
PERENCANAAN STRATEGIS DALAM PENGEMBANGAN POTENSI PARIWISATA KABUPATEN KEPULAUAN YAPEN

George Glen Pratama Ayorbaba

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta

renji3032@gmail.com

Kata Kunci: Strategi, Potensi, Wisata, Kabupaten Kepulauan Yapen

Abstrak

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, mengetahui kondisi lingkungan internal dan eksternal serta strategi yang tepat untuk mengembangkan potensi wisata di Kabupaten Kepulauan Yapen.

Metode: Penelitian ini dilakukan dengan cara survey dan pengolahan data penelitian ini menggunakan teknik analisis statistic deskriptif dan analisis formulasi strategi.

Hasil: Hasil penelitian yang diperoleh adalah pada analisis lingkungan yaitu lingkungan internal dan eksternal serta alternative strategi yang diberikan. Analisis lingkungan internal menunjukkan bahwa faktor kunci internal dari Kabupaten Kepulauan Yapen yaitu kekuatan (1) struktur organisasi yang jelas, (2) mempunyai pembiayaan yang cukup untuk kelancaran tugas karyawan, (3) Sarana dan prasarana cukup memadai, (4) Mempunyai website, (5) Mempunyai daya tarik alam dan bahari, (6) Mempunyai SDM di bidang akuntansi yang handal . Dan kelemahan (1) Kurangnya infrastruktur menuju ke destinasi, (2) Masyarakat kurang ramah ke wisatawan, (3) Terjadi kasus pencurian, (4) Kurangnya SDM untuk mengelola tempat wisata, (5) Promosi masih kurang maksimal. Analisis lingkungan eksternal menunjukkan bahwa faktor kunci eksternal yaitu berupa peluang (1) Investasi yang bagus, (2) Mempunyai perhatian dari pemerintah pusat, (3) Mempunyai daya tarik berbeda dengan wisata di Papua, (4) Website yang bisa dijadikan alat promosi. Dan ancaman (1) Banyaknya objek wisata sejenis, (2) Perekonomian kurang stabil, (3) Faktor keamanan belum kondusif, (4) Ditutupnya wisata di Indonesia karena Covid-19. Adapun urutan prioritas strategi yang dapat diterapkan di Kabupaten Kepulauan Yapen, yaitu pengembangan produk yaitu dengan peningkatan daya tarik wisata dengan menambah fasilitas, memanfaatkan kearifan lokal menjadi sarana rekreasi edukasi, perbaikan infrastruktur, penetrasi pasar yaitu dengan membuat akun media sosial dan membuat

iklan di media sosial, integrasi ke belakang yaitu dengan selalu memperbaharui website dan integrasi ke depan yaitu dengan memberikan paket wisata lebih murah saat mengajak orang lain.

1. Pendahuluan

Perencanaan strategis terhadap sektor pariwisata merupakan sesuatu yang sangat penting karena sektor pariwisata merupakan salah satu industri yang menjadi kunci dalam pendapatan baik negara maupun daerah, penciptaan lapangan kerja, pengembangan usaha dan infrastruktur. Dengan adanya perencanaan strategi yang tepat, diharapkan akan meningkatkan pertumbuhan ekonomi pada daerah tersebut. Saat ini, Indonesia turut menggerakkan sektor pariwisata sebagai pendapatan daerah juga sebagai roda perekonomian pada industri disekitarnya. Bahkan, sektor pariwisata dicanangkan mejadi salah satu sumber penghasil devisa yang cukup andal, juga merupakan sektor yang mampu menyerap tenaga kerja dan mendorong perkembangan investasi.

Kabupaten Kepulauan Yapen menjadi salah satu destinasi wisata populer di Provinsi Papua. Kabupaten Kepulauan Yapen terletak di bagian utara Pulau Papua atau di sebelah utara Teluk Cendrawasih, dengan ibukotanya adalah kota Serui. Kabupaten kepulauan Yapen merupakan salah satu pulau terluar di Indonesia. Saat ini, pembangunan infrastruktur di kabupaten Kepulauan Yapen sedang gencar, termasuk untuk kemudahan transportasi dan akomodasi. Saat ini ada beberapa destinasi wisata alam di kabupaten kepulauan Yapen yang telah diperbaharui, beberapa tempat wisata alam di Kabupaten Kepulauan Yapen adalah Pantai Sarawandori, Teluk Ampimoi, Jembatan T, Pulau Mowampi dan beberapa pulau-pulau kecil dan pantai-pantai yang tersebar di sekeliling Pulau Yapen.

Permasalahan yang terjadi, industri pariwisata di Pulau Papua pada umumnya, dan Kabupaten Kepulauan Yapen pada khususnya masih kurang dikenal dibandingkan dengan daerah-daerah lain. Dalam persaingan potensi pariwisata di Indonesia tidak semua provinsi memiliki tingkat kunjungan yang sama, hal ini sangat kontras di provinsi papua. Menurut Ketua Ikatan Cendekiawan Pariwisata Indonesia (ICPI), Azril Azahari (2018) kunjungan pariwisata di tanah Papua sangat kecil, penyebab dari kurangnya pengunjung karena faktor mahalnnya transportasi, hal ini menyebabkan wisatawan cenderung lebih memilih ke Yogyakarta, Bali, NTB, atau NTT.

UU Nomor 10 Tahun 2009 pasal 4 menyatakan bahwa pembangunan kepariwisataan nasional ditujukan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi, meningkatkan kesejahteraan rakyat, menghapus kemiskinan, mengatasi pengangguran, melestarikan alam, lingkungan, dan sumber daya, memajukan kebudayaan, mengangkat citra bangsa, memupuk rasa cinta tanah air, memperkuat jati diri dan kesatuan bangsa, dan mempererat persahabatan antar bangsa. Dengan adanya pasal tersebut, pemerintah daerah memiliki peran untuk bertanggung jawab dalam mengelola sumber daya pariwisata mereka seefektif mungkin sehingga dapat membangun daerah mereka sendiri.

