

# **Strategi Pengembangan Pariwisata Alam di Taman Wisata Alam Gunung Pancar**

(The Development Strategy of Nature Tourism  
in Pancar Mountain Nature Park)

## **Arde Lindung Pambudi**

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis IPB (MB IPB)

[arde.35e@mma.ipb.ac.id](mailto:arde.35e@mma.ipb.ac.id)

[arde.pambudi@gmail.com](mailto:arde.pambudi@gmail.com)

## **Arief Daryanto**

Direktur Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis IPB (MB IPB)

[adaryant@mma.ipb.ac.id](mailto:adaryant@mma.ipb.ac.id)

[adaryant@indo.net.id](mailto:adaryant@indo.net.id)

## **Sri Hartoyo**

Dosen Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis IPB (MB IPB)

[shty@indo.net.id](mailto:shty@indo.net.id)

## **ABSTRACT**

This study was aimed at identifying both influential internal and external strategic factors to find strategy alternatives, and to determine the strategy priorities for the nature tourism development of Pancar Mountain Nature Park. This study used a descriptive method through surveys, and respondents through a purposively chosen involving the experts and stakeholders in the study area, who were assumed to master the problems of Pancar Mountain Nature Park. The analysis of the data was carried out progressively, beginning with the analysis of Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE), the matrix of Internal-External (IE), the matrix of SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) and QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). This study finally recommended six strategies in the following order : 1) product development strategy through the development of types tourism attractions, 2) market penetration strategy through increased promotion/marketing of nature tourism with the use of information technology, 3) optimize the cooperation of all stakeholders in managing Pancar mountain nature park, 4) to clarify the broad and bounds of the Pancar mountain nature park areas, 5) strategy to increased society participation in nature tourism cultivation activities, and 6) increase the role of association in the management activity of Pancar mountain nature park.

Keyword: *Nature Tourism, Development Strategy, QSPM.*

## PENDAHULUAN

Wisata alam adalah kegiatan perjalanan atau sebagian dari kegiatan tersebut yang dilakukan secara sukarela serta bersifat sementara dengan tujuan untuk menikmati gejala keunikan dan keindahan alam, baik itu yang dilakukan di Taman Nasional, Taman Hutan Raya maupun Taman Wisata Alam. Sedangkan Pariwisata alam merupakan segala sesuatu yang berhubungan dengan wisata alam, termasuk kegiatan pengusaha objek dan daya tarik wisata alam, serta usaha-usaha yang terkait di bidang tersebut (Ditjen PHKA, 2003).

Pariwisata Indonesia mengalami perkembangan yang cukup baik, hal ini diperkuat dengan meningkatnya posisi Indonesia khususnya pada sektor pariwisata pada peringkat 74 dari 139 negara dibandingkan peringkat pada tahun 2009 yaitu peringkat 81 dari 133 negara anggota (WEF, 2011). Penentuan peringkat tersebut didasarkan pada *Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI)* yang bertujuan sebagai pengukuran faktor-faktor dan kebijakan yang berpengaruh terhadap pengembangan sektor kepariwisataan dari negara-negara yang berbeda. Bagi penerimaan devisa negara, sektor pariwisata pada tahun 2010 menempati peringkat keempat dengan nilai sebesar USD 7 604 juta dan tahun 2011 sebesar USD 8 500. Peringkat dan nilai sektor pariwisata dalam penerimaan devisa negara ini terus meningkat sejak tahun 2006, hal ini seperti dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1. Peringkat Devisa Sektor Pariwisata

Tahun	Peringkat	Nilai (Juta USD)
2006	6	4 448
2007	5	5 346
2008	4	7 377
2009	3	6 298
2010	4	7 604
2011		8 500

Sumber: Kemenparekraf, 2012.

*World Economic Forum* (WEF, 2011) memaparkan bahwa pengukuran daya saing dan pengembangan dari sektor pariwisata (*Travel & Tourism*) suatu negara dilakukan berdasarkan *Travel & Tourism Competitiveness Index* (TTCI) yang mengacu pada tiga kategori utama, yaitu: (1) *T&T Regulatory Framework*, merupakan unsur-unsur yang berkaitan dengan kebijakan dan aturan dalam bidang pemerintahan; (2) *T&T Business Environment and Infrastructure*, merupakan unsur-unsur yang diperoleh dari lingkungan bisnis dan infrastruktur ekonomi; (3) *T&T Human, Cultural and Natural Resources*, yang merupakan unsur-unsur manusia, budaya dan alam dari setiap sumber daya negara yang bersangkutan.

