

PENETAPAN STRATEGI PENGEMBANGAN WISATA DENGAN MENGGUNAKAN *STRATEGY-FORMULATION FRAMEWORK*

(Studi Kasus Pada Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran)

Dwiki Puji Widitomo¹, Haryo Santoso²

^{1,2}*Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro*

Jl. Prof. H. Soedarto, SH. Semarang 50239

Telp. (024) 7460052

Email : widitomo.dwikipuji@gmail.com, haryokrmt@gmail.com

Abstraksi

Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran merupakan salah satu tujuan wisata di wilayah Kabupaten Semarang. Tempat wisata ini dikelola oleh PT Perkebunan Nusantara IX, Bawen. Saat ini Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran dapat dikatakan berkembang. Namun di lain sisi, fluktuasi jumlah kedatangan wisatawan mempengaruhi pendapatan. Munculnya pesaing sejenis seperti Umbul Sidomukti, Tlogo Plantation, Cimory dan Kampoeng Rawa juga mempegaruhi keunggulan kompetitif wisata. Hasil studi pendahuluan, sebanyak 86,67 % wisatawan menginginkan adanya pengembangan atau penambahan daya tarik wisata pada agrowisata Kampoeng Kopi Banaran, sedangkan sebanyak 13,33 % wisatawan menyatakan tidak perlu dilakukan pengembangan pada agrowisata Kampoeng Kopi Banaran.

Penelitian menggunakan variabel untuk analisis lingkungan internal dan eksternal yang terdiri dari attraction, accessibility, amenity, safety, ancillary, activity, social issues dan community involvment. Tahapan selanjutnya adalah formulasi strategi dengan matriks SWOT, matriks IE, matriks SPACE dan matriks Strategi Besar yang menghasilkan tiga strategi yakni penetrasi pasar, pengembangan produk dan integrasi ke depan. Penetapan strategi menggunakan QSPM menunjukkan total skor terbesar yakni strategi pengembangan produk (skor 5,829). Prioritas kedua strategi penetrasi pasar (skor 5,751) dan ketiga strategi integrasi ke depan (skor 4,686).

Kata Kunci : Strategi Bisnis, SWOT-AHP, IE Matrix, SPACE Matrix, Grand Strategy Matrix, QSPM

Abstract

Kampoeng Kopi Banaran Agrotourism is a tourist destination in Semarang Regency. It is managed by PT Perkebunan Nusantara IX, Bawen. Nowadays, Kampoeng Kopi Banaran Agrotourism has a development tourism. However, decreasing of visitors and fluctuation of profit took place in 2013 and 2014. Preliminary questionnaire given to 30 visitors shows that 20% of visitors prefers Kampoeng Kopi Banaran Agrotourism as a main destination, while the rest 80% of the visitors prefers Kampoeng Kopi Banaran Agrotourism not to be the main destination. Furthermore, 86,67% of visitors demands a suitable development or increase of tourist attraction, 13,33% of visitors declares those unessential.

Internal and external variables of environmental analysis are used in this research, which consist of attraction, accessibility, amenity, safety, ancillary, activity, social issues dan community involvment. The following step is constructed with formulation of strategy with SWOT matrix, IE matrix, SPACE matrix, and Grand Strategy matrix which is resulting in market penetration strategy, product development strategy, and future integration strategy. Strategy implementation with QSPM shows the biggest total score with product development strategy (score of 5,829). Market penetration strategy (score of 5,751) as the second priority and future integration strategy (score of 4,686) as the third priority.

Keywords: Business strategy, SWOT-AHP, IE Matrix, SPACE Matrix, Grand Strategy Matrix, QSPM

1. PENDAHULUAN

Kabupaten Semarang memiliki beberapa objek wisata dengan konsep agrowisata. Di Indonesia, agrowisata sendiri didefinisikan sebagai sebuah bentuk kegiatan pariwisata yang memanfaatkan usaha agro (agribisnis) sebagai objek wisata dengan tujuan untuk memperluas pengetahuan, pengalaman, rekreasi dan hubungan usaha di bidang pertanian. Dan salah satu objek wisata di Kabupaten Semarang dengan konsep agrowisata yakni Kampoeng Kopi Banaran. Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran ini dikelola oleh PT. Perkebunan Nusantara IX (Persero) yang berdiri sejak tahun 2005.