Dengan kata lain, apabila permasalahan tersebut terus terjadi, pertumbuhan ekonomi daerah khususnya pada sektor pariwisata akan sulit untuk bergerak. Perencanaan strategis yang tepat sangat dibutuhkan untuk mengangkat potensi pariwisata khususnya di Kabupaten Kepulauan

Yapen. Namun, saat ini pemerintah Kabupaten Kepulauan Yapen belum menjadikan potensi dari sektor pariwisata sebagai prioritas. Saat ini, pemerintah masih berfokus kepada pembangunan infrastruktur yang bertujuan agar akses transportasi akan menjadi lebih mudah. Harapannya, dengan adanya pembangunan infrastruktur, akan meningkatkan kunjungan para wisatawan ke Kabupaten Kepulauan Yapen.

Berkaitan dengan hal tersebut, tentunya perlu dilakukan pengembangan dengan merencanakan strategi yang tepat agar pengembangan pariwisata dapat memajukan daerah, masyarakat dan menjadi salah satu pilar untuk pengembangan ekonomi di Kabupaten Kepulauan Yapen. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian empiris yang berjudul “PERENCANAAN STRATEGIS DALAM PENGEMBANGAN POTENSI PARIWISATA KABUPATEN KEPULAUAN YAPEN”.

2. Tinjauan pustaka dan Kerangka Pemikiran

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pariwisata

Definisi Pariwisata

Menurut UU No. 10 Tahun 2009, pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, pemerintah dan pemerintah daerah. Sedangkan Meyers (2009) berpendapat bahwa pariwisata adalah aktivitas perjalanan yang dilakukan sementara waktu dari tempat tinggal semula ke daerah tujuan dengan alasan bukan untuk menetap atau mencari nafkah melainkan hanya untuk memenuhi rasa ingin tahu, menghabiskan waktu senggang atau libur dan tujuan-tujuan lainnya.

2.1.2. Manajemen Strategis

Definisi Manajemen Strategis

Menurut Fred R. David (2010:5) manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memapukan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan, serta system informasi computer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Tujuan manajemen strategis adalah mengeksplorasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk perencanaan jangka panjang dan berusaha untuk mengoptimalkan tren-tren saat ini untuk masa yang akan datang.

Model Manajemen Strategis

Fred R. David (2010) menjelaskan bahwa proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan, yaitu sebagai berikut:

- Tahap memformulasikan strategi
- Tahap mengimplementasikan strategi
- Tahap mengevaluasi strategi

Jenis-jenis strategi

- Strategi Integrasi

- Strategi Intensif
 - Strategi potensi pasar
 - Strategi pengembangan pasar
 - Strategi pengembangan produk
- Strategi diversifikasi
 - Diversifikasi konsentrik
 - Diversifikasi horizontal
 - Diversifikasi konglomerat
- Strategi defensive
 - Penghematan
 - Divestasi
 - Likuidasi