Taman Wisata Alam (TWA) Gunung Pancar merupakan salah satu Obyek Daerah Tujuan Wisata Alam (ODTWA) yang berfungsi sebagai hutan wisata dan berada di bawah pengelolaan Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam (KSDA) Wilayah I Provinsi Jawa Barat. Dalam rangka untuk meningkatkan pemanfaatan potensi kawasan Taman Wisata Alam baik berupa gejala keunikan alam dan keindahan alam untuk kegiatan kepariwisataan dan rekreasi, pemerintah dapat memberikan hak perusahaan pariwisata alam dalam bentuk Izin Pemanfaatan Pariwisata Alam (IPPA) dengan mengikutsertakan rakyat. Perusahaan pariwisata alam dapat diselenggarakan oleh Koperasi, Badan Usaha Milik Negara, perusahaan swasta dan perorangan. Untuk memanfaatkan secara lestari potensi sumber daya alam hayati dan ekosistemnya, khususnya yang berupa obyek dan daya tarik wisata alam (ODTWA) dalam rangka pengembangan kepariwisataan yang berwawasan lingkungan serta peningkatan kesejahteraan masyarakat maka dengan Surat Keputusan Menteri Kehutanan No. 54/Kpts-II/93 Tanggal 8 Februari 1993 telah diberikan Hak Perusahaan Pariwisata Alam berupa Izin Pemanfaatan Pariwisata Alam (IPPA) kepada PT. Wana Wisata

Indah. Pelaksanaan pengusahaan pariwisata alam di TWA Gunung Pancar yang mengacu pada Rencana Karya Pengusahaan Pariwisata Alam (RKPPA) PT. Wana Wisata Indah dianggap belum optimal karena pembangunan fasilitas yang seharusnya sudah selesai pada tahun 2007 hingga saat ini masih berlangsung sehingga target jumlah kunjungan minimal sebesar 65 754 per tahun serta peningkatan PNBP sebesar 20% per tahun belum dapat terealisasi.

Tabel 2. Tingkat Pertumbuhan PNBP TWA Gunung Pancar.

	Tahun					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Jumlah Pengunjung	6 825	7 710	9 592	10 476	43 000	45 954
PNBP	13 650 000	17 994 000	19 184 000	21 108 000	86 936 000	97 446 000
<b>Pertumbuhan PNBP</b>		32%	7%	10%	312%	12%

Sumber: Ditjen PHKA, 2013 (Data diolah).

Jika dikaitkan dengan pertumbuhan jumlah wisatawan ke kabupaten Bogor seperti dapat dilihat pada tabel berikut mengenai potensi wisatawan TWA Gunung Pancar (Tabel 3), pada tahun 2007 terdapat potensi wisatawan sebesar 742 282 wisatawan, tahun 2008 sebesar 1 844 855 wisatawan, tahun 2009 sebesar 2.169.299, tahun 2010 sebesar 2 163 503 dan pada tahun 2011 sebesar 2 623 293 wisatawan. TWA Gunung Pancar merupakan satu dari 42 obyek wisata yang terdapat di kabupaten Bogor.

Tabel 3. Potensi Wisatawan TWA Gunung Pancar

Jenis Kunjungan	Tahun				
	2007	2008	2009	2010	2011
Kabupaten Bogor	746 527	1 851 680	2 179 961	2 173 937	2 666 293
TWA Gunung Pancar	6 825	7 710	9 592	10 476	43 000
<b>Potensi</b>	742 282	1 844 855	2 169 299	2 163 461	2 623 293

Sumber: BPS (2011) dan Ditjen PHKA, 2013 (Data diolah).

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka tujuan dari penelitian ini yaitu (1) Menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan pariwisata alam di TWA Gunung Pancar baik dari sisi internal maupun sisi eksternal, (2) Memformulasikan berbagai alternatif strategi pengembangan pariwisata alam di TWA

Gunung Pancar, (3) Memberikan rekomendasi mengenai prioritas strategi yang dapat diterapkan untuk pengembangan pariwisata alam di TWA Gunung Pancar.