Menurut penuturan Manajer Kakoba, kondisi Kampoeng Kopi Banaran sejak pertama kali berdiri hingga sekarang sudah dapat dikatakan berkembang. Terbukti dengan terciptanya pangsa pasar tersendiri dan penambahan beberapa fasilitas seperti kolam renang, kebun buah, banaran *mart* serta perbaikan fasilitas-fasilitas lainnya. Namun di lain sisi, pengembangan tersebut belum dibarengi peningkatan jumlah wisatawan setiap bulannya.

Berdasarkan rekapitulasi jumlah wisatawan tahun 2013 dan 2014 terdapat fluktuasi jumlah kedatangan wisatawan yang mempengaruhi jumlah pendapatan. Selain itu, penurunan ini bisa terjadi akibat daya tarik wisata tempat lain lebih unggul dan menarik dibandingkan agrowisata Kampoeng Kopi Banaran. Saat ini, agrowisata Kampoeng Kopi Banaran memiliki pesaing utama yakni umbul sidomukti, tlogo plantation, cimory dan kampoeng rawa.

Disamping itu, berdasarkan hasil kuisioner pendahuluan, sebanyak 20% wisatawan memilih agrowisata Kampoeng Kopi Banaran sebagai tujuan utama wisatanya, sedangkan sisanya sebanyak 80 % wisatawan tidak memilih agrowisata Kampoeng Kopi Banaran sebagai tujuan utama wisatanya. Dan ditambah lagi, Sebanyak 86,67 % wisatawan menginginkan adanya pengembangan atau penambahan daya tarik wisata pada agrowisata Kampoeng Kopi

Banaran, sedangkan sebanyak 13,33 % wisatawan menyatakan tidak perlu dilakukan pengembangan pada agrowisata Kampoeng Kopi Banaran.

Berdasarkan permasalahan tersebut, Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran perlu melakukan analisis kondisi internal dan eksternal serta memberikan rekomendasi strategi pengembangan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Agrowisata

Di negara Indonesia, agrowisata atau *agrotourism* adalah sebuah bentuk kegiatan pariwisata yang memanfaatkan usaha agro (agribisnis) sebagai objek wisata dengan tujuan untuk memperluas pengetahuan, pengalaman, rekreasi dan hubungan usaha di bidang pertanian. Agrowisata merupakan bagian dari objek wisata yang memanfaatkan usaha pertanian (agro) sebagai objek wisata.

Strategi

David (2009) mendefinisikan strategi sebagai sarana untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi merupakan aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu, strategi mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan, biasanya untuk lima tahun kedepan, dan karenanya berorientasi ke masa yang akan datang. Strategi perlu mempertimbangkan faktor eksternal maupun internal yang dihadapi perusahaan.

Kerangka Perumusan Strategi

Menurut Fred R. David (2009), cara menentukan strategi utama dengan melakukan tiga tahapan (*three-stage*) kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya. Tahap 1

disebut sebagai *input stage*, terdiri dari tiga macam matriks yaitu *EFE Matrix*, *IFE Matrix* dan *CP Matrix*. Ketiga matriks ini digunakan untuk menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi. Tahap 2 disebut sebagai tahap pencocokan (*Matching Stage*), berfokus pada penciptaan strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor-faktor eksternal dan internal utama. Teknik-teknik pada tahap 2 mencakup matriks SWOT, matriks SPACE, matriks BCG dan *Grand Strategy Matrix*. Tahap 3 yakni tahap keputusan (*Decision Stage*), melibatkan satu teknik saja, Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM*).

SWOT-AHP

Proses manajemen strategis dimulai dengan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman organisasi yang disebut dengan analisis SWOT. Hasil analisis SWOT tersebut akan digunakan untuk pengembangan strategi untuk organisasi (Karami et al, 2009). Tahapan yang dilakukan dalam analisis SWOT yakni menggambar EFE (*External Factor Evaluation*) matriks dan IFE (*internal Factor Evaluation*) matriks. Kemudian, matriks SWOT dibentuk melalui penyesuaian faktor-faktor strategis internal dan eksternal, yang dijadikan landasan untuk menyusun strategi. Selanjutnya, prioritas yang diidentifikasi berdasarkan final matriks dan strategi yang tepat disajikan (Kangas et al, 2000; Wheelen, 1995).