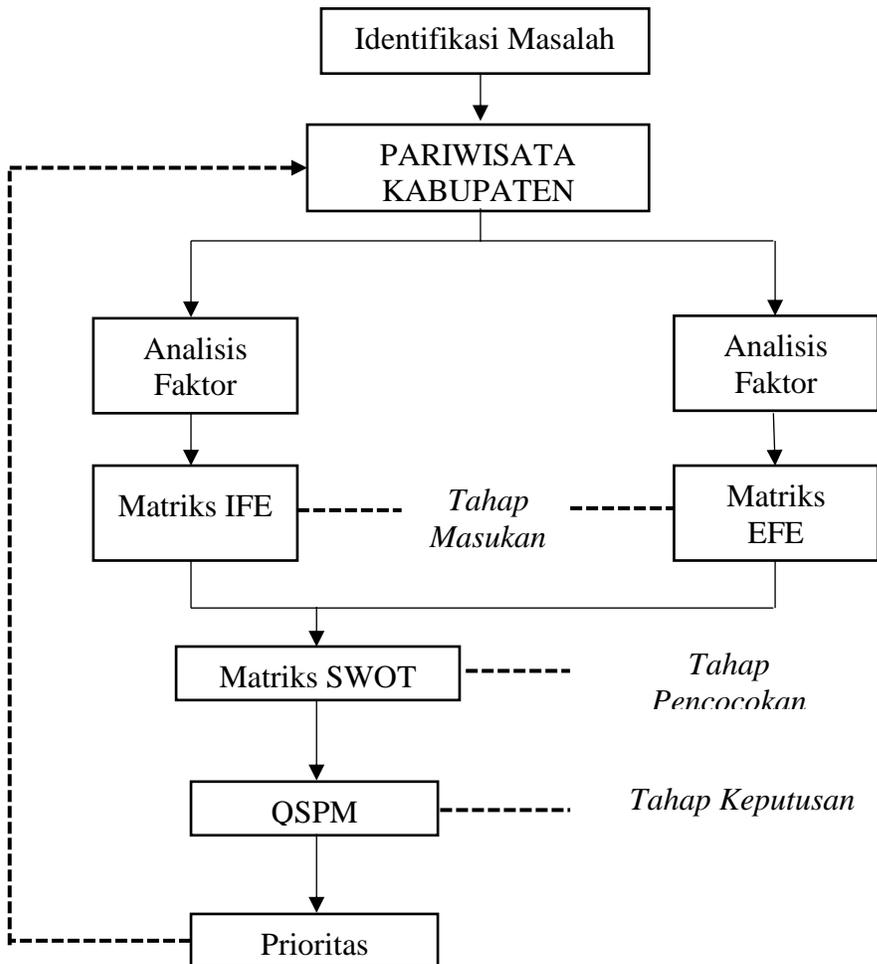
Perencanaan Strategis

Menurut Porter (2007) menjelaskan dalam teori nya yang di sebut Porter's five forces, dalam menilai berbagai ancaman dan peluang dalam suatu industri meliputi kekuatan pembeli, produk pengganti, kekuatan pemasok, dan pendatang baru. Dalam Porter's five forces di jelaskan yang pertama, kekuatan pembeli dapat mempengaruhi biaya dan investasi, kekuatan pembeli juga akan dibebankan pada harga produk. Kedua, ancaman produk pengganti yang lebih murah dapat mengganggu jumlah permintaan. Ketiga, kekuatan tawar menawar pada pemasok dapat menentukan biaya dan mendapatkan bahan mentah atau bahan masukan lain nya yang berkualitas. Keempat, intensitas persaingan dalam industri mempengaruhi bidang-bidang seperti kecanggihan alat produksi, pengembangan produk, pabrik, tenaga penjualan dan tenaga kerja. Kelima, ancaman pendatang baru dengan jumlah investasi kuat dan inovasi baru.

Penyusunan Strategi

- Tahap masukan
 - Analisis Internal (manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, system informasi manajemen)
 - Analisis Eksternal (kekuatan ekonomi, kekuatan politik, hukum dan pemerintahan, teknologi, kekuatan bersaing, competitive profile matrix (CPM))
- Tahap Pencocokan
 - Matriks SWOT
 - Matriks Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)
 - Matriks Boston Consultan Group (BCG)
 - Matriks Internal Eksternal (IE)
 - Matriks Grand Strategy
- Tahap Keputusan

2.1.3. Kerangka Penelitian



Gambar 1 Kerangka Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini dibuat untuk mengetahui dan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta mengetahui strategi yang tepat untuk mengembangkan potensi wisata di Kabupaten Kepulauan Yapen. Penelitian ini akan dilakukan dengan cara survey.

3.2. Jenis Data Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diambil berdasarkan observasi dan wawancara terhadap pihak-pihak yang terkait pariwisata di Kabupaten Kepulauan Yapen. Sementara data sekunder merupakan data yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang tersedia dalam bentuk dokumen publikasi yang berkaitan dengan pariwisata di Kabupaten Kepulauan Yapen.

3.3. Responden

Penelitian ini memilih responden yang berasal dari daerah Kabupaten Kepulauan Yapen yang memiliki kompetensi terhadap potensi wisata Kabupaten Kepulauan Yapen. Dalam hal ini, yaitu Bupati Kepulauan Yapen, dinas pariwisata setempat, ketua RT dan RW setempat, serta warga sekitar yang berkompeten terhadap kondisi internal dan eksternal Kabupaten Kepulauan Yapen.

3.4. Teknik Analisis Data

Pengolahan data penelitian ini menggunakan teknik analisis statistik deskriptif dan analisis formulasi strategi. Setelah data telah terdeskripsikan, maka selanjutnya data akan diolah untuk menrumuskan strategi-strategi yang tepat untuk mengembangkan pariwisata di Kabupaten Kepulauan Yapen. Perumusan strategi didasarkan dalam tiga tahapan, yaitu:

3.4.1. Input Stage

Pada tahap masukan yang harus dilakukan adalah melakukan analisis lingkungan eksternal, internal, dan pesaing Kabupaten Kepulauan Yapen dengan alat bantu analisis Matriks EFE, IFE, dan CPM.

3.4.2. Matching Stage

Tujuan dari tahap ini adalah menghasilkan strategi alternatif yang layak bukan untuk memilih dan menentukan strategi yang terbaik. Alat analisis yang digunakan adalah Matriks kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman (strengths, weakness, opportunities, threats- SWOT), Strategic Position and Action Evaluation (SPACE), Matriks Boston Consulting Group (BCG), Matriks internal-eksternal (IE), dan Matriks Grand Strategy.

3.4.3. Decision Stage

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Berikut ini adalah enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM:

- Membuat daftar kekuatan dan kelemahan perusahaan kunci, juga kesempatan serta ancaman eksternal di kolom kiri QSPM.
- Masukkan bobot untuk setiap faktor kunci internal dan eksternal.
- Menguji matriks-matriks Tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi strategi alternatif yang sebaiknya organisasi mempertimbangkan implementasinya.
- Menentukan skor daya tarik, didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi dalam alternatif.
- Hitung skor daya tarik total. Skor daya tarik total (TAS) didefinisikan sebagai hasil dari perkalian antara bobot (Langkah 2) dengan AS (Langkah 4) di setiap baris.
- Menghitung jumlah skor daya tarik total. Tambahkan TAS dalam setiap kolom strategi QSPM.

4. Hasil dan pembahasan

4.1. Gambaran Umum Kabupaten Kepulauan Yapen

Kabupaten Kepulauan Yapen adalah salah satu kabupaten di provinsi Papua Indonesia. Ibukota kabupaten ini terletak di Serui. Kabupaten ini dahulu bernama Kabupaten Yapen Waropen, yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1969 tentang Pementukan Provinsi

Otonom Irian Barat dan Kabupaten-kabupaten Otonom di Provinsi Irian Barat. Jumlah penduduk Kepulauan Yapen berjumlah 97.412 jiwa pada tahun 2018.