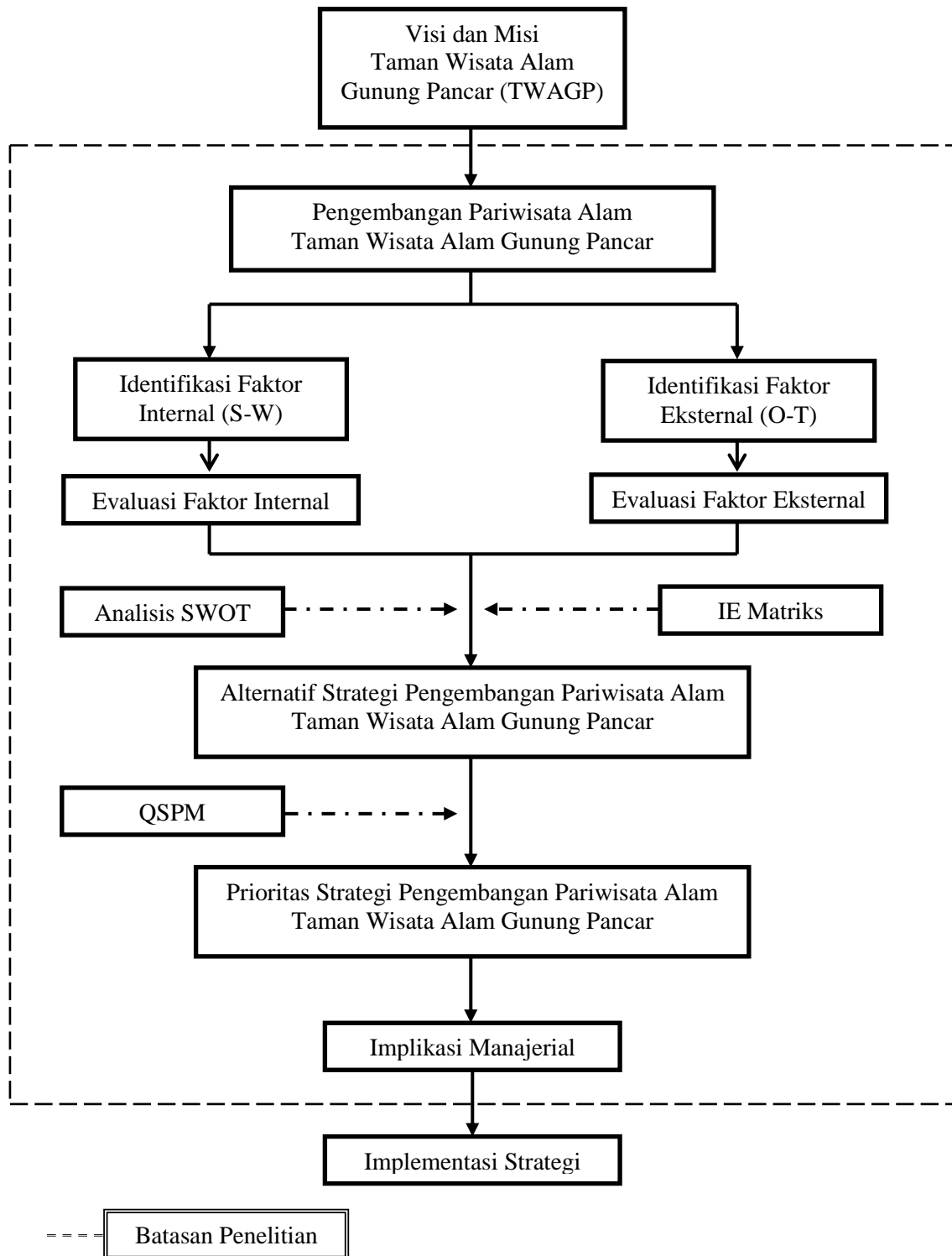
## **LANDASAN TEORI DAN KERANGKA TEORITIS**

Manajemen Strategi didefinisikan sebagai suatu seni sekaligus pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan suatu organisasi dalam pencapaian tujuannya. Tujuan dari manajemen strategik adalah untuk memanfaatkan dan menciptakan peluang-peluang yang baru dan berbeda untuk masa depan (David, 2011). Manajemen strategi merupakan konsep yang terkait dengan faktor waktu serta melibatkan suatu proses yang berkelanjutan dan dalam mencapai tujuan organisasi yang sesuai dengan kondisi lingkungan yang dihadapi. Karena itu, manajemen strategi dapat digunakan untuk mengidentifikasi kegiatan yang menjanjikan dan berfokus pada sumber daya baik berupa sumber daya alam, manusia maupun buatan untuk pengembangan jangka panjang yang menguntungkan (Hubeis dan Najib, 2008).

Proses manajemen strategi menurut David (2011) meliputi tiga tahapan utama, yaitu: perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Perumusan strategi termasuk di dalamnya pengembangan visi dan misi organisasi, pengidentifikasian peluang dan ancaman yang berasal dari luar organisasi, penetapan kekuatan dan kelemahan dari dalam organisasi, pembentukan tujuan jangka panjang organisasi, menciptakan strategi alternatif serta dilanjutkan dengan pemilihan strategi yang utama. Implementasi strategi pada suatu perusahaan mensyaratkan adanya pembentukan tujuan tahunan, perancangan kebijakan, motivasi terhadap karyawan, dan pengalokasian sumber daya agar perumusan strategi dapat dilaksanakan. Implementasi strategi ini mencakup di dalamnya pengembangan budaya pendukung strategi,

pembuatan struktur organisasi yang efektif, pengarahan terhadap usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Implementasi strategi disebut juga sebagai tahap tindakan dari manajemen strategi. Hal ini mengandung pengertian bahwa implementasi strategi menggerakkan karyawan dan manajer secara bersama-sama untuk menetapkan perumusan strategi menjadi langkah nyata.

Wisata alam adalah kegiatan perjalanan atau sebagian dari kegiatan tersebut yang dilakukan secara sukarela serta bersifat sementara dengan tujuan untuk menikmati gejala keunikan dan keindahan alam, baik itu yang dilakukan di Taman Nasional, Taman Hutan Raya maupun Taman Wisata Alam. Sedangkan Pariwisata alam merupakan segala sesuatu yang berhubungan dengan wisata alam, termasuk kegiatan pengusahaan objek dan daya tarik wisata alam, serta usaha-usaha yang terkait di bidang tersebut (Ditjen PHKA, 2003). Pengusahaan pariwisata alam berkaitan dengan kegiatan dalam rangka menyelenggarakan usaha sarana pariwisata di zona pemanfaatan Taman Nasional, Taman Hutan Raya atau Taman Wisata Alam berdasarkan rencana pengelolaan yang telah dibuat. Rencana pengelolaan tersebut adalah rencana yang bersifat umum dan berkaitan dengan pengelolaan Taman Nasional, Taman Hutan Raya dan Taman Wisata Alam yang disusun oleh menteri. Produk wisata alam merupakan sesuatu barang atau jasa pariwisata alam yang dapat ditawarkan kepada pasar agar orang dalam hal ini wisatawan tertarik perhatiannya dan timbul keinginan untuk memiliki, memanfaatkan dan mengkonsumsi dalam pemenuhan keinginan dan kepuasan (Ditjen PHKA, 2003).