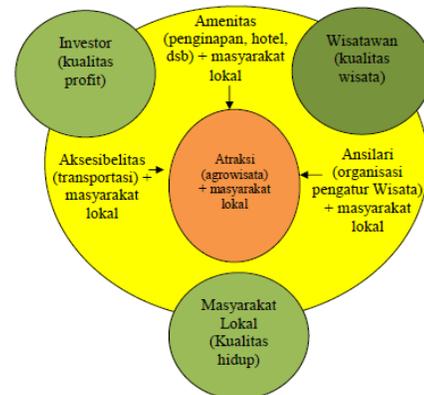
Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan metode pengambilan keputusan multikriteria (Saaty, 1980). AHP menentukan nilai perbandingan berpasangan antar faktor untuk memprioritaskannya dengan menggunakan nilai eigen. Tujuan menggabungkan AHP dalam kerangka SWOT yakni untuk mengevaluasi secara sistematis faktor-faktor SWOT dan menyamakan nilai intensitasnya. Keuntungan dari menerapkan SWOT-AHP yakni menganalisis kondisi sekarang, mengantisipasi ancaman serta

merencanakan alternatif strategi dimasa mendatang (Kurtilla et all.,2000).

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penentuan Model Konseptual

Salah satu tujuan dalam penelitian ini adalah mengetahui potensi agrowisata Kampoeng Kopi Banaran dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal (SWOT). Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yakni model ideal pengembangan agrowisata yang dikembangkan oleh (Postma, 2006) dengan konsep 4A+CI dan potensi pariwisata religi (Naipinit, Maneenet, Sakolnakom, 2013). Konsep ini terdiri dari *attraction*, *amenity*, *accessibility*, *ancillary*, *community involvement*, *safety*, *activity* dan *social issues*.



Gambar 1. Model Ideal Pengembangan Agrowisata

Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuisisioner. Kuisisioner merupakan sebuah dokumen penelitian yang berisi sejumlah pertanyaan yang terstruktur, yang akan ditanyakan kepada responden untuk memperoleh data dari responden, data tersebut akan menjadi informasi untuk menjawab tujuan penelitian.

Dalam penelitian ini dilakukan 2 tahapan penyebaran kuisisioner. Tahap pertama terdiri dari kuisisioner terbuka analisis lingkungan internal dan eksternal yang diisi oleh Manajer Kakoba

dan 64 orang wisatawan. Kuisiener bobot dan rating *IFE Matrix* dan *EFE Matrix* yang diisi oleh 3 responden Manajer, *Resident Manager*, dan Kepala Bagian Marketing. Selanjutnya kuisiener rating matriks SPACE yang diisi oleh Manajer Kakoba.

Pada tahap kedua, setelah mengetahui kondisi internal dan eksternal melalui matriks SWOT, mendapatkan bobot dan rating untuk *IFE Matrix*, *EFE Matrix* dan *SPACE Matrix* dilakukan penetapan strategi menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Kuisiener untuk penentuan daya tarik alternatif strategi menggunakan QSPM dan diisi oleh Manajer Kakoba yang mengetahui kondisi perusahaan dan memiliki kebijakan dalam pengembangan wisata.

Tahapan Penelitian

Tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Merumuskan visi dan misi perusahaan.
2. Melakukan analisis kondisi internal dan eksternal. Tahapan ini yang akan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran serta peluang dan ancaman dari faktor eksternal perusahaan.
3. Membuat matriks SWOT Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran dan merumuskan strategi dalam SWOT, yakni strategi *Strength-Opportunity*, strategi *Strength-Threat*, strategi *Weakness-Opportunity* dan strategi *Weakness-Threat*.
4. Melakukan pembobotan dan penentuan rating untuk masing-masing faktor SWOT. Pembobotan dengan menggunakan software *Expert Choice* dan penentuan rating diisi oleh 3 pengelola yang mengetahui kondisi perusahaan.
5. Melakukan pengolahan matriks Internal-Eksternal, matriks SPACE dan matriks *Grand Strategy*. Pada tahapan ini didapatkan formulasi strategi dari

masing-masing matriks yang akan menentukan alternatif strategi di tahapan selanjutnya.