4.2. Analisis Lingkungan Kabupaten Kepulauan Yapen

4.2.1. Analisis lingkungan internal

Berikut ini adalah pengelompokan pada analisis lingkungan internal Kabupaten Kepulauan Yapen

Tabel 4.1 Pengelompokan Kekuatan dan Kelemahan Kabupaten Kepulauan Yapen

Kekuatan	Kelemahan
Struktur organisasi yang jelas	Kurangnya infrastruktur menuju ke destinasi
Mempunyai pembiayaan yang cukup untuk kelancaran tugas karyawan	Masyarakat kurang ramah kepada wisatawan
Sarana dan prasarana yang cukup memadai	Terjadi kasus pencurian warga terhadap wisatawan
Mempunyai website	Kurangnya SDM untuk mengelola tempat wisata
Mempunyai daya tarik alam dan bahari	Promosi masih kurang maksimal
Mempunyai SDM di bidang akuntansi yang handal	

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

4.2.2. Analisis lingkungan eksternal

Berikut ini adalah analisis lingkungan eksternal pada Kabupaten Kepulauan Yapen:

Tabel 4.2 Pengelompokan Peluang dan Tantangan Kabupaten Kepulauan Yapen

Peluang	Tantangan
Peluang investasi yang bagus	Banyaknya objek wisata sejenis
Mempunyai perhatian dari pemerintah pusat	Perekonomian kurang stabil
Mempunyai daya tarik yang berbeda dari pesaing	Faktor keamanan yang belum kondusif
Website yang dapat dijadikan alat promosi	

Sumber: data primer yang telah diolah (2020)

4.2.3. Perumusan Strategi Kabupaten Kepulauan Yapen

Tahap Input

Analisis Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Berikut tabel Matriks IFE Kabupaten Kepulauan Yapen yang dapat disusun:

Tabel 4.3 Matriks IFE Kabupaten Kepulauan Yapen

No	Faktor-Faktor Internal Kunci	Bobot	Peringkat	Skor Tertimbang
Kekuatan				
1	Struktur organisasi yang jelas	0,15	4	0,60
2	Mempunyai pembiayaan yang cukup untuk kelancaran tugas karyawan	0,05	3	0,15
3	Sarana dan prasarana cukup memadai	0,10	3	0,30
4	Mempunyai website	0,10	4	0,40
5	Mempunyai daya tarik alam dan bahari	0,10	4	0,40
6	Mempunyai SDM di bidang akuntansi yang handal	0,05	4	0,20
Kelemahan				

Tabel 4.3 Matriks IFE Kabupaten Kepulauan Yapen

No	Faktor-Faktor Internal Kunci	Bobot	Peringkat	Skor Tertimbang
Kekuatan				
7	Kurangnya infrastruktur menuju ke destinasi	0,15	1	0,15
8	Masyarakat kurang ramah ke wisatawan	0,10	1	0,10
9	Terjadi kasus pencurian	0,10	1	0,10
10	Kurangnya SDM untuk mengelola tempat wisata	0,05	2	0,10
11	Promosi masih kurang maksimal	0,05	1	0,05
TOTAL		1		2,55

Sumber: data primer yang telah diolah (2020)

Berdasarkan Matriks IFE dapat diketahui bahwa total skor tertimbang Kabupaten Kepulauan Yapen yaitu sebesar 2,55. Hal ini mengindikasikan Kabupaten Kepulauan Yapen memiliki faktor internal yang kuat.

Analisis Matriks External Factor Evaluation (EFE)

Pembobotan dan pemberian peringkat pada masing-masing faktor merupakan hasil diskusi bersama responden kemudian ditetapkan bobot dan peringkat. Selanjutnya untuk hasil skor tertimbang merupakan hasil perkalian dari bobot dan peringkat.

Tabel 4.4 Matriks EFE Kabupaten Kepulauan Yapen

No	Faktor-Faktor Internal Kunci	Bobot	Peringkat	Skor Tertimbang
Peluang				
1	Investasi yang bagus	0,10	4	0,40
2	Mempunyai perhatian dari pemerintah pusat	0,08	3	0,24
3	Mempunyai daya tarik berbeda dengan wisata di Papua	0,10	3	0,30
4	Website yang bisa dijadikan alat promosi	0,20	4	0,80
Ancaman				
5	Banyaknya objek wisata sejenis	0,12	2	0,24
6	Perekonomian kurang stabil	0,10	2	0,20
7	Faktor keamanan belum kodusif	0,05	1	0,05
8	Ditutupnya wisata di Indonesia karena Covid-19	0,25	1	0,25
TOTAL		1		2,48

Sumber: data primer yang telah diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa kesempatan utama yang dimiliki oleh Kabupaten Kepulauan Yapen adalah website yang bisa dijadikan alat promosi dengan besar skor tertimbang yaitu 0,80. Kesempatan utama ini harus dapat dimanfaatkan dengan baik melalui update berita atau informasi teraktual mengenai destinasi wisata.

Sedangkan ancaman terbesar yang dihadapi adalah ditutupnya wisata di Indonesia karena pandemi covid-19 sejak Maret 2020. Dengan skor total sebesar 0,25. Tidak ada yang bisa

dilakukan oleh pengelola wisata selain menaati protocol kesehatan dan terus meningkatkan kewaspadaan sampai wabah ini selesai.

Berdasarkan matriks EFE dapat diketahui besar total skor tertimbang Matriks EFE yaitu sebesar 2,48. Hal ini mengindikasikan bahwa Kabupaten Kepulauan Yapen belum merespon dengan baik peluang dan ancaman yang ada di sektor wisatanya.

Matriks CPM

Tabel 4.5 CPM Kabupaten Kepulauan Yapen

No	Faktor Kesuksesan	Bobot	Kabupaten Kepulauan Yapen		Teluk Cendrawasih		Raja Ampat	
			Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor
1	Iklan dan promosi	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40
2	Kualitas pelayanan pengunjung	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42
3	Harga yang bersaing	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30
4	Posisi keuangan	0,13	2	0,26	3	0,39	3	0,39
5	Loyalitas pengunjung	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,60
6	Pangsa pasar	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
7	Jasa wisata yang ditawarkan	0,16	4	0,64	4	0,64	4	0,64
8	Lokasi wisata	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36
Total		1	3,08		3,24		3,43	

Sumber: data primer yang telah diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui besar total skor CPM Kabupaten Kepulauan Yapen yaitu 3,08, besar total skor CPM Teluk Cendrawasih 3,24, dan besar total skor CPM Raja Ampat yaitu 3,43. Hal ini menunjukkan bahwa Kabupaten Kepulauan Yapen masih perlu memperbaiki beberapa faktor eksternal dan internal untuk menyusul ketertinggalan.