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Konseptual

## METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di TWA Gunung Pancar yang secara administrasi pemerintahan terletak di Desa Karang Tengah, Kecamatan Citeureup, Kabupaten Dati II

Bogor, Provinsi Jawa Barat. Penelitian dilakukan selama tujuh bulan yaitu dari Bulan Agustus 2012 – Februari 2013. Metode deskriptif digunakan untuk memperoleh gambaran informasi, penjelasan, dan kondisi yang berkaitan dengan obyek penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner dan *in-depth interview*, sedangkan data sekunder diperoleh dari studi pustaka berbagai sumber yang relevan.

Tabel 4. Jenis dan Sumber Data

No	Jenis Data	Sumber Data
<b>1.</b>	<b>Data Primer</b>	
	1. Kuesioner mengenai : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faktor-faktor internal perusahaan</li> <li>▪ Faktor-faktor eksternal perusahaan</li> </ul>	Responden
	2. Wawancara kondisi makro industri, kondisi persaingan usaha, dan kompetensi inti perusahaan	Responden
	3. SWOT dan Matriks IE	Responden
	4. Matriks QSPM	Responden
<b>2.</b>	<b>Data Sekunder</b>	
	1. Visi, misi, struktur organisasi dan kebijakan perusahaan saat ini	Profil Perusahaan
	2. Pendapatan perusahaan saat terjadi perubahan	<i>Annual Report</i>
	3. Rujukan pendukung lain	Berbagai Rujukan

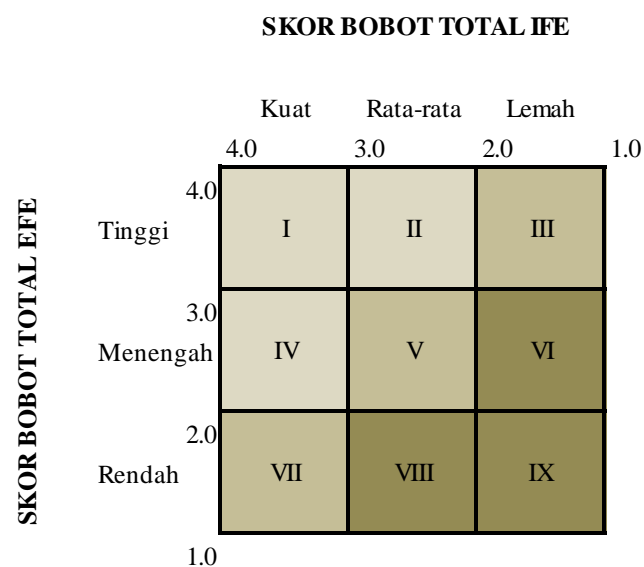
Teknik pengambilan contoh dilakukan dengan cara sengaja (*purposive sampling*). Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa responden yang bersangkutan memiliki keahlian dan kompeten di bidangnya. Responden yang dipilih terdiri dari tujuh orang responden internal dan tiga orang responden eksternal. Responden internal berasal dari manajemen PT. Wana Wisata Indah, Balai Besar KSDA Jawa Barat dan Ditjen PHKA. Sedangkan responden eksternal berasal dari tenaga ahli APAI dan Pusat Pengendalian Kehutanan. Analisa faktor internal dan eksternal ini akan menghasilkan Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) serta posisi TWA Gunung Pancar saat ini dalam matriks Internal Eksternal (IE). Faktor lingkungan internal dan eksternal yang mempertimbangkan posisi perusahaan dalam matrik IE

dipergunakan untuk menyusun matriks SWOT TWA Gunung Pancar, selanjutnya alternatif strategi yang dihasilkan dari matriks SWOT akan ditentukan prioritas strategi pengembangannya menggunakan analisis QSPM.

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*EFE Matrix*) merupakan alat formulasi strategi yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Matriks ini memungkinkan para penyusun strategi dalam merangkum dan menganalisis informasi menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan persaingan. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan (David, 2011). Matriks Evaluasi Faktor Internal (*IFE Matrix*) merupakan alat formulasi strategi yang digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam areal fungsional bisnis, digunakan juga dalam memberikan dasar pengidentifikasian dan evaluasi hubungan di antara area-area tersebut. Evaluasi faktor internal (*internal factor evaluation-IFE*) digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan atau organisasi berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting, tahap ekstrasinya adalah membuat matriks IFE (David, 2011).