6. Melakukan pengolahan matriks QSPM untuk mengetahui daya tarik relatif masing-masing alternatif strategi dan didapatkan hasil prioritas strategi pengembangan yang akan diterapkan di Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

SWOT Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran

Pembuatan matriks SWOT didasarkan pada identifikasi faktor internal dan eksternal Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran yang terdiri dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Adapun strategi yang didapatkan yakni strategi *Strength-Opportunity*, strategi *Strength-Threat*, strategi *Weakness-Opportunity* dan strategi *Weakness-Threat*.

Pembuatan SWOT Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran dilakukan oleh Manajer Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran yang mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan. Berikut matriks SWOT Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran yang ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. SWOT Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran

<p style="text-align: center;">FAKTOR INTERNAL</p> <p style="text-align: center;">FAKTOR EKSTERNAL</p>	<p style="text-align: center;">KEKUATAN</p> <p>S1 : Memiliki daya tarik wisata dengan konsep <i>one stop service</i>, yakni produk wisata, restoran, dan produk kopi banaran.</p> <p>S2 : Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran memiliki nuansa perkebunan kopi dan terketak jauh dari pemukiman penduduk sehingga menjamin ketenangan berwisata.</p> <p>S3 : Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran berlokasi strategis di segitiga emas jalan raya Bawen-Solo yang mudah dijangkau oleh masyarakat dari Semarang, Solo, ataupun Jogjakarta.</p> <p>S4 : Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran memiliki fasilitas lapangan tenis dan <i>banaran mart</i> untuk berbelanja yang tidak dimiliki dua pesaing lain, Umbul sidomukti dan Tlogo Plantation.</p> <p>S5 : Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran bekerja sama dengan sekolah-sekolah khususnya TK dan SD untuk menawarkan produk wisata.</p>	<p style="text-align: center;">KELEMAHAN</p> <p>W1 : Belum adanya <i>website</i> khusus Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran sehingga selama ini masih menjadi satu dengan website PTPN IX.</p> <p>W2 : Belum adanya iklan (<i>billboard</i>) yang terletak di pinggir jalan sepanjang Semarang, Solo, Jogja sehingga banyak masyarakat yang tidak mengenal Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran.</p> <p>W3 : Tingkat keamanan untuk wisatawan masih belum terjamin secara optimal.</p> <p>W4 : Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran belum memiliki program khusus untuk menghibur wisatawan misalnya pertunjukkan seni atau budaya setempat.</p> <p>W5 : Fasilitas penunjang seperti tempat parkir, toilet dan masjid tidak bisa menampung wisatawan saat kondisi wisata ramai pengunjung.</p>
<p style="text-align: center;">PELUANG</p> <p>O1 : Sudah adanya akses jalan tol yang menghubungkan Semarang-Bawen sehingga mempercepat perjalanan menuju Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran.</p> <p>O2 : Bekerja sama dengan Asosiasi Wisata Agro Indonesia (AWAI) dalam mempromosikan daya tarik wisata.</p> <p>O3 : Keterlibatan masyarakat dalam pengembangan Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran, terbukti dengan 50% karyawan diambil dari penduduk sekitar.</p> <p>O4 : Adanya dukungan dari pemerintah daerah dalam hal promosi maupun <i>event-event</i> daerah yang diadakan di Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran.</p> <p>O5 : Aktivitas sekolah maupun instansi pemerintah pada saat <i>weekend</i>/ liburan sekolah yang meningkatkan jumlah wisatawan.</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan paket-paket khusus untuk wisatawan dari sekolah/ insttusi pemerintahan/ swasta pada hari-hari libur seperti libur nasional, libur keagamaan, dan libur sekolah. (S1, S2,S5,O1, O5) 2. Melakukan promosi wisata dengan aktif mengikuti kegiatan yang diadakan oleh Asosiasi Wisata Agro Indonesia (AWAI) ataupun pemerintah daerah. (S1, S3, O2, O4) 	<p style="text-align: center;">STRATEGI WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat <i>website</i> khusus Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran sehingga msyarakat bisa mengetahui informasi mengenai jenis/ harga produk wisata, restoran dan produk hilir (W1, W2, O3, O4, O5) 2. Membuat program khusus yang bersifat hiburan dan rutin seperti <i>live music</i> atau penampilan seni/ budaya setempat untuk menambah kenyamanan dan kepuasan wisatawan. (W4, O3, O4) 3. Menambah personil keamanan dengan melibatkan masyrakat setempat pada saat liburan/ kondisi ramai untuk menjamin keamanan berwisata. (W3, O3, O5)