Tahap Pencocokan

Matriks SWOT

Berikut adalah hasil analisis SWOT yang dilakukan terhadap Kabupaten Kepulauan Yapen:

Tabel 4.6 Matriks SWOT Kabupaten Kepulauan Yapen

		Strengths (S)		Weaknesses (W)	
Strengths- Weaknesses- Opportunities-Threats (SWOT) Matrix	1	1	Struktur organisasi yang jelas	1	Kurangnya infrastruktur menuju ke destinasi
	2	2	Mempunyai pembiayaan yang cukup untuk kelancaran tugas karyawan	2	Masyarakat kurang ramah kepada wisatawan
	3	3	Sarana dan prasarana yang cukup memadai	3	Terjadi kasus pencurian warga terhadap wisatawan
	4	4	Mempunyai website	4	Kurangnya SDM untuk mengelola tempat wisata
	5	5	Mempunyai daya tarik alam dan bahari	5	Promosi masih kurang maksimal
	6		Mempunyai SDM di bidang akuntansi yang handal		
		Opportunities (O)		SO – Strategies	
1	Peluang investasi yang bagus	1	Memanfaatkan website untuk update tentang keadaan wisata dan lebih gencar melakukan promosi	1	Mengajukan dana ke pemerintah pusat untuk menambah infrastruktur agar memudahkan akses wisatawan menuju ke lokasi wisata
2	Mempunyai perhatian dari pemerintah pusat	2	Terus meningkatkan pelayanan jasa kepada wisatawan dan memberikan paket wisata yang lebih murah	2	Memberikan sanksi tegas pada kasus kriminalitas yang terjadi, dan memberikan edukasi terkait kasus tersebut
3	Mempunyai daya tarik yang berbeda dari pesaing	3	Bekerjasama dengan pemerintah untuk menambah akses menuju ke lokasi wisata agar semakin banyak pengunjung	3	Memanfaatkan website lebih baik lagi, dan menambah promosi melalui media sosial agar lebih dikenal masyarakat.
4	Website yang dapat dijadikan alat promosi				
		Threats (T)		WT – Strategies	
1	Banyaknya objek wisata sejenis	1	Membuat diferensiasi jasa	1	Menjadikan masyarakat lebih ramah agar wisatawan merasa nyaman dan tertarik melakukan kunjungan kembali
2	Perekonomian kurang stabil	2	Memberikan edukasi kepada masyarakat setempat agar tidak terjadi kasus kriminalitas, dan memberikan pelatihan agar masyarakat sekitar bisa membantu menyukseskan destinasi wisata	2	Memberikan pelatihan kepada masyarakat tentang kepariwisataan agar masyarakat bisa membantu mengelola destinasi wisata.
3	Faktor keamanan yang belum kondusif				
4	Ditutupnya wisata di Indonesia karena pandemi Covid-19				

Sumber: data primer yang telah diolah (2020)

Matriks SPACE

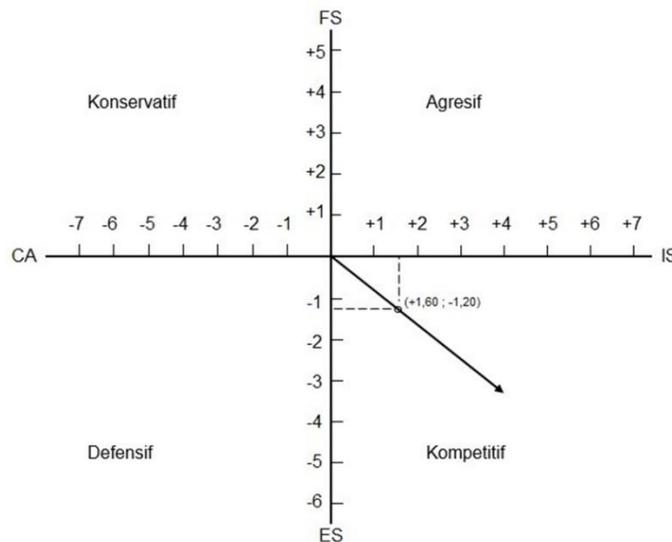
Bentuk tabel Matriks SPACE Kabupaten Kepulauan Yapen adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7 Matriks SPACE Kabupaten Kepulauan Yapen

Posisi strategis Internal	Rating	Posisi strategis Eksternal	Rating
Financial Position-FP		Stability Position-SP	
1. Pendapatan	5	1. Elastisitas permintaan	-6
2. Laba bersih	4	2. Ketidakstabilan politik	-4
3. Likuiditas	4	3. Perubahan teknologi	-4
4. Modal kerja	4	4. Tingkat inflasi	-6
5. Leveraged	4	5. Tekanan kompetitor	-7
Rata-rata	4,2	Rata-rata	-5,4
Competitive Position-CP		Industry Position-IP	
1. Loyalitas konsumen	-4	1. Stabilitas keuangan	4
2. Bauran pemasaran	-3	2. Potensi perkembangan	7
3. Kualitas pelayanan	-5	3. Pemanfaatan sumberdaya	5
4. Keberagaman fasilitas	-6	4. Potensi laba	5
5. Keahlian manajemen	-2	5. Potensi perluasan pasan	7
Rata-rata	-4	Rata-rata	5,6

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Koordinat vektor arah yang di dapatkan yaitu: $-4 + 5,6 = +1,60$ untuk perpotongan X dan $4,20 + (-5,40) = -1,20$ perpotongan Y. Koordinat Kesimpulan: Poin vektor dalam kuadran kompetitif. Gambar dari vektor arah tersebut.