Matriks Internal-Eksternal (IE) didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x, dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Skor bobot total yang diperoleh tersebut, memungkinkan pembuatan matriks IE di tingkat korporasi. Pada sumbu x dari matriks IE, total tertimbang dari 1,0 hingga 1,99 dianggap lemah, nilai dari 2,0 hingga 2,99 adalah sedang, dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi. Matriks IE memposisikan berbagai divisi organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi berbeda. Pertama, rekomendasi untuk divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat

digambarkan sebagai tumbuh dan kembangkan (*grow and build*). Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat dikelola dengan cara terbaik melalui strategi jaga dan pertahankan (*hold and maintain*); penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang umum digunakan untuk divisi tipe ini. Ketiga, rekomendasi yang umum diberikan untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah tuai atau divestasi-*harvest or Divest* (David, 2011).



Gambar 2. Ilustrasi Matriks IE

Analisis SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats*) merupakan bagian dari tahap pengembangan strategi organisasi. SW merupakan analisis internal organisasi, sedangkan OT merupakan analisis eksternal. Strategi yang disusun berdasarkan analisis internal organisasi disebut strategi *inside-out*. Sedangkan penyusunan strategi berdasarkan hasil analisis eksternal disebut *outside-in*. Strategi *inside-out* melihat keterbatasan sumber daya sebagai kendala, sedangkan strategi *outside-in* melihat peluang sebagai daya tarik utama. Dalam penggunaan sehari-hari keduanya digabungkan sehingga disebut analisis SWOT atau TOWS. Analisis SWOT

ini digunakan dalam membantu menciptakan *fit and match*. Penggunaan istilah TOWS lebih banyak digunakan oleh orang-orang yang berkecimpung dalam bidang pemasaran, meski demikian perbedaan penekanannya berada antara faktor eksternal (OT/TO) dan faktor internal (SW/WS) (Supratikno et. al, 2005). Sedangkan Hutabarat dan Huseini (2006) memaparkan bahwa pendekatan TOWS dimulai dari lingkungan eksternal, kemudian diikuti dengan analisis internal, serta dimulai dari hal-hal yang mengancam dan perlu dilakukan perbaikan.

Tabel 5. Matriks SWOT

IFE EFE	<i>STRENGTHS</i> (S) Tentukan faktor kekuatan internal organisasi	<i>WEAKNESSES</i> (W) Tentukan faktor kelemahan internal organisasi
<i>OPPORTUNITIES</i> (O) Tentukan peluang eksternal yang ada	STRATEGI S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang
<i>THREATS</i> (T) Tentukan ancaman eksternal yang ada	STRATEGI S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dengan menghindari ancaman

Sumber: Fred R. David, 2011.

Matriks QSPM merupakan teknik analisis yang digunakan untuk menentukan kemenarikan relative (*relative attractiveness*) dari pelaksanaan strategi alternatif. Teknik ini digunakan pada tahap tiga dalam kerangka kerja analisis formulasi strategi. Matriks QSPM memberikan gambaran berupa kelebihan-kelebihan relatif dari masing-masing strategi yang selanjutnya dapat dijadikan dasar objektif untuk memilih salah satu atau beberapa strategi spesifik yang menjadi pilihan organisasi atau perusahaan (Umar, 2001).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Faktor-faktor lingkungan internal yang berpengaruh dalam penyusunan strategi pengembangan pariwisata alam di TWA Gunung Pancar terdiri dari faktor kekuatan dan faktor kelemahan. Berdasarkan hasil wawancara dengan responden, faktor-faktor lingkungan internal yang menjadi kekuatan adalah: a) Letak/lokasi kawasan TWA Gunung Pancar strategis; b) Potensi obyek dan daya tarik wisata alam (ODTWA) TWA Gunung Pancar tinggi; c) Adanya penerapan IPPA; d) Status hukum sebagai Taman Wisata Alam; e) Sejalan dengan program kerja Balai Besar KSDA Jabar dalam peningkatan PNPB. Sedangkan lingkungan internal yang menjadi faktor kelemahan yaitu: a) Pelaksanaan Rencana Karya Pengusahaan Pariwisata Alam yang telah tersusun belum optimal; b) Kinerja Seksi wilayah KSDA Bogor belum optimal; c) Jumlah dan kualitas sumberdaya manusia terbatas; d) Lemahnya pemasaran/promosi pariwisata alam; e) Pembagian blok pengelolaan kawasan dan penataan site/lokasi dalam pembangunan sarana dan prasarana wisata alam belum jelas; f) Kesesuaian jenis dan jumlah sarana prasarana wisata alam yang telah dan akan dibangun dengan jumlah pengunjung yang diharapkan; g) Lemahnya pemeliharaan sarana dan prasarana; h) Infrastruktur penunjang belum memadai.

Faktor-faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh dalam penyusunan strategi pengembangan pariwisata alam di TWA Gunung Pancar terdiri dari faktor peluang dan faktor ancaman. Berdasarkan hasil wawancara dengan responden, faktor-faktor lingkungan eksternal yang menjadi peluang adalah: a) Ketersediaan sarana dan prasarana di luar kawasan cukup baik; b) Potensi pasar/pengunjung potensial wisata alam yang cukup tinggi; c) Peraturan perundangan terkait pengembangan bidang pariwisata alam; d) Terciptanya kesempatan bekerja dan berusaha bagi masyarakat

sekitar kawasan; e) Keberadaan Asosiasi Pariwisata Alam Indonesia (APAI) yang cukup membantu. Sedangkan faktor-faktor yang merupakan ancaman adalah: a) Gangguan potensi sumberdaya alam oleh aktivitas masyarakat; b) Penegakan hukum belum maksimal; c) Rendahnya kesadaran masyarakat sekitar akan konservasi; d) Adanya tumpang tindih penggunaan lahan dengan warga sekitar kawasan.