Tabel 1. SWOT Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran (Lanjutan)

<p style="text-align: center;">FAKTOR INTERNAL</p> <p style="text-align: center;">FAKTOR EKSTERNAL</p>	<p style="text-align: center;">KEKUATAN</p> <p>S1 : Memiliki daya tarik wisata dengan konsep <i>one stop service</i>, yakni produk wisata, restoran, dan produk kopi banaran.</p> <p>S2 : Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran memiliki nuansa perkebunan kopi dan terketak jauh dari pemukiman penduduk sehingga menjamin ketenangan berwisata.</p> <p>S3 : Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran berlokasi strategis di segitiga emas jalan raya Bawen-Solo yang mudah dijangkau oleh masyarakat dari Semarang, Solo, ataupun Jogjakarta.</p> <p>S4 : Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran memiliki fasilitas lapangan tenis dan <i>banaran mart</i> untuk berbelanja yang tidak dimiliki dua pesaing lain, Umbul sidomukti dan Tlogo Plantation.</p> <p>S5 : Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran bekerja sama dengan sekolah-sekolah khususnya TK dan SD untuk menawarkan produk wisata.</p>	<p style="text-align: center;">KELEMAHAN</p> <p>W1 : Belum adanya <i>website</i> khusus Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran sehingga selama ini masih menjadi satu dengan website PTPN IX.</p> <p>W2 : Belum adanya iklan (<i>billboard</i>) yang terletak di pinggir jalan sepanjang Semarang, Solo, Jogja sehingga banyak masyarakat yang tidak mengenal Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran.</p> <p>W3 : Tingkat keamanan untuk wisatawan masih belum terjamin secara optimal.</p> <p>W4 : Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran belum memiliki program khusus untuk menghibur wisatawan misalnya pertunjukkan seni atau budaya setempat.</p> <p>W5 : Fasilitas penunjang seperti tempat parkir, toilet dan masjid tidak bisa menampung wisatawan saat kondisi wisata ramai pengunjung.</p>
<p style="text-align: center;">ANCAMAN</p> <p>T1 : Banyaknya pesaing dengan potensi wisata yang lebih menarik seperti umbul sidomukti, tlogo plantation, kampoeng rawa, dan cimory.</p> <p>T2 : Banyak perusahaan/ instansi/ organisasi saat ini yang menekan anggaran mereka untuk melakukan <i>meeting/gathering</i> di luar perusahaan.</p> <p>T3 : Harga produk pesaing yang lebih bersaing sehingga loyalitas pelanggan bisa menurun.</p> <p>T4 : Munculnya pesaing lain dengan produk wisata yang lebih inovatif.</p> <p>T5 : Ketidakpuasan wisatawan terhadap produk wisata yang ditawarkan.</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah daya tarik wisata seperti wisata petik buah, taman kupu-kupu dan pembuatan area outbond <i>high rope</i>. (S1,S2,T1,T4,T5) 2. Membuat paket khusus dengan biaya yang terjangkau diperuntukkan untuk tamu sekolah perusahaan/ instansi/yang <i>ber-budget</i> rendah. (S1,S5,W2,W4) 3. Melakukan promosi melalui media cetak ataupun elektronik sehingga dapat menarik agar citra Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran lebih unggul dibanding kompetitor. (S1,S2,S3,T1, T3, T4) 	<p style="text-align: center;">STRATEGI WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin kerjasama dengan penyedia paket <i>tour/ travel</i> yang dapat dengan mudah diakses oleh masyarakat/ instansi/ perusahaan yang ingin berwisata. (W1, T1, T2) 2. Menyediakan pusat informasi untuk menampung pesan, kesan, atau bahkan keluhan dari wisatawan sebagai <i>feedback</i> untuk Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran. (W2,W5,T5)

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks IFE merupakan matriks untuk mengetahui bobot, rating dan skor dari faktor internal perusahaan.

Tabel 2. Matriks IFE

FAKTOR INTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
KEKUATAN			
S1	0,016	3,67	0,61
S2	0,098	3,67	0,36
S3	0,14	4	0,56
S4	0,057	3	0,17
S5	0,063	3,67	0,23
KELEMAHAN			
W1	0,149	2	0,3
W2	0,166	1,33	0,22
W3	0,071	1,67	0,12
W4	0,034	1,33	0,05
W5	0,056	1,67	0,09
TOTAL SKOR			2,71

Matriks EFE (*Internal Factor Evaluation*)

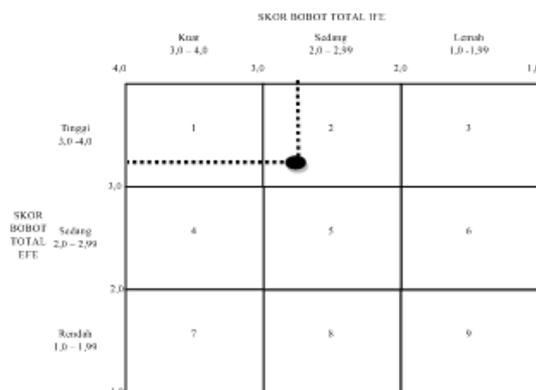
Tabel 3. Matriks EFE

FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
PELUANG			
O1	0,213	3,67	0,78
O2	0,106	3,33	0,35
O3:	0,044	2	0,09
O4	0,061	3,33	0,2
O5	0,073	3,33	0,24
ANCAMAN			
T1	0,213	4	0,85
T2	0,078	2,33	0,18
T3	0,088	3	0,26
T4	0,094	4	0,38
T5	0,03	2,33	0,07
TOTAL SKOR			3,41

Matriks Internal-Eksternal

Matriks IE digunakan untuk memposisikan perusahaan ke dalam matriks yang terdiri dari 9 sel. Matriks IE merupakan kelanjutan dari

model matriks IFE dan EFE. Matriks IE dari Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran adalah sebagai berikut :



Gambar 2. Matriks Internal-Eksternal

Berdasarkan gambar di atas, dapat dilihat posisi Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran terletak pada sel II (strategi tumbuh dan membangun).

Matriks SPACE

Matriks SPACE digunakan untuk memetakan kondisi Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran dengan menggunakan diagram kartesius yang terdiri dari dua dimensi dan empat kuadran dengan skala ukuran yang sama. Dimensi matriks SPACE yakni dimensi internal yang terdiri dari *financial strength* (FS) dan *competitive advantage* (CA) serta dimensi eksternal yang terdiri dari *enviromental stability* (ES) dan *industrial strength* (IS).

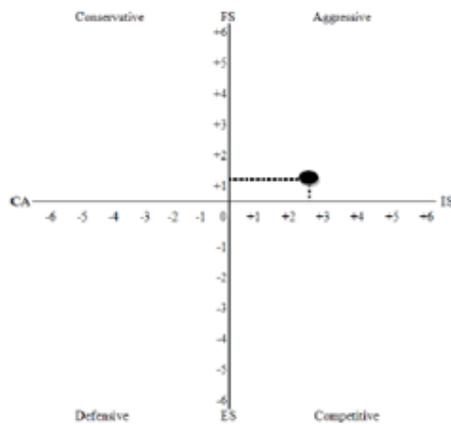
Sebelum membuat matriks SPACE, dilakukan pengisian nilai pada diagram kartesius dengan cara penjumlahan antar nilai variabel. Sumbu x didapatkan dengan cara menjumlahkan mean dari variabel IS dan CA, sedangkan sumbu y didapatkan dengan cara menjumlahkan mean dari variabel FS dan ES.

$$\text{Sumbu X} = \text{total mean IS} + \text{total mean CA} = 4,6 + (-1,75) = 2,85$$

$$\text{Sumbu Y} = \text{total mean FS} + \text{total mean ES} = 4,75 + (-3,5) = 1,25$$

Kemudian melakukan pemetaan sumbu x dan sumbu y dari koordinat (0,0) melalui titik perpotongan untuk mengetahui tipe strategi yang disarankan untuk Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran. Adapun diagram kartesius

untuk matriks SPACE diperlihatkan pada gambar berikut.



Gambar 2. Matriks SPACE

Berdasarkan gambar di atas, dapat dilihat posisi Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran berada pada posisi kuadran agresif (*aggressive quadrant*). Posisi pada kuadran agresif yang berarti Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran berada pada keadaan yang kompetitif dan dapat menaikkan keuangan dengan cara menggiatkan pemasaran, menambahkan kekuatan keuangan, and mengembangkan produk yang sudah ada.

Quantitative Strategic Planning Matrix

Tahap ini merupakan tahap pengambilan keputusan (*decision stage*) dalam perumusan strategi Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran. Tahap ini menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM menggunakan analisis input dari tahap 1 dan hasil pencocokan dari tahap 2 untuk secara objektif *menentukan* strategi.

Proses pemilihan strategi dilakukan oleh Manajer Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran. Nilai bobot didapatkan dari software *expert choice* yang sudah dilakukan pada tahap penyusunan matriks IFE dan matriks EFE. Sedangkan untuk nilai AS (*Attractiveness Score*) dilakukan dengan cara pengisian kuesioner Untuk nilai TAS (*Total Attractiveness Score*) didapatkan dari hasil perkalian antara nilai bobot dan nilai TAS.

Berdasarkan hasil penilaian QSPM, didapatkan bahwa jumlah keseluruhan daya

tarik total untuk masing-masing strategi alternatif adalah strategi penetrasi pasar (skor 5,751), strategi pengembangan produk (skor 5,829) dan strategi integrasi ke depan (skor 4,686). Dari hasil ini menunjukkan strategi pengembangan produk merupakan strategi yang paling menarik dan dianggap paling efektif oleh manajer Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran dibandingkan dua strategi lainnya yakni penetrasi pasar dan integrasi ke depan.

Strategi pengembangan produk dapat ditempuh dengan cara :

- ✓ Melakukan perbaikan atau penambahan produk baru yakni dengan pembuatan wisata petik buah, pembuatan taman kupu-kupu, pembuatan outbond *high rope* dan perluasan kolam renang.
- ✓ Membuat terobosan dengan adanya penambahan hiburan pertunjukkan seni/ budaya atau *live music* guna menambah kenyamanan dan kepuasan berwisata.
- ✓ Menyediakan pusat informasi dan kotak kritik saran bagi wisatawan yang berkunjung sebagai *feedback* untuk Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran.

Strategi pengembangan produk yang terpilih ini dinilai cocok untuk kondisi Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran pada saat ini berada pada tahap pertumbuhan (*growth*) dalam posisi siklus hidup produk (*product life cycle*). Pada tahap pertumbuhan ini, permintaan akan meningkat dan masyarakat sudah mengenal produk/ jasa yang ditawarkan. Selain itu, persaingan industri menjadi lebih ketat karena sudah bermunculan pesaing dengan produk sejenis/ lebih inovatif. Berikut tabel hasil perhitungan matriks QSPM.

Tabel 4. Matriks QSPM

FAKTOR INTERNAL	BOBOT	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Integrasi Ke Depan	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
S1	0,166	3	0,498	3	0,498	3	0,498
S2	0,098	2	0,196	4	0,392	2	0,196
S3	0,14	4	0,56	3	0,42	3	0,42
S4	0,057	2	0,114	2	0,114	2	0,114
S5	0,063	3	0,189	3	0,189	3	0,189
KELEMAHAN							
W1	0,149	3	0,447	2	0,298	1	0,149
W2	0,166	3	0,498	3	0,498	2	0,332
W3	0,071	2	0,142	2	0,142	1	0,071
W4	0,034	2	0,068	3	0,102	2	0,068
W5	0,056	1	0,056	2	0,112	1	0,056
TOTAL			2,768		2,765		2,093
FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Integrasi Ke Depan	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
PELUANG							
O1	0,213	4	0,852	4	0,852	4	0,852
O2	0,106	3	0,318	3	0,318	3	0,318
O3	0,044	1	0,044	1	0,044	1	0,044
O4	0,061	2	0,122	3	0,183	2	0,122
O5	0,073	4	0,292	3	0,219	2	0,146
ANCAMAN							
T1	0,213	3	0,639	2	0,426	3	0,639
T2	0,078	3	0,234	3	0,234	1	0,078
T3	0,088	3	0,264	4	0,352	2	0,176
T4	0,094	2	0,188	4	0,376	2	0,188
T5	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03
TOTAL			2,983		3,064		2,593
TOTAL KESELURUHAN			5,751		5,829		4,686

5. KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal Agrowisata Kampong Kopi Banaran. Dari hasil analisis tersebut didapatkan gambaran SWOT Agrowisata Kampong Kopi Banaran. Hasil rancangan strategi pengembangan menggunakan SWOT menghasilkan empat strategi bersaing yakni penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan dan diversifikasi konsentrik. Matriks Internal-Eksternal menghasilkan strategi pada sel II yakni strategi tumbuh dan membangun. Matriks SPACE menghasilkan strategi pada posisi kuadran agresif (*aggressive quadrant*). Pada matriks strategi besar Agrowisata Kampong Kopi Banaran terletak pada kuadran I, yakni berkonsentrasi pada konsentrasi pada pasar (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk). Berdasarkan analisis QSPM, strategi pengembangan yang cocok dan efektif diterapkan pada Agrowisata Kampong Kopi Banaran adalah strategi pengembangan produk (skor 5,829). Selain itu, prioritas kedua yakni strategi penetrasi pasar (skor 5,751) serta strategi integrasi ke depan (skor 4,686).

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis Konsep Edisi 12*. Penerbit Salemba Empat: Jakarta
- Deptan, 2005. *Agrowisata Meningkatkan Pendapatan Petani*. Pada <http://database.deptan.go.id>
- Fabac, Robert, Zver, Ivan. 2011. *Applying The Modified SWOT-AHP Method To The Tourism Of Gornje*. Tourism and Hospitality Management, Vol 17, No.2, pp. 201-215, 2011
- Harisudin, Setyowati, Utami, 2014. *Formulating and Choosing Strategy of Processed Catfish Product Development Using the SWOT Matrix and QSPM; A case study in Boyolali Regency*. World Applied Science Journal 30 (Innovation Challenges in Multidisciplinary Research and Practice): 56-61, 2014-08-25
- Jeon, Kim. 2012. *An Application of SWOT-AHP to Develop a Strategic Planning for a Tourist Destination*. Nutrition, Hospitality and Retailing Department Texas Tech University
- Kotler, P. 1988. *Marketing Management-Analysis, Planning, Implementation and Control, 6th ed. Englewood Cliffs N.J.*, Prentice Hall International
- Naipinit, Maneenetr, Sakolnakom, Churngchow, Kroeksakul. 2013. *SWOT Analysis of Religious Tourism in the Roi Kaen Sarn Sin Cluster of Northeastern Thailand*. Asian Social Science; Vol.9 No.13; 2013
- Pratama, Gilang Yuda. 2012. *Penerapan Strategi Bisnis dengan Menggunakan QSPM dan Model MAUT (Studi Kasus pada Sentra Industri Gerabah Kasongan, Bantul, Yogyakarta)*. Program Studi Teknik Industri Universitas Diponegoro, Semarang
- Saaty, T.L. 1980. *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*, McGraw-Hill, Inc
- Spillane, James, Dr. 1985. *Ekonomi Pariwisata Sejarah dan Prospeknya*. Kanisius : Yogyakarta
- Shojaei, Taheri, Mighani. 2010. *Strategic planning for a food Industry Equipment manufacturing factory, Using SWOT Analysis, QSPM, and MAUT models*. Asian Journal of Management Research., ISSN 2229-3795
- Umar, H. 2005. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta Business Research Center: Jakarta
- Undang-Undang No.10 tahun 2009 tentang Kepariwisata
- Utama, I Gusti Bagus Rai. 2014. *Agrowisata Sebagai Pariwisata Alternatif untuk Indonesia*. Penerbit : Denpasar
- Wheelen, Thomas L., Hunger J. David. *Manajemen Strategis*. 2003. Penerbit Andi : Yogyakarta
- Yoeti, Oka. A. 1994. *Pengantar Ilmu Pariwisata*. Bandung : Angkasa