Gambar 4.1 Vektor Arah Matriks SPACE Kabupaten Kepulauan Yapen
 Sumber: data primer yang telah diolah (2020)

Dari matriks SPACE di atas, dapat diketahui bahwa Kabupaten Kepulauan Yapen berada pada kuadran IV, yaitu posisi kompetitif. Maka Kabupaten Kepulauan Yapen harus menerapkan strategi kompetitif pada usahanya. Strategi kompetitif yang dapat dilakukan adalah integrasi ke depan, ke belakang, dan horizontal. Selain itu juga, Kabupaten Kepulauan Yapen juga

melakukan strategi kompetitif yang lain seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk dalam menjalankan bisnisnya.

Matriks BCG

- Stars

Yang termasuk dalam kategori Stars atau bintang adalah produk atau inti bisnis yang memiliki pangsa pasar yang dominan dan pertumbuhan yang cepat serta menghasilkan uang (pendapatan) yang besar. Ini berarti produk-produk yang dihasilkan merupakan produk-produk terkemuka yang diminati oleh pasar. Yang menempati posisi ini adalah wisata kepulauan yang ditawarkan kepada wisatawan.

- Question Marks

Kategori question mark atau tanda tanya adalah produk-produk atau unit bisnis yang memiliki prospek pertumbuhan yang tinggi tetapi pangsa pasarnya masih sangat rendah. Yang menempati posisi ini adalah wisata rumah apung yang ada di Kepulauan Yapen.

- Cash Cow

Yang termasuk dalam kategori cash cow atau sapi perah adalah produk atau unit bisnis yang merupakan pemimpin pasar, menghasilkan uang atau pendapatan yang lebih banyak dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan perusahaannya. Produk atau unit bisnis pada kategori ini memiliki pangsa pasar yang tinggi namun prospek pertumbuhan kedepan akan sangat terbatas. Lambatnya ekspansi industri menunjukkan bahwa bisnis di lingkungan ini tidak mungkin memperoleh pangsa pasar yang besar. Namun demikian, di lingkungan yang cukup besar untuk mendatangkan penjualan tinggi bagi organisasi. Yang menempati posisi ini adalah jasa diving di beberapa spot selam di Kepulauan Yapen.

- Dogs

Yang termasuk pada kategori ini adalah produk atau unit bisnis yang memiliki pangsa pasar rendah dan mengalami tingkat pertumbuhan rendah. Yang menempati posisi ini adalah seperti air terjun, karena Kepulauan Yapen lebih dikenal dengan pulau dan pantai-pantainya.

Matriks IE

Dalam Matriks IE berdasarkan dua dimensi yaitu skor tertimbang IFE pada sumbu X dan skor tertimbang EFE pada sumbu Y. Berdasarkan analisis pada Matriks IFE dan EFE dihasilkan skor tertimbang IFE sebesar 2,55 dan skor tertimbang EFE sebesar 2,48.

Berdasarkan skor di atas, dapat dilihat Kabupaten Kepulauan Yapen berada di sel V yang berarti posisi Kabupaten Kepulauan Yapen harus dikelola paling baik dengan strategi ditahan dan dijaga. Penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang umum digunakan untuk tipe ini.

Matriks Grand Strategy

Matriks Grand Strategy didasarkan oleh dua dimensi evaluatif yaitu posisi bersaing dan pertumbuhan pasar (industri). Berdasarkan hasil analisis pada tahap input akan dimasukkan pada Matriks Grand Strategy, yang digunakan untuk mengetahui posisi Kabupaten Kepulauan Yapen dalam empat kuadran pada Matriks Grand Strategy agar dapat memberikan pilihan alternatif strategi.

Berdasarkan analisis Matriks Grand Strategy dapat diketahui posisi Kabupaten Kepulauan Yapen berada di kuadran IV. Bisnis di kuadran IV memiliki posisi bersaing yang kuat, namun berada di dalam industri yang tumbuh dengan lambat. Bisnis di kuadran IV bisa melakukan joint venture dan dalam hal tersebut lebih baik Kabupaten Kepulauan Yapen mengajukan bantuan kepada pemerintah untuk menambahkan infrastruktur sebagai akses wisatawan ke Kabupaten Kepulauan Yapen.

Tahap Keputusan

Dengan menggunakan QSPM dapat diketahui urutan prioritas strategi yang dapat diterapkan di Kabupaten Kepulauan Yapen. Berikut ini merupakan hasil QSPM yang berdasarkan TAS tertinggi:

Prioritas strategi 1: Peningkatan daya tarik wisata dengan menambah fasilitas seperti spot foto, memanfaatkan kearifan lokal dari keseharian masyarakat menjadi sarana rekreasi edukasi untuk wisatawan. Perbaikan infrastruktur dengan skor TAS sebesar 6,92.

Prioritas strategi 2: Memberikan paket wisata lebih murah saat mengajak orang lain dengan skor TAS sebesar 5,15

Prioritas strategi 3: Membuat akun media sosial seperti facebook, twitter, dan Instagram. Dan membuat iklan di media sosial tersebut.

Prioritas strategi 4: Selalu memperbaharui website agar selalu memberikan informasi teraktual dengan total TAS sebesar 3,80.

4.3. Pembahasan

Kabupaten Kepulauan Yapen merupakan salah satu destinasi wisata alam dan bahari yang terletak di Serui Papua. Yang menyajikan berbagai atraksi wisata seperti pantai, desa wisata, taman bawah laut, dan lain sebagainya. Untuk dapat meningkatkan kunjungan wisatawan diperlukan perumusan strategi di Kabupaten Kepulauan Yapen melalui tahapan dalam proses manajemen strategi yaitu perumusan strategi yang terdiri dari tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan (David dan David, 2016).

Alat analisis yang digunakan peneliti adalah Matriks IFE, Matriks EFE, CPM, Matriks SWOT, Matriks IE, Matriks Grand Strategy, dan QSPM. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dwiki Puji Widitomo dan Haryo Santoso menggunakan alat analisis Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks SWOT, Matriks IE, Matriks SPACE, Matriks Grand Strategy, dan QSPM. Tahap input meringkas informasi mendasar yang dibutuhkan untuk memformulasikan strategi (David dan David, 2016). Pada tahap input dilakukan analisis lingkungan internal, eksternal, dan pesaing kemudian akan digunakan alat analisis Matriks IFE, Matriks EFE, dan CPM untuk mendapatkan faktor-faktor kunci.

Faktor kunci internal dari Kabupaten Kepulauan Yapen yaitu kekuatan (1) struktur organisasi yang jelas, (2) mempunyai pembiayaan yang cukup untuk kelancaran tugas karyawan, (3) Sarana dan prasarana cukup memadai, (4) Mempunyai website, (5) Mempunyai daya tarik alam dan bahari, (6) Mempunyai SDM di bidang akuntansi yang handal . Dan kelemahan (1) Kurangnya infrastruktur menuju ke destinasi, (2) Masyarakat kurang ramah ke wisatawan, (3) Terjadi kasus pencurian, (4) Kurangnya SDM untuk mengelola tempat wisata, (5) Promosi masih kurang maksimal.

Faktor kunci eksternal dari Kabupaten Kepulauan Yapen yaitu berupa peluang (1) Investasi yang bagus, (2) Mempunyai perhatian dari pemerintah pusat, (3) Mempunyai daya tarik berbeda dengan wisata di Papua, (4) Website yang bisa dijadikan alat promosi. Dan ancaman (1) Banyaknya objek wisata sejenis, (2) Perekonomian kurang stabil, (3) Faktor keamanan belum kodusif, (4) Ditutupnya wisata di Indonesia karena Covid-19.

Setelah diperoleh faktor-faktor kunci internal dan eksternal, kemudian dilakukan analisis menggunakan Matriks IFE dan Matriks EFE. Hasil dari Matriks IFE menunjukkan bahwa Kabupaten Kepulauan Yapen memiliki kelemahan internal dengan skor tertimbang sebesar 2,55. Mengacu pada David dan David (2016), jika total skor tertimbang IFE diatas 2,50 mengindikasikan bahwa organisasi memiliki internal yang kuat.

Kabupaten Kepulauan Yapen memiliki besar total skor tertimbang Matriks EFE yaitu 2,48. Hal ini menunjukkan bahwa Kabupaten Kepulauan Yapen belum dapat merespon dengan baik terhadap kesempatan dan ancaman yang ada di industri. Mengacu pada David dan David (2016).

Berdasarkan CPM dapat diketahui pesaing utama dari Kabupaten Kepulauan Yapen yaitu Raja Ampat dengan skor utama 3,43 . Mengacu pada David dan David (2016), CPM dapat mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan para pesaing tertentu terkait posisi strategis perusahaan. Pada tahap pencocokan dilakukan analisis dengan menggunakan Matriks SWOT, Matriks IE, dan Matriks Grand Strategy. Dalam Matriks SWOT dikembangkan empat tipe strategi yaitu strategi SO, strategi WO, startegi ST, dan strategi WT (David dan David, 2016).

Mengacu pada David dan David (2016), strategi SO menggunakan kekuatan internal Kabupaten Kepulauan Yapen untuk mengambil kesempatan eksternal. Strategi WO bertujuan mengurangi kelemahan internal Kabupaten Kepulauan Yapen dengan mengambil keuntungan pada kesempatan eksternal. Strategi ST menggunakan Kabupaten Kepulauan Yapen untuk menghindari atau mengurangi ancaman eksternal. Sedangkan strategi WT adalah taktik defensif yang dilakukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Dalam Matriks SPACE Kabupaten Kepulauan Yapen berada di posisi kana bawah sehingga harus menerapkan strategi kompetitif pada usahanya. Strategi kompetitif yang dapat dilakukan adalah integrasi ke depan, ke belakang, dan horizontal. Selain itu juga, Kabupaten Kepulauan Yapen juga melakukan strategi kompetitif yang lain seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk dalam menjalankan bisnisnya. Dalam Matriks IE berdasarkan dua dimensi yaitu skor tertimbang IFE pada sumbu X dan skor tertimbang EFE pada sumbu Y. Berdasarkan analisis pada Matriks IFE dan EFE dihasilkan skor tertimbang IFE sebesar 2,55 dan skor tertimbang EFE sebesar 2,48. Berdasarkan skor tersebut, dapat dilihat Kabupaten Kepulauan Yapen berada di sel V yang berarti posisi Kabupaten Kepulauan Yapen harus

dikelola paling baik dengan strategi ditahan dan dijaga. Penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang umum digunakan untuk tipe ini.

Berdasarkan analisis Matriks Grand Strategy posisi Kabupaten Kepulauan Yapen berada di kuadran IV. Bisnis di kuadran IV memiliki posisi bersaing yang kuat, namun berada di dalam industri yang tumbuh dengan lambat. Bisnis di kuadran IV bisa melakukan joint venture dan dalam hal tersebut lebih baik Kabupaten Kepulauan Yapen mengajukan bantuan kepada pemerintah untuk memnambah infrastruktur sebagai akses wisatawan ke Kabupaten Kepulauan Yapen. Berdasarkan QSPM diperoleh prioritas strategi yaitu peningkatan daya tarik wisata dengan menambah fasilitas seperti spot foto, memanfaatkan kearifan lokal dari keseharian masyarakat menjadi sarana rekreasi edukasi untuk wisatawan. Perbaikan infrastruktur dengan skor TAS sebesar 6,92.