Berdasarkan evaluasi faktor internal (IFE), faktor kekuatan dengan nilai kepentingan relatif (skor terbobot) tertinggi yaitu letak/lokasi kawasan TWA Gunung Pancar strategis dan faktor status hukum sebagai taman wisata alam. Faktor strategis kelemahan yang memiliki kepentingan relatif tertinggi adalah pembagian blok pengelolaan kawasan dan penataan site/lokasi dalam pembangunan sarana dan prasarana wisata alam belum jelas. Nilai rata-rata tertimbang faktor internal strategis sebesar 2.376 yang menunjukkan bahwa secara internal kebijakan yang dijalankan oleh TWA Gunung Pancar saat ini lebih baik dalam memanfaatkan kekuatan-kekuatan dan juga masih lebih baik didalam upaya mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada. Berdasarkan hasil evaluasi matriks EFE, Faktor strategis peluang yang memiliki kepentingan relatif tertinggi adalah potensi pasar/pengunjung potensial wisata alam yang cukup tinggi. Faktor strategis ancaman yang memiliki kepentingan relatif tertinggi adalah gangguan potensi sumberdaya alam oleh masyarakat sekitar. Nilai rata-rata tertimbang eksternal strategis sebesar 2.239 yang menunjukkan bahwa secara eksternal, respon TWA Gunung Pancar terhadap peluang dan ancaman saat ini yang berpengaruh dalam penyusunan strategi pengembangan pariwisata alam di TWA Gunung Pancar relatif sudah baik.

Tabel 6. Analisa Faktor Strategis Internal dan Eksternal

<b>FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL</b>		<b>NILAI TERBOBOT</b>	<b>FAKTOR STRATEGIS INTERNAL</b>		<b>NILAI TERBOBOT</b>
<b>PELUANG</b>			<b>KEKUATAN</b>		
No.			No.		
1	Ketersediaan sarana dan prasarana di luar kawasan cukup baik	0.182	1	Letak/lokasi kawasan TWA Gunung Pancar Strategis	0.347
2	Potensi pasar/pengunjung potensial wisata alam yang cukup tinggi.	0.342	2	Potensi Obyek dan Daya Tarik Wisata Alam (ODTWA) TWA Gunung Pancar tinggi.	0.332
3	Peraturan perundangan terkait pengembangan bidang pariwisata alam	0.205	3	Adanya penerapan IPPA	0.237
4	Terciptanya kesempatan bekerja dan berusaha bagi masyarakat sekitar kawasan	0.211	4	Status hukum sebagai Taman Wisata Alam	0.347
5	Keberadaan Asosiasi Pariwisata Alam Indonesia yang cukup membantu	0.165	5	Sejalan dengan program kerja Balai Besar KSDA Jabar dalam peningkatan PNPB	0.243
<b>ANCAMAN</b>			<b>KELEMAHAN</b>		
1	Gangguan potensi sumberdaya alam oleh masyarakat sekitar	0.262	1	Pelaksanaan Rencana Karya Pengusahaan Pariwisata Alam yang telah tersusun belum optimal	0.151
2	Penegakkan hukum belum maksimal	0.256	2	Kinerja Seksi Wilayah KSDA Bogor belum optimal	0.120
3	Rendahnya kesadaran masyarakat sekitar akan konservasi	0.239	3	Jumlah dan kualitas sumberdaya manusia terbatas	0.068
4	Adanya tumpang tindih penggunaan lahan dengan warga sekitar kawasan	0.376	4	Lemahnya pemasaran/promosi pariwisata alam	0.139
			5	Pembagian blok pengelolaan kawasan dan penataan site/lokasi dalam pembangunan sarana prasarana wisata alam belum jelas	0.081
			6	Kesesuaian jenis dan jumlah sarana prasarana yang telah dan akan dibangun dengan jumlah pengunjung yang diharapkan belum jelas	0.162
			7	Lemahnya pemeliharaan sarana dan prasarana	0.069
			8	Infrastruktur penunjang belum memadai	0.079
<b>TOTAL NILAI FAKTOR EKSTERNAL</b>		<b>2.239</b>	<b>TOTAL NILAI FAKTOR INTERNAL</b>		<b>2.376</b>

