

STRATEGI PENGEMBANGAN SEKTOR PARIWISATA KABUPATEN BANYUMAS

Oleh:
Aripradana¹ dan Neni Widayaningsih²

¹) Alumni Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman
²) Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman

ABSTRACT

This research is entitled "The Development Strategies of Tourism Sector in Banyumas Regency". The aims of this research are to gain illustration of internal and external tourism sector's condition and alternative strategies for the development of tourism sector in Banyumas Regency. The Strategy-formulation Analytical Framework is used to decided these alternative strategies, which divided into three stages; the input stage, the matching stage, and the decision stage. Each stage has different analysis methods. The first stage consists of the IFE matrix and the EFE matrix, the second stage is consists of the IE matrix and the SWOT matrix, whereas the third stage consist only one analysis method, that is the QSPM matrix.

From the internal tourism sector's condition analysis, it is found eight strengths and eight weaknesses factors in Banyumas Regency. In addition from the external tourism sector's condition analysis, it is found nine opportunities and four threats factors. By using the IFE matrix analysis, it is scored 3,7 and the EFE matrix analysis, it is scored 3,3. The IE matrix is used to analysis all those total score and the result shows that the tourism sector in Banyumas Regency is in the first cell. It means that tourism sector in Banyumas Regency could applied growing and building strategies, included intensive strategies (market penetration, market development, and product development) or integrative strategies (backward integrated, forward integrated, and horizontal integrated). Based on the SWOT matrix analysis result, there are five SO strategies, four WO strategies, four ST strategies, and two WT strategies. The result of the QSPM matrix analysis shows that two strategies can be applied objectively. From those, the strategy that has the biggest total attractiveness score (TAS) is more sustainable to be applied.

Keyword: IFE Matrix, EFE Matrix, IE Matrix, SWOT Matrix, QSPM Matrix

PENDAHULUAN

Pariwisata adalah aktivitas yang relatif masih muda di Indonesia dan baru populer setelah ada Musyawarah Nasional Tourism ke-2 di Tretes, Jawa Timur tanggal 12-14 Juni 1958 yang dilaksanakan oleh Dewan Tourism Indonesia (Sihite, 2000:43). Bertolak dari musyawarah tersebut usaha-usaha pengembangan pariwisata telah dilaksanakan sekitar tahun 1957-1958. Pada periode kebijakan Orde Baru yang dikenal dengan nama Pelita sampai dengan sekarang telah dilakukan pengembangan pariwisata Indonesia secara serius walaupun dengan berbagai kendala yang menghambat usaha-usaha tersebut, seperti contohnya krisis ekonomi di Indonesia pada pertengahan 1997 yang menyebabkan dunia kepariwisataan menjadi lesu.

Ternyata krisis ekonomi yang menimpa Indonesia sejak pertengahan tahun 1997 itu telah banyak menimbulkan perubahan di berbagai bidang, baik secara positif maupun negatif. Di satu sisi, krisis tersebut telah memberikan dampak negatif yang luar biasa pada tingkat kemiskinan, namun di lain pihak krisis tersebut juga memberikan semacam *blessing in disguised* atau berkah tersembunyi bagi peningkatan taraf hidup

rakyat Indonesia. Hal ini disebabkan karena krisis tersebut telah membuka jalan bagi reformasi total dan perubahan-perubahan di segala bidang. Perubahan-perubahan tersebut diantaranya terlihat pada segi kebijakan maupun regulasi di Indonesia.

Era reformasi yang terjadi pada saat ini menuntut sebuah transparansi dari setiap langkah kebijakan dan regulasi yang dibuat oleh pemerintah baik di tingkat pusat maupun daerah. Salah satu kebijakan dan regulasi yang menyangkut hubungan antara pemerintah pusat dan daerah adalah Otonomi Daerah yang terdapat pada UU no. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan UU no. 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Undang-undang ini merupakan revisi dari UU no. 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan UU no. 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah. Tujuan dari adanya revisi undang-undang ini yaitu agar kesalahan-kesalahan dalam mengimplementasikan hakikat dan tujuan Otda dapat dihilangkan, dan kesejahteraan rakyat Indonesia secara umum mampu ditingkatkan. Dengan adanya undang-undang ini, daerah diberikan kewenangan dan keleluasaan untuk

mengurus dan menyelenggarakan “rumah tangganya” masing-masing. Daerah diharapkan mampu mandiri dan tidak tergantung lagi kepada pusat.

Adanya Otonomi Daerah ini dapat menimbulkan dampak positif bagi pengembangan kepariwisataan di daerah. Seperti diketahui bahwa pariwisata merupakan salah satu potensi daerah yang sangat diandalkan, karena dari industri pariwisata inilah kegiatan ekonomi daerah dapat bergerak. Kekuatan ekonomi yang terdapat di dalam industri pariwisata ini diantaranya adalah mampu menyediakan lapangan kerja, menghasilkan pendapatan daerah dari sektor nonmigas, menggerakkan sektor industri kecil atau UMKM, dan pada akhirnya dapat menyejahterakan daerah tersebut.

Pariwisata menjadi salah satu sektor andalan, disamping sektor pertanian dan agribisnis, sebagai pemasukan daerah dari sektor non migas bagi Kabupaten Banyumas. Dalam pengamatan sekilas, kegiatan pariwisata di Kabupaten Banyumas belum dilaksanakan secara maksimal. Hal ini terlihat dari kegiatan-kegiatan kepariwisataan di daerah ini yang hanya terfokus pada satu daerah saja, yaitu di kawasan wisata Baturraden. Hal ini disebabkan karena kawasan tersebut memberikan sumbangan yang besar bagi pendapatan dari sektor pariwisata yaitu \pm 90% (Widayaningsih dkk., 2003:3). Kawasan wisata ini terkesan lebih diperhatikan dan dikelola secara baik. Padahal disamping kawasan wisata Baturraden tersebut, setidaknya masih terdapat pula beberapa obyek wisata di Kabupaten Banyumas yang bisa dijadikan andalan. Terfokusnya pariwisata Banyumas ke kawasan wisata Baturraden mungkin disebabkan karena nama Baturraden telah lebih dahulu dikenal oleh para wisatawan. Umumnya mereka mengetahui kawasan wisata Baturraden ini melalui informasi yang didapat dari kerabat dan teman mereka atau melalui promosi mengenai kawasan wisata Baturraden yang dilakukan oleh Diparbud Banyumas. Minimnya promosi mengenai obyek wisata lain yang ada di Kabupaten Banyumas, ikut membuat kawasan wisata Baturraden lebih dikenal di mata para wisatawan.

Pariwisata merupakan mata rantai yang sangat panjang dan menyentuh berbagai aspek di setiap daerah yang memiliki sektor pariwisata serta memiliki dampak yang cukup besar bagi daerah tersebut. Aspek-aspek tersebut meliputi aspek ekonomi, politik, sosial, budaya, hukum, lingkungan hidup dan sebagainya. Karena sektor pariwisata memiliki dampak dan nilai ekonomis yang tinggi bagi suatu daerah, maka sudah seharusnya Kabupaten Banyumas lebih serius lagi dalam mengelola sektor pariwisata di daerahnya dan tidak hanya terfokus pada pengembangan satu kawasan wisata saja. Hal ini dimaksudkan agar seluruh obyek wisata di Kabupaten Banyumas

dapat menghasilkan manfaat ekonomi yang maksimal seperti terbukanya kesempatan kerja dan perluasan lapangan kerja, peningkatan pendapatan perkapita masyarakat, pemerataan pendapatan masyarakat, menambah dan meningkatkan pendapatan daerah setempat, merangsang dan menumbuhkan aktifitas ekonomi masyarakat, membantu dan menunjang gerak pembangunan, baik penyediaan sarana maupun prasarana yang diperlukan, dan terutama bagi peningkatan PAD Kabupaten Banyumas, sehingga nantinya sektor ini mampu menjadi sektor andalan di Kabupaten Banyumas.

Dengan demikian, untuk dapat memaksimalkan sektor pariwisata di Kabupaten Banyumas diperlukan suatu strategi bagi pengembangan sektor pariwisata Kabupaten Banyumas dengan terlebih dahulu mengetahui gambaran mengenai kondisi sektor pariwisata di Kabupaten Banyumas baik secara internal maupun eksternal yang kemudian nantinya dapat menghasilkan rumusan alternatif-alternatif strategi yang paling baik bagi pengembangan sektor pariwisata Kabupaten Banyumas.

Dari uraian di atas dapat dirumuskan suatu permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kondisi lingkungan internal yang berupa faktor-faktor kekuatan dan kelemahan bagi pengembangan sektor pariwisata Kabupaten Banyumas?
2. Bagaimana gambaran kondisi lingkungan eksternal yang berupa faktor-faktor peluang dan ancaman bagi pengembangan sektor pariwisata Kabupaten Banyumas?
3. Alternatif-alternatif strategi apa saja yang dapat diberikan untuk mengembangkan sektor pariwisata di Kabupaten Banyumas?

METODE ANALISIS

Metode penelitian yang dipergunakan adalah metode deskriptif, dengan pendekatan metode survei. Obyek penelitian adalah sektor pariwisata Kabupaten Banyumas dengan sasaran penelitian adalah Disparbud Kabupaten Banyumas, pengelola obyek wisata dan wisatawan. Sumber data penelitian ini berasal dari data primer, dengan menggunakan kuesioner serta wawancara, dan data sekunder yang didapat dari dokumen-dokumen pada instansi terkait, literatur, dan internet, dimana data-data tersebut mencakup kondisi internal (kekuatan dan ancaman) dan eksternal (peluang dan ancaman) dari kegiatan kepariwisataan di Kabupaten Banyumas.

Pengambilan sampel penelitian digunakan metode sampling nonprobabilitas, dimana semua elemen populasi belum tentu memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel karena misalnya ada bagian tertentu secara

sengaja tidak dimasukkan dalam pemilihan untuk mewakili populasi (Umar, 1999:90). Pelaksanaan pengambilan sampel ini didasarkan pertimbangan tertentu dari peneliti.

Metode analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kerangka kerja analisis formulasi strategi (*the strategy-formulation analytical framework*) yang dikemukakan Fred R. David (1995:198), yaitu:

1. Tahap input (*the input stage*), yaitu merumuskan kondisi internal dan eksternal sektor pariwisata Banyumas dengan menggunakan input berupa matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan matrik EFE (*External Factor Evaluation*).
2. Tahap penggabungan (*the matching stage*), yaitu membangkitkan strategi-strategi alternatif dengan menggabungkan faktor internal dan eksternal yang telah didapatkan dengan menggunakan matrik IE (*Internal-External*), dan matrik SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).
3. Tahap keputusan (*the decision stage*), yaitu merumuskan secara obyektif strategi-strategi alternatif dari tahap kedua dengan menggunakan input dari tahap pertama sehingga menghasilkan strategi-strategi yang lebih spesifik. Untuk mendapatkan strategi-strategi yang lebih spesifik tersebut digunakan matrik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

HASIL ANALISIS

1. Analisis Kondisi Lingkungan Internal dan Eksternal

Tahap pertama dalam menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal sektor pariwisata Kabupaten Banyumas adalah tahap pengumpulan data (input). Data input tersebut didapatkan dengan menganalisis kondisi internal dan menganalisis kondisi eksternal dari sektor pariwisata Kabupaten Banyumas.

Variabel atau faktor-faktor srategis internal dan eksternal tersebut diperoleh dari kuesioner dan wawancara terhadap para responden yang terdiri dari setiap Kepala Bagian di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Banyumas, pengelola obyek wista, dan wisatawan/pengunjung obyek wisata.

Dengan demikian, dari hasil penelitian mengenai kondisi internal dan eksternal didapatkan 8 variabel kekuatan, 8 variabel kelemahan, 9 variabel peluang, dan 4 variabel ancaman yang dapat menjadi input bagi perumusan strategi sektor pariwisata Kabupaten Banyumas. Variabel-variabel yang didapatkan diukur menggunakan skala ordinal 1,2,3, dan 4 untuk mendapatkan nilai rating. Skor 1 merupakan nilai terendah

(berpengaruh negatif/kurang berpengaruh) dan skor 4 merupakan nilai tertinggi (berpengaruh positif/paling berpengaruh).

Daftar faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) sektor pariwisata Kabupaten Banyumas tersebut selengkapnya ada pada tabel 9.1.

2. Tahap Input (The Input Stage)

Setelah hasil dari analisis mengenai kondisi internal dan eksternal sektor pariwisata Kabupaten Banyumas didapatkan, maka langkah selanjutnya yaitu memasukan data tersebut ke dalam matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*).

a. Matrik IFE (*Internal Factor Evaluation Matrix*)

Matrik ini merupakan hasil dari analisis kondisi internal sektor pariwisata Kabupaten Banyumas yang sebelumnya telah dilakukan, berupa kekuatan dan kelemahan pada sektor pariwisata Kabupaten Banyumas. Pada tabel 1 terlihat total total matrik IFE sebesar 3,7 yang berarti bahwa sektor pariwisata Kabupaten Banyumas memiliki usaha yang kuat dalam memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan mengatasi kelemahan yang ada. Tabel 9.1 memperlihatkan matrik evaluasi internal dari sektor pariwisata Kabupaten Banyumas selengkapnya.

b. Matrik EFE (*External Factor Evaluation Matrix*)

Matrik ini merupakan hasil dari analisis kondisi eksternal sektor pariwisata Kabupaten Banyumas yang sebelumnya telah dilakukan, berupa peluang dan ancaman pada sektor pariwisata Kabupaten Banyumas. Pada tabel 2 terlihat total total matrik EFE sebesar 3,3 yang berarti bahwa sektor pariwisata Kabupaten Banyumas memiliki usaha yang tinggi atau kuat dalam memanfaatkan peluang-peluang yang ada dan mengatasi ancaman-ancaman yang dihadapi. Tabel 9.2 memperlihatkan matrik evaluasi eksternal dari sektor pariwisata Kabupaten Banyumas selengkapnya.

3. Tahap Penggabungan (The Matching Stage)

Pada tahap ini hasil yang diperoleh dari matrik IFE dan EFE dimasukan ke dalam matrik IE (*Internal-External Matrix*) untuk mengetahui posisi sektor pariwisata Kabupaten Banyumas dengan tujuan untuk mempermudah dalam perumusan alternatif-alternatif strategi. Sedangkan hasil yang diperoleh dari analisis kondisi internal dan eksternal dimasukan ke dalam matrik SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats Matrix*) untuk mendapatkan alternatif-alternatif strategi bagi sektor pariwisata Kabupaten Banyumas.

a. Matrik Internal dan Eksternal (IE Matrix)

Pada matrik IE, total skor bobot yang didapat dari matrik IFE diletakan pada sumbu x, dan total skor bobot yang didapat dari matrik EFE diletakan pada sumbu y. Jika pada sumbu x, nilai dari total skor bobot IFE sebesar 1,0-1,99 menggambarkan posisi internal yang lemah, nilai 2,0-2,99 adalah sedang, dan nilai 3,0-4,0 adalah kuat. Sedangkan jika pada sumbu y nilai total skor bobot EFE sebesar 1,0-1,99 menggambarkan pertimbangan rendah, nilai 2,0-2,99 adalah sedang, dan nilai 3,0-4,0 adalah tinggi. Matrik IE terbagi atas tiga bagian yang setiap bagiannya memiliki implikasi strategi yang berbeda, yaitu:

- i. Divisi yang ada pada sel I, II, dan IV. Pada divisi ini dilaksanakan strategi pertumbuhan dan pembangunan (*grow and build*). Bentuk strategi dapat berupa strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).
- ii. Divisi yang ada pada sel II, V, dan VII. Pada divisi ini dilaksanakan strategi mempertahankan dan memelihara (*hold and maintain*). Bentuk strategi yang secara umum terdapat pada sel ini berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- iii. Divisi yang ada pada sel VI, VIII, dan IX. Pada divisi ini dilaksanakan strategi mengambil hasil atau melepaskan (*harvest or divest*)

Dari hasil perhitungan matrik IFE dan matrik EFE sektor pariwisata Kabupaten Banyumas, didapatkan nilai sumbu x atau total skor bobot IFE sebesar 3,3 dan nilai sumbu y atau total skor bobot EFE sebesar 3,7. Dan dari gambar 1 terlihat bahwa sektor pariwisata Kabupaten Banyumas terletak pada sel ke-I. Pada sel ini strategi terbaik yang dapat digunakan adalah strategi pertumbuhan dan pembangunan (*grow and build*). Dimana secara umum ada dua strategi yang dapat digunakan pada sel ini. Strategi pertama adalah strategi intensif berupa penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Sedangkan strategi kedua adalah strategi integratif berupa integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal.

b. Matrik Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman (SWOT Matrix)

Berdasarkan faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang telah diketahui dari analisis internal dan eksternal sektor pariwisata Kabupaten Banyumas, maka dapat disusun beberapa alternatif strategi pengembangan sektor pariwisata Kabupaten Banyumas dengan cara memindahkan hasil-hasil dari analisis EFE dan IFE ke dalam matrik

SWOT. Pada matrik SWOT terdapat empat macam strategi yang dapat dikembangkan, yaitu strategi SO (Strengths- Opportunities), WO (Weaknesses-Opportunities), ST (Strengths-Treats), WT (Weaknesses-Treats). Untuk lebih lengkapnya mengenai alternatif-alternatif strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT dapat dilihat dari tabel 9.3 sampai dengan tabel 9.6.

4. Tahap Keputusan (Decision Stage)

Pada tahap terakhir ini, strategi-strategi yang didapatkan dari tahap kedua dimasukan ke dalam matrik QSPM untuk mencari strategi-strategi mana yang paling obyektif untuk dilaksanakan dan diterapkan.

Matrik QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

Matrik ini digunakan untuk mengetahui kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dan strategi mana yang paling baik untuk dipilih. Strategi-strategi tersebut didapatkan dari matrik SWOT yang dipilih berdasarkan atas penggunaan intuisi (*intuitive judgment*) dari peneliti mengenai strategi yang mana saja yang dianggap dapat diterapkan secara obyektif di lapangan. Beberapa strategi yang cenderung selaras digabungkan ke dalam satu strategi. Beberapa strategi yang terpilih yaitu:

- a. Disparbud Banyumas melakukan kerjasama dengan instansi pemerintah lainnya dan pihak swasta.
- b. Disparbud Banyumas melakukan perencanaan dan strategi pengembangan sektor pariwisata dengan lebih matang lagi.

Berdasarkan matrik QSPM didapatkan nilai *total attractiveness score* (TAS) untuk strategi pertama sebesar 6,6 dan nilai *total attractiveness score* (TAS) untuk strategi kedua sebesar 6,9. Dengan demikian strategi yang dapat diterapkan pada sektor pariwisata Kabupaten Banyumas dari hasil analisis matrik QSPM ini adalah strategi kedua yang memiliki nilai TAS lebih besar. Selengkapnya mengenai analisis matrik QSPM ini dapat dilihat pada tabel 7.

KESIMPULAN

Dari hasil analisis mengenai gambaran kondisi internal dari sektor pariwisata Kabupaten Banyumas didapatkan delapan faktor yang menjadi kekuatan sektor pariwisata Kabupaten Banyumas dan didapatkan pula delapan faktor kelemahan sektor pariwisata Kabupaten Banyumas. Faktor-faktor ini berasal dari kondisi internal Disparbud Kabupaten Banyumas sebagai organisasi yang mengelola kepariwisataan di Kabupaten Banyumas, kondisi internal obyek-obyek wisata,

dan kondisi internal sarana dan prasarana penunjang pariwisata di Kabupaten Banyumas.

Dari hasil analisis mengenai gambaran kondisi eksternal dari sektor pariwisata Kabupaten Banyumas didapatkan sembilan faktor yang menjadi peluang sektor pariwisata Kabupaten Banyumas dan didapatkan empat faktor ancaman sektor pariwisata Kabupaten Banyumas. Faktor-faktor ini berasal dari kondisi eksternal Disparbud Kabupaten Banyumas sebagai organisasi yang mengelola kepariwisataan di Kabupaten Banyumas, kondisi eksternal obyek-obyek wisata, dan kondisi eksternal sarana dan prasarana penunjang pariwisata di Kabupaten Banyumas.

Dari hasil analisis menggunakan matrik IFE, matrik EFE, matrik IE, matrik SWOT, dan matrik QSPM diketahui bahwa sektor pariwisata Kabupaten Banyumas terletak pada sel ke-I dari matrik IE. Pada sel tersebut strategi yang dapat dilaksanakan yaitu strategi pertumbuhan dan membangun (*grow and build*) berupa strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal). Kemudian dari hasil analisis dengan menggunakan matrik SWOT didapatkan beberapa strategi yaitu lima strategi SO, empat strategi WO, empat strategi ST, dan dua strategi WT, sedangkan dari hasil analisis dengan menggunakan matrik QSPM didapatkan dua strategi yang secara obyektif dianggap dapat diterapkan di lapangan.

Implikasi kebijakan yang dapat diterapkan dari kesimpulan tersebut antara lain;

1. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, baik sumber daya manusia di Disparbud Kabupaten Banyumas maupun di lokasi obyek wisata dan sumber daya manusia pada bidang sarana dan prasarana penunjang pariwisata agar pengelolaan sektor pariwisata Kabupaten Banyumas dapat lebih baik dan lebih profesional.
2. Disparbud Kabupaten Banyumas lebih mengoptimalkan kerjasama dengan pihak-pihak yang terkait dengan kepariwisataan di daerah ini seperti dengan biro perjalanan wisata, lembaga pendidikan kepariwisataan, hotel-hotel, restoran-restoran, pihak swasta seperti investor, instansi pemerintah lainnya seperti Perhutani, masyarakat sekitar obyek wisata, dan pihak-pihak terkait lainnya.
3. Disparbud Kabupaten Banyumas lebih meningkatkan promosi dan pengenalan obyek-obyek wisata, kesenian, dan budaya yang ada di Kabupaten Banyumas, baik promosi di dalam maupun di luar daerah Kabupaten Banyumas.
4. Disparbud Kabupaten Banyumas dapat melakukan strategi intensif dan integratif bagi

pengembangan sektor pariwisata Kabupaten Banyumas.

5. Disparbud Kabupaten Banyumas dapat lebih mematangkan lagi rencana dan strategi pengembangan sektor pariwisata Kabupaten Banyumas.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, *Banyumas Dalam Angka 2004*, BPS Kabupaten Banyumas, Purwokerto, 2005
- _____, *Database Pariwisata Banyumas*, Disparbud Banyumas, Purwokerto, 2005
- _____, *Jawa Tengah Dalam Angka 2005*, BPS Jateng dan Bappeda Jateng, Semarang, 2006
- _____, *Pendapatan Regional Kabupaten Banyumas 2004*, BPS Kabupaten Banyumas, Purwokerto, 2005
- Asri Yuledyane, *Strategi Pengembangan Agribisnis Perkotaan di Kota Bogor*, Bogor, 2003
- Budi Santoso dan Tangkilisan, Hessel Nogi S., *Strategi Pengembangan Sektor Pariwisata (Perspektif Manajemen Strategik Sektor Publik)*, Penerbit YPAPI, Yogyakarta, 2004
- David, Fred R., *Strategic Management 5th Edition*, Prentice-Hall International Inc, 1995
- Husein Umar, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 1999
- _____, *Riset Strategi Perusahaan*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1999
- Joko Subagyo, *Metode Penelitian Dalam Teori dan Praktek*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta, 1997
- M. Koderi, *Banyumas Wisata dan Budaya*, CV. Metro Jaya, Purwokerto, 1991
- Mardiasmo, *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2004
- Neni Widayaningsih, dkk., *Kajian Strategi Pengembangan Wisata Agro di Kawasan Wisata Baturraden Kabupaten Banyumas*, Purwokerto, 2001
- Oka A. Yoeti, *Pemasaran Pariwisata (Tourism Marketing)*, Penerbit Angkasa, Bandung, 1990

- Rangkuti, Freddy, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1998 <http://www.pariwisata.banyumas.go.id>, 2 April 2006
- Roby Ardiwidjaja, *Menilik Kebijakan Pembangunan Kepariwisata*, (online), 2005, <http://www.google.com> (27 Maret 2006)
- Sihite, Richard, *Tourism Industry (Kepariwisata)*, Penerbit SIC, Surabaya, 2000

Tabel 9.1. Matrik Evaluasi Faktor Internal (IFE Matrix)

Faktor-fator Internal Kunci	Bobot (B)	Rating (R)	Skor Bobot (BxR)
KEKUATAN (STRENGTH)			
1. Tarif masuk pengunjung obyek wisata di Kabupaten Banyumas yang pada umumnya lebih murah daripada tarif masuk pengunjung obyek wisata lain di kabupaten/kota tetangga	0,0689655	4	0,275862
2. Target dan realisasi yang ditetapkan Disparbud dari penerimaan sektor pariwisata dalam lima tahun terakhir hampir selalu terpenuhi	0,0689655	4	0,275862
3. Jaringan informasi yang dimiliki Disparbud dan di lokasi obyek wisata yang pada umumnya sudah cukup baik	0,0689655	4	0,275862
4. Fasilitas bagi pengunjung di obyek wisata yang pada umumnya sudah cukup baik dan lengkap	0,0689655	4	0,275862
5. Kualitas tempat makan/restoran yang pada umumnya cukup baik	0,0689655	4	0,275862
6. Sarana dan prasarana penginapan/akomodasi yang sudah cukup baik	0,0517241	3	0,1551723
7. Rencana dan strategi pengembangan sektor pariwisata yang cukup baik	0,0517241	3	0,1551723
8. Kepuasan pengunjung pada umumnya ketika berwisata di Kabupaten Banyumas	0,0517241	3	0,1551723
KELEMAHAN (WEAKNESS)			
1. Biro perjalanan wisata belum optimal dalam mendukung sektor pariwisata Banyumas	0,0689655	4	0,275862
2. Toko-toko souvenir belum optimal dalam mendukung sektor pariwisata Banyumas	0,0689655	4	0,275862
3. Wewenang pengelolaan pendapatan asli daerah dari sektor pariwisata tidak diberikan kepada Disparbud Banyumas	0,0689655	4	0,275862
4. Tidak ada perubahan kebijakan dalam pengelolaan pendapatan sektor pariwisata terkait dengan adanya revisi UU tentang otda dan UU tentang perimbangan keuangan pusat dan daerah	0,0689655	4	0,275862
5. Sarana dan prasarana penunjang pariwisata seperti diantaranya jalan raya dan transportasi umum belum cukup baik	0,0689655	4	0,275862
6. Kualitas pegawai Disparbud Banyumas belum cukup baik	0,0517241	3	0,1551723
7. Pegawai Disparbud Banyumas belum memenuhi kualifikasi dan kebutuhan instansi	0,0517241	3	0,1551723
8. Pelaksanaan dari rencana dan strategi pariwisata BMS belum dapat dilakukan secara optimal	0,0517241	3	0,1551723
TOTAL	1	58	3,7

Tabel 9.2. Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (*EFE Matrix*)

Faktor-faktor Eksternal Kunci	Bobot (B)	Rating (R)	Skor Bobot (BxR)
PELUANG (OPPORTUNITY)			
1. Terdapat sekolah atau lembaga pendidikan pariwisata di Kabupaten Banyumas	0,0952380	4	0,3809520
2. Sektor pariwisata Kabupaten Banyumas merupakan salah satu sektor potensial sebagai sumber penerimaan daerah	0,0952380	4	0,3809520
3. Ada kerjasama Disparbud baik dengan instansi pemerintah atau swasta dalam pengembangan sektor pariwisata Banyumas	0,0952380	4	0,3809520
4. Pertumbuhan jumlah wisatawan di Kabupaten Banyumas yang positif	0,0714285	3	0,2142855
5. Prospek kesenian dan budaya dalam menunjang program pengembangan sektor pariwisata Banyumas	0,0714285	3	0,2142855
6. Ciri khas obyek wisata dan budaya Banyumas dapat menarik minat wisatawan	0,0714285	3	0,2142855
7. Tingkat kunjungan wisatawan dan hunian hotel yang positif	0,0714285	3	0,2142855
8. Peran serta kesenian dan budaya Banyumas dalam kegiatan promosi obyek wisata di dalam atau di luar wilayah Banyumas	0,0714285	3	0,2142855
9. Prospek sarana penginapan/akomodasi yang positif	0,0476190	2	0,095238
ANCAMAN (THREAT)			
1. Aksesibilitas yang sulit, karena Kabupaten Banyumas belum/tidak memiliki bandar udara	0,0952380	4	0,3809520
2. Adanya kebijakan pemerintah menaikkan harga BBM	0,0714285	3	0,2142855
3. Adanya daya tarik obyek wisata lain dari kabupaten/kota tetangga	0,0714285	3	0,2142855
4. Adanya daya tarik seni dan budaya dari kabupaten/kota tetangga	0,0714285	3	0,2148550
TOTAL	1	42	3,3

Tabel 9.3. Matrik SWOT Strategi SO Sektor Pariwisata Banyumas

Strength (Kekuatan)	Opportunity (Peluang)	Strategi SO
1. Tarif masuk pengunjung obyek wisata di Kabupaten Banyumas yang pada umumnya lebih murah daripada tarif masuk pengunjung obyek wisata lain di kabupaten/kota tetangga	1. Terdapat sekolah atau lembaga pendidikan pariwisata di Kabupaten Banyumas	1. Mendayagunakan faktor-faktor seperti harga tiket masuk yang relatif murah, kerjasama Disparbud dengan berbagai pihak, pertumbuhan jumlah wisatawan yang positif, ciri khas obyek wisata dan budaya Banyumas yang menarik, serta tingkat kunjungan wisatawan dan hunian hotel yang positif untuk meningkatkan pemasukan daerah dari sektor pariwisata (S1,S2,O2,O3,O4,O6,O7)
2. Target dan realisasi yang ditetapkan Disparbud dari penerimaan sektor pariwisata dalam lima tahun terakhir hampir selalu terpenuhi	2. Sektor pariwisata Kabupaten Banyumas merupakan salah satu sektor potensial sebagai sumber penerimaan daerah	2. Meningkatkan kerjasama dengan berbagai pihak dengan melakukan penambahan jaringan informasi yang dimiliki Disparbud dan lokasi wisata, serta penambahan fasilitas bagi pengunjung agar pertumbuhan wisatawan, tingkat kunjungan dan hunian hotel semakin meningkat (S3,S4,O3,O4,O7)
3. Jaringan informasi yang dimiliki Disparbud dan lokasi obyek wisata yang pada umumnya sudah cukup baik	3. Ada kerjasama Disparbud baik dengan instansi pemerintah atau swasta dalam pengembangan sektor pariwisata Banyumas	3. Mengoptimalkan rencana dan strategi pengembangan pariwisata Banyumas agar penerimaan daerah dari sektor ini dapat lebih ditingkatkan, pertumbuhan wisatawan meningkat, serta tingkat kunjungan dan hunian hotel juga dapat lebih ditingkatkan (S7,O2,O4,O7)
4. Fasilitas bagi pengunjung di obyek wisata yang pada umumnya sudah cukup baik dan lengkap	4. Pertumbuhan jumlah wisatawan di Kabupaten Banyumas yang positif	4. Mengoptimalkan lulusan sekolah dan lembaga pendidikan pariwisata untuk lebih meningkatkan kualitas restoran dan kualitas akomodasi agar prospek sarana akomodasi semakin positif dan wisatawan semakin puas ketika berwisata di Kabupaten Banyumas (S5,S6,S8,O1)
5. Kualitas tempat makan/restoran yang pada umumnya cukup baik	5. Prospek kesenian dan budaya dalam menunjang program pengembangan sektor pariwisata Banyumas	5. Prospek kesenian dan budaya dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan promosi obyek wisata melalui kegiatan seni dan budaya di dalam dan di luar daerah agar penerimaan sektor pariwisata dapat lebih ditingkatkan (S2,O5,O8)
6. Sarana dan prasarana penginapan/akomodasi yang sudah cukup baik	6. Ciri khas obyek wisata dan budaya Banyumas dapat menarik minat wisatawan	
7. Rencana dan strategi pengembangan sektor pariwisata yang cukup baik	7. Tingkat kunjungan wisatawan dan hunian hotel yang positif	
8. Kepuasan pengunjung pada umumnya ketika berwisata di Kabupaten Banyumas	8. Peran serta kesenian dan budaya Banyumas dalam kegiatan promosi obyek wisata di dalam atau di luar wilayah Banyumas	
	9. Prospek sarana penginapan/akomodasi yang positif	

Tabel 9.4. Matrik SWOT Strategi WO Sektor Pariwisata Banyumas

<i>Weakness (Kelemahan)</i>	<i>Opportunity (Peluang)</i>	<i>Strategi WO</i>
1. Biro perjalanan wisata belum optimal dalam mendukung sektor pariwisata Banyumas	1. Terdapat sekolah atau lembaga pendidikan pariwisata di Kabupaten Banyumas	1. Meningkatkan kerjasama dengan instansi pemerintah maupun pihak swasta untuk mengoptimalkan peran biro-biro perjalanan wisata, toko-toko souvenir, serta meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana pariwisata seperti jalan dan transportasi umum, mengingat jumlah kunjungan wisatawan, pertumbuhan jumlah wisatawan dan hunian hotel yang positif (W1,W2,O4,O7)
2. Toko-toko souvenir belum optimal dalam mendukung sektor pariwisata Banyumas	2. Sektor pariwisata Kabupaten Banyumas merupakan salah satu sektor potensial sebagai sumber penerimaan daerah	2. Disparbud Banyumas dapat melakukan kerjasama dengan pihak terkait agar pengelolaan pendapatan pariwisata dapat dilakukan juga oleh Disparbud dengan persentase pembagian yang ditentukan agar dana yang dialokasikan untuk pengembangan sektor pariwisata lebih tepat sasaran serta mengingat sektor pariwisata Banyumas merupakan salah satu sektor potensial sebagai sumber penerimaan daerah (W3,W4,O2,O3)
3. Wewenang pengelolaan pendapatan asli daerah dari sektor pariwisata tidak diberikan kepada Disparbud Banyumas	3. Ada kerjasama Disparbud baik dengan instansi pemerintah atau swasta dalam pengembangan sektor pariwisata Banyumas	3. Meningkatkan kualitas pegawai Disparbud Banyumas agar dapat memenuhi kebutuhan instansi dengan cara meningkatkan pendidikan kepariwisataan mereka melalui sekolah atau lembaga pendidikan pariwisata yang ada maupun kerjasama dengan pihak swasta atau instansi pemerintah lainnya. (W6,W7,O1,O3)
4. Tidak ada perubahan kebijakan dalam pengelolaan pendapatan sektor pariwisata terkait dengan adanya revisi UU tentang otda dan UU tentang perimbangan keuangan pusat dan daerah	4. Pertumbuhan jumlah wisatawan di Kabupaten Banyumas yang positif	4. Pariwisata Banyumas yang merupakan penyumbang PAD yang positif, memiliki prospek kesenian dan budaya yang baik, ciri khas obyek wisata dan budaya Banyumas serta tingkat kunjungan wisatawan dan hunian hotel yang positif dapat menjadi bahan pertimbangan untuk merencanakan dan melaksanakan rencana dan strategi sektor pariwisata Banyumas agar dapat lebih optimal (W8,O2,O5,O6,O7)
5. Sarana dan prasarana penunjang pariwisata seperti diantaranya jalan raya dan transportasi umum belum cukup baik	5. Prospek kesenian dan budaya dalam menunjang program pengembangan sektor pariwisata Banyumas	
6. Kualitas pegawai Disparbud Banyumas belum cukup baik	6. Ciri khas obyek wisata dan budaya Banyumas dapat menarik minat wisatawan	
7. Pegawai Disparbud Banyumas belum memenuhi kualifikasi dan kebutuhan instansi	7. Tingkat kunjungan wisatawan dan hunian hotel yang positif	
8. Pelaksanaan dari rencana dan strategi pariwisata BMS belum dapat dilakukan secara optimal	8. Peran serta kesenian dan budaya Banyumas dalam kegiatan promosi obyek wisata di dalam atau di luar wilayah Banyumas	
	9. Prospek sarana penginapan/akomodasi yang positif	

Tabel 9.5. Matrik SWOT Strategi ST Sektor Pariwisata Banyumas

<i>Strength (Kekuatan)</i>	<i>Threats (Ancaman)</i>	<i>Strategi ST</i>
<p>1. Tarif masuk pengunjung obyek wisata di Kabupaten Banyumas yang pada umumnya lebih murah daripada tarif masuk pengunjung obyek wisata lain di kabupaten/kota tetangga</p> <p>2. Target dan realisasi yang ditetapkan Disparbud dari penerimaan sektor pariwisata dalam lima tahun terakhir hampir selalu terpenuhi</p> <p>3. Jaringan informasi yang dimiliki Disparbud dan lokasi obyek wisata yang pada umumnya sudah cukup baik</p> <p>4. Fasilitas bagi pengunjung di obyek wisata yang pada umumnya sudah cukup baik dan lengkap</p> <p>5. Kualitas tempat makan/restoran yang pada umumnya cukup baik</p> <p>6. Sarana dan prasarana penginapan/akomodasi yang sudah cukup baik</p> <p>7. Rencana dan strategi pengembangan sektor pariwisata yang cukup baik</p> <p>8. Kepuasan pengunjung pada umumnya ketika berwisata di Kabupaten Banyumas</p>	<p>1. Aksesibilitas yang sulit, karena Kabupaten Banyumas belum/tidak memiliki bandar udara</p> <p>2. Adanya kebijakan pemerintah menaikkan harga BBM</p> <p>3. Adanya daya tarik obyek wisata lain dari kabupaten/kota tetangga</p> <p>4. Adanya daya tarik seni dan budaya dari kabupaten/kota tetangga</p>	<p>1. Adanya kebijakan pemerintah pusat menaikkan harga BBM, tidak berpengaruh kepada sektor pariwisata karena didukung rencana dan strategi pengembangan pariwisata yang baik dan tarif masuk pengunjung yang tidak mengalami kenaikan (tetap murah) sehingga pendapatan sektor pariwisata relatif tidak berkurang banyak dan realisasi penerimaan sektor pariwisata hampir selalu dapat terpenuhi (T2,S1,S2,S7)</p> <p>2. Adanya daya tarik obyek wisata dari kabupaten/kota tetangga dapat diatasi dengan beberapa keunggulan yang dimiliki seperti penjualan tiket masuk yang lebih murah, jaringan informasi di Disparbud dan lokasi wisata yang baik dan lengkap, fasilitas wisatawan di lokasi wisata yang cukup baik, sarana dan prasarana akomodasi yang baik dan kualitas restoran yang cukup baik pula (T3,S1,S3,S4,S5,S6)</p> <p>3. Adanya daya tarik seni dan budaya dari kabupaten/kota tetangga dapat diatasi dengan memberikan informasi mengenai kesenian dan budaya Banyumas kepada wisatawan melalui berbagai media informasi yang dimiliki (T4,S3)</p> <p>4. Aksesibilitas yang sulit karena belum adanya bandar udara dapat diminimalisir dengan membuat rencana dan strategi untuk meningkatkan kualitas dan kualitas akses perhubungan darat (jalan raya atau transportasi umum) (T1,S7)</p> <p>5.</p>

Tabel 9.6. Matrik SWOT Strategi WT Sektor Pariwisata Banyumas

Weakness (Kelemahan)	Threats (Ancaman)	Strategi WT
1. Biro perjalanan wisata belum optimal dalam mendukung sektor pariwisata Banyumas	1. Aksesibilitas yang sulit, karena Kabupaten Banyumas belum/tidak memiliki bandar udara	1. Biro perjalanan wisata lebih dioptimalkan untuk mempromosikan obyek wisata dan budaya Banyumas di dalam maupun di luar daerah (T3,T4,W1)
2. Toko-toko souvenir belum optimal dalam mendukung sektor pariwisata Banyumas	2. Adanya kebijakan pemerintah menaikkan harga BBM	2. Adanya kebijakan pemerintah menaikkan harga BBM dan aksesibilitas yang sulit di Kabupaten Banyumas karena belum memiliki bandar udara dapat diminimalisir dampaknya dengan meningkatkan sarana dan prasarana jalan raya dan transportasi umum serta memanfaatkan promosi pariwisata dari biro-biro perjalanan wisata dengan lebih mempromosikan akses perjalanan pariwisata Banyumas melalui jalan darat (bis, mobil, motor, atau kereta api) dan promosi mengenai biaya berwisata yang lebih murah di Kabupaten Banyumas walaupun terdapat kenaikan harga BBM. (T1,T2,W1,W5)
3. Wewenang pengelolaan pendapatan asli daerah dari sektor pariwisata tidak diberikan kepada Disparbud Banyumas	3. Adanya daya tarik obyek wisata lain dari kabupaten/kota tetangga	
4. Tidak ada perubahan kebijakan dalam pengelolaan pendapatