2020.
- <<http://kominfo.jatimprov.go.id/read/umum/triwulan-iv-2019-indeks-tendensi-konsumen-jatim-108-29-poin>>.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. 2015. *Strategic Management and Business Policy*. Prentice Hall, New Jersey.
- Indonesia. 2009. Undang-Undang Republik Indonesia No. 10 Tahun 2009. Tentang Kepariwisata, Jakarta.
- Kartika, Y. D., Rifin, A., & Saptono, I. T. 2018. Strategi Pengembangan Usaha Pengolahan Kopi Arabika (Studi Kasus PT Golden Malabar) <https://journal.ipb.ac.id/index.php/jabm/article/view/21331>, diakses pada 5 Desember 2019.
- Kemenpar. 2019. *Devisa Sektor Pariwisata Meningkat Mencapai \$19,29 Milyar*. Diakses pada 9 Januari 2020.
- <<http://www.kemenpar.go.id/post/siaran-pers-devisa-sektor-pariwisata-meningkat-mencapai-1929-miliar-dolar-as>>.
- Kholil, A. Y., & Khoirunnisa, N. 2018. Strategi Pengembangan Desa Wisata Gubugklakah. [https://www.researchgate.net/publication/330527785 STRATEGI PE](https://www.researchgate.net/publication/330527785_STRATEGI_PE)
- NGEMBANGAN DESA WISATA GUBUGKLAKAH, diakses pada 5 Desember 2019.
- Kotler, Phillip & Keller, Kevin Lane. 2008. *Manajemen Pemasaran*, Edisi Ke-13 Jilid I. Jakarta: Indeks.
- Kurniawan, Wawan. 2015. Dampak Sosial Ekonomi Pembangunan Pariwisata Umbul Sidomukti Kecamatan Bandungan Kabupaten Semarang. Skripsi Universitas Negeri Semarang, Semarang.
- Moleong, Lexy. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mulyadi. 2001. *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Noeng, Muhadjir. 1996. *Metode Penelitian Kualitatif*. Penerbit Rake Sarasin, Yogyakarta.
- Pearce, John & Robinson, Richard. 2013. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Pemerintah Daerah Kabupaten Tulungagung. 2020. *Survei Indeks Pembangunan Masyarakat 2019*. Kabupaten Tulungagung: Pemerintah Daerah Kabupaten Tulungagung.
- Putranto, E. Y. 2017. Strategi Pengembangan Wisata Eco Green Park Berbasis Persepsi Konsumen Di Kota Batu. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Rangkuti, Freddy. 2013. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot*,

- Rating, dan OCAI*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rurkinantia, A., Oktaviani, R., & Sanim, B. 2017. Strategi Pengembangan Bisnis Pemotongan Sapi
<https://journal.ipb.ac.id/index.php/jabm/article/view/13660/13292>, diakses pada 5 Desember 2019.
- Sekaran, Uma. 2011. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Manajemen Strategik*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sitorus, A. R. H. 2018. Strategi Pengembangan Pariwisata Taman Hewan Kota Pematangsiantar. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Sunaryo, Bambang. 2013. *Kebijakan Pembangunan Destinasi Pariwisata: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Penerbit Gava Media, Yogyakarta.
- Suwena, Widyaatmaja. 2010. *Pengetahuan Dasar Ilmu Pariwisata*. Udayana University Press, Denpasar.
- Wibisono, Dermawan. 2006. *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Penerbit Erlangga, Jakarta.