Berdasarkan matriks IE dapat dilihat bahwa strategi pengembangan pariwisata alam di TWA Gunung Pancar berada di Kuadran V (*hold and maintain*) dengan skor pada matriks IE (2.376 ; 2.239). Dalam hal ini TWA Gunung Pancar telah berada dalam kondisi kinerja rata-rata, sehingga perlu upaya pengembangan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan di atas rata-rata agar lebih bersaing dan keberlanjutan perusahaan pariwisata dapat terjamin. tipikal strategi yang cocok untuk diterapkan pada posisi kuadran V adalah jaga dan pertahankan, dengan pilihan tipikal strategi yang paling cocok untuk kuadran tersebut yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar adalah strategi untuk meningkatkan *market share* dari produk atau jasa yang sudah ada saat ini melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Tujuan yang ingin dicapai melalui strategi ini adalah peningkatan pangsa pasar melalui peningkatan usaha pemasaran yang lebih maksimal. Sedangkan strategi pengembangan produk adalah strategi untuk meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa yang sudah ada saat ini ataupun mengembangkan produk baru. Tujuan yang ingin dicapai dari strategi ini adalah peningkatan penjualan melalui perbaikan kualitas produk atau jasa yang sudah ada dan pengembangan produk baru (David, 2011). Dengan demikian, rincian strategi pengembangan pariwisata alam di TWA Gunung Pancar yang akan dirumuskan dengan matriks SWOT haruslah sejalan dengan pilihan strategi yang ada yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk sesuai dengan posisi TWA Gunung Pancar berada saat ini pada matriks IE yaitu berada pada kuadran V.



Gambar 3. Matriks Internal-Eksternal Strategi Pengembangan Pariwisata Alam TWA Gunung Pancar

Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal yang membentuk matrik IE tersebut, maka disusunlah matriks SWOT yang menghasilkan enam alternatif strategi yaitu: (1) Strategi pengembangan produk melalui pengembangan jenis atraksi wisata, (2) Meningkatkan peran asosiasi dalam kegiatan pengelolaan di TWA Gunung Pancar, (3) Strategi penetrasi pasar melalui peningkatan promosi/pemasaran wisata alam dengan pemanfaatan teknologi informasi, (4) Strategi mengoptimalkan kerjasama seluruh stakeholder dalam kegiatan pengelolaan TWA Gunung Pancar, (5) Strategi memperjelas luas dan batas kawasan TWA Gunung Pancar, (6) Strategi peningkatan peran serta masyarakat dalam pengusahaan pariwisata alam.

Berdasarkan hasil perhitungan QSPM, diketahui bahwa total nilai daya tarik STAS (*sum total attractive score*) tertinggi terdapat pada strategi S-O (1) yaitu pengembangan produk melalui pengembangan jenis atraksi wisata dengan nilai 6.273. Nilai STAS tertinggi kedua adalah strategi W-O (1) yaitu penetrasi pasar melalui peningkatan promosi/pemasaran wisata alam dengan pemanfaatan teknologi informasi dengan nilai 5.921. Nilai STAS tertinggi ketiga adalah strategi W-O (2) yaitu

mengoptimalkan kerjasama seluruh stakeholder dalam kegiatan pengelolaan TWA Gunung Pancar dengan nilai 5.848. Berturut-turut berdasarkan nilai STAS adalah strategi S-T yaitu memperjelas luas dan batas kawasan TWA Gunung Pancar dengan nilai STAS 5.838. Peringkat kelima adalah strategi W-T yaitu peningkatan peran serta masyarakat dalam perusahaan pariwisata alam dengan nilai STAS 5.050 serta peringkat keenam yaitu meningkatkan peran asosiasi dalam kegiatan pengelolaan di TWA Gunung Pancar dengan nilai STAS 5.041.

Tabel 7. Urutan Prioritas Strategi Pengembangan Pariwisata Alam di TWA Gunung Pancar

Prioritas Strategi	Uraian Strategi	Nilai STAS
Strategi I, S-O (1)	Pengembangan produk melalui pengembangan jenis atraksi wisata	6.273
Strategi III, W-O (1)	Penetrasi pasar melalui peningkatan promosi/pemasaran wisata alam dengan pemanfaatan teknologi informasi	5.921
Strategi IV, W-O (2)	Mengoptimalkan kerjasama seluruh stakeholder dalam kegiatan pengelolaan TWA Gunung Pancar	5.848
Strategi V, S-T	Memperjelas luas dan batas kawasan TWA Gunung Pancar	5.838
Strategi VI, W-T	Peningkatan peran serta masyarakat dalam perusahaan pariwisata alam	5.050
Strategi II, S-O (2)	Meningkatkan peran asosiasi dalam kegiatan pengelolaan di TWA Gunung Pancar	5.041

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Pada penelitian ini ada beberapa hal yang dapat disimpulkan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

1. Ada sepuluh faktor yang paling berpengaruh dalam rangka penyusunan strategi pengembangan pariwisata alam di TWA Gunung Pancar. Faktor kekuatan yang paling berpengaruh berupa (1) Letak/lokasi kawasan TWA Gunung Pancar strategis, (2) Status hukum sebagai taman wisata alam dan (3) Potensi obyek dan daya tarik wisata alam (ODTWA) TWA Gunung Pancar tinggi. Faktor

kelemahan yang paling berpengaruh adalah (1) Pembagian blok pengelolaan kawasan dan penataan site/lokasi dalam pembangunan sarana prasarana wisata alam belum jelas, (2) Kesesuaian jenis dan jumlah sarana wisata alam yang telah dan akan dibangun dengan jumlah pengunjung yang diharapkan belum jelas dan (3) Infrastruktur penunjang belum memadai. Faktor peluang yang paling berpengaruh terdiri dari (1) Potensi pasar/pengunjung potensial wisata alam yang cukup tinggi dan (2) Terciptanya kesempatan bekerja dan berusaha bagi masyarakat sekitar kawasan. Faktor ancaman terpenting yang dihadapi TWA Gunung Pancar dalam rangka penyusunan strategi pengembangan adalah (1) Gangguan potensi sumberdaya alam oleh aktivitas masyarakat dan (2) Penegakkan hukum belum maksimal.

2. Ada enam alternatif strategi yang dihasilkan melalui matriks SWOT dan sejalan dengan matriks IE, yaitu (1) Strategi pengembangan produk melalui pengembangan jenis atraksi wisata, (2) Meningkatkan peran asosiasi dalam kegiatan pengelolaan di TWA Gunung Pancar, (3) Strategi penetrasi pasar melalui peningkatan promosi/pemasaran wisata alam dengan pemanfaatan teknologi informasi, (4) Mengoptimalkan kerjasama seluruh stakeholder dalam kegiatan pengelolaan TWA Gunung Pancar, (5) Memperjelas luas dan batas kawasan TWA Gunung Pancar dan (6) Strategi peningkatan peran serta masyarakat dalam pengusahaan pariwisata alam.
3. Prioritas strategi pengembangan pariwisata alam di TWA Gunung Pancar dihasilkan melalui analisis lanjutan menggunakan perhitungan QSPM dengan urutan prioritas strategi yang didapat berdasarkan nilai STAS tertinggi yaitu sebagai berikut:

- a. Strategi pengembangan produk melalui pengembangan jenis atraksi wisata
- b. Strategi penetrasi pasar melalui peningkatan promosi/pemasaran wisata alam dengan pemanfaatan teknologi informasi
- c. Mengoptimalkan kerjasama seluruh stakeholder dalam kegiatan pengelolaan TWA Gunung Pancar
- d. Memperjelas luas dan batas kawasan TWA Gunung Pancar
- e. Strategi peningkatan peran serta masyarakat dalam pengusaha pariwisata alam
- f. Meningkatkan peran asosiasi dalam kegiatan pengelolaan di TWA Gunung Pancar.

### **Saran**

Penelitian ini hanya dibatasi pada formulasi strategi yang dapat dikembangkan berdasarkan kondisi yang ada. Guna memperdalam penelitian ini maka saran yang dapat diberikan adalah:

1. Berdasarkan implikasi manajerial, perlu dilaksanakan evaluasi ulang tentang kelayakan usaha pengusaha pariwisata alam pada tiap-tiap pemegang IPPA. Dengan demikian diharapkan pengusaha yang masih belum aktif dapat lebih meningkatkan kegiatan usahanya. Apabila pengusaha pariwisata alam tetap tidak mampu meningkatkan kegiatan usahanya maka dapat diberikan semacam penalti atau bahkan pencabutan IPPA.
2. Perlu dilakukan penelitian lanjutan mengenai analisis pemasaran produk pariwisata alam untuk mendapatkan informasi mengenai harapan dan kebutuhan pengunjung di TWA Gunung Pancar. Melalui penelitian tersebut diharapkan dapat diperoleh informasi mengenai jenis karakteristik wisatawan ekologis.

3. Untuk pengembangan pariwisata alam perlu dibentuk unit pengelola pariwisata dalam Balai Besar KSDA Jawa Barat Kementerian Kehutanan yang secara khusus menangani pengelolaan dan pengawasan di TWA Gunung Pancar. Unit pengelola pariwisata alam tersebut diharapkan dapat lebih mengarahkan pengembangan pariwisata serta peningkatan fungsi pengawasan dan perlindungan keanekaragaman hayati dan ekosistemnya.
4. Penelitian lanjutan mengenai dampak implementasi strategi dengan menggunakan parameter yang bersifat kuantitatif guna memperoleh hasil analisis yang lebih mendalam terhadap implementasi strategi pengembangan pariwisata alam di TWA Gunung Pancar.

## DAFTAR PUSTAKA

- David FR. 2011. *Strategic Management: Concepts And Cases. 13<sup>th</sup> Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hubeis M, Najib M. 2008. *Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Hutabarat J, Martani H. 2006. *Proses, Formasi dan Implementasi Manajemen Strategik Kontemporer Operasionalisasi Strategi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- [Kemenhut] Kementerian Kehutanan, Direktorat Jenderal Perlindungan Hutan dan Konservasi Alam, Direktorat Wisata Alam dan Pemanfaatan Jasa Lingkungan. 2003. *Pedoman Rencana Pengembangan Pariwisata Alam Nasional Di Kawasan Hutan*. Bogor: Kemenhut.
- [Kemenparekraf] Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Direktorat Jenderal Pariwisata. 2012. *Rangking Devisa Pariwisata Terhadap Komoditas Ekspor Lainnya*. Jakarta: Kemenparekraf.
- Supratikno H. *et al.* 2005. *Advanced Strategic Management: Back To Basic Approach*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- [WEF] World Economic Forum. 2011. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011*. Geneva: World Economic Forum.
- [WWI] PT Wana Wisata Indah. 2004. *Rencana Karya Pengusahaan Pariwisata Alam PT. Wana Wisata Indah*. Jakarta: Tidak Dipublikasikan.