5. Kesimpulan

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

5.1.1. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan internal

Analisis lingkungan internal menunjukkan bahwa faktor kunci internal dari Kabupaten Kepulauan Yapen yaitu kekuatan (1) struktur organisasi yang jelas, (2) mempunyai pembiayaan yang cukup untuk kelancaran tugas karyawan, (3) Sarana dan prasarana cukup memadai, (4) Mempunyai website, (5) Mempunyai daya tarik alam dan bahari, (6) Mempunyai SDM di bidang akuntansi yang handal . Dan kelemahan (1) Kurangnya infrastruktur menuju ke destinasi, (2) Masyarakat kurang ramah ke wisatawan, (3) Terjadi kasus pencurian, (4) Kurangnya SDM untuk mengelola tempat wisata, (5) Promosi masih kurang maksimal.

Analisis lingkungan eksternal

Analisis lingkungan eksternal menunjukkan bahwa faktor kunci eksternal dari Kabupaten Kepulauan Yapen yaitu berupa peluang (1) Investasi yang bagus, (2) Mempunyai perhatian dari pemerintah pusat, (3) Mempunyai daya tarik berbeda dengan wisata di Papua, (4) Website yang bisa dijadikan alat promosi. Dan ancaman (1) Banyaknya objek wisata sejenis, (2) Perekonomian kurang stabil, (3) Faktor keamanan belum kodusif, (4) Ditutupnya wisata di Indonesia karena Covid-19.

Alternatif Strategi

Melalui tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan maka diperoleh urutan prioritas strategi yang dapat diterapkan di Kabupaten Kepulauan Yapen, yaitu:

- Pengembangan Produk yaitu dengan Peningkatan daya tarik wisata dengan menambah fasilitas seperti spot foto, memanfaatkan kearifan lokal dari keseharian masyarakat menjadi sarana rekreasi edukasi untuk wisatawan. Dan perbaikan infrastruktur
- Penetrasi Pasar yaitu dengan Membuat akun media sosial seperti facebook, twitter, dan Instagram. Dan membuat iklan di media sosial tersebut

- Integrasi ke belakang yaitu dengan Selalu memperbaharui website agar selalu memberikan informasi teraktual
- Integrasi ke depan yaitu dengan Memberikan paket wisata lebih murah saat mengajak orang lain

5.2. Saran

5.2.1. Bagi Kabupaten Kepulauan Yapen

Saran yang dapat dipertimbangkan Kabupaten Kepulauan Yapen untuk meningkatkan jumlah kunjungan adalah sebagai berikut:

- Dengan Peningkatan daya tarik wisata dengan menambah fasilitas seperti spot foto, memanfaatkan kearifan lokal dari keseharian masyarakat menjadi sarana rekreasi edukasi untuk wisatawan. Dan perbaikan infrastruktur.
- Membuat akun sosial media untuk lebih mengencarkan promosi tempat wisata
- Selalu memperbaharui isi website agar selalu menyajikan informasi yang teraktual.
- Memberikan paket wisata bagi wisatawan yang berkunjung dengan mengajak orang lain.

5.2.2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Saran yang dapat dipertimbangkan bagi peneliti selanjutnya adalah sebagai berikut:

- Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah responden yang mengerti mengenai organisasi agar dapat lebih jauh dalam menganalisis lingkungan internal dan eksternal organisasi
- Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan alat analisis yang digunakan sehingga dapat memaksimalkan alternatif

5.3. Limitasi dan studi lanjutan

Sebuah penelitian tidak bisa dipungkiri pasti memiliki kendala dan kelemahan baik dalam hal pencarian data, input data, proses perencanaan hingga hasil akhir. Limitasi atau kelemahan pada penelitian ini adalah terletak pada proses penelitian. Salah satu faktor yang menjadi kendala dan penghambat adalah waktu dan tempat penelitian. Situasi pandemic yang terjadi saat ini membuat responden sulit untuk ditemui. Respon yang cenderung lama oleh responden menghambat proses penelitian. Hal ini berpengaruh pada waktu penelitian yang dibutuhkan cukup panjang dan membutuhkan lebih banyak referensi untuk menguatkan penelitian ini.

6. Ucapan terima kasih

Sebagai manusia biasa, peneliti juga banyak memperoleh support, doa dan dukungan. Rasa syukur yang utama peneliti panjatkan ke hadirat Tuhan karena dengan ketetapan dan rahmat yang begitu besar, maka penelitian ini dapat selesai dibuat dengan sebaik-baiknya. Tiada hentinya peneliti sampaikan rasa terima kasih kepada berbagai dukungan serta doa terutama terhadap kedua orang tua serta keluarga besar peneliti. Terima kasih juga peneliti persembahkan kepada pihak Jagoketik.com yang memberikan kesempatan luar biasa untuk meneliti usaha yang bergerak di bidang jasa berbasis online. Serta berbagai pihak yang tak dapat satu per satu disebutkan oleh peneliti hingga penelitian ini selesai tepat pada waktunya.

Daftar Pustaka

Abya, Hamid., Mohammad Mehdi Nasiri Khalili, Mohsen Ebrahimi, Ali Movahed. 2015. Strategic Planning for Tourism Industry Using SWOT and QSPM. Management Science Letters Vol 5. pp: 295-300

David, Fred R, dan David Forest R. 2016. Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing. Jakarta: Salemba Empat.

David, Fred R. 2010. Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing. Jakarta: Salemba Empat.

Ghorbani, Amir., Valiollah Raufirad, Parisa Rafiaani, Hossein Azadi. 2015. Ecotourism Sustainable Development Strategies Using SWOT and QSPM model: A Case Study of Kaji Namakzar Wetland, South Khorasan Province, Iran. Tourism Management Perspectives Vol 16. pp: 290-297

Meyers, Koen. 2009. Pengertian Pariwisata. Jakarta: Unesco Office.

Porter, M.E. 2007. Strategi Bersaing (Competitive Strategy): Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing. Tangerang: Karisma Publishing Group.

Putra, E.P., dan A.H Nasution. 2018. Development of Eco-tourist Strategy Using SWOT Analysis: Case Study of Bayung Gede Village. Journal of Proceedings Series Vol. 3. pp: 116-123

Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Undang-Undang No. 10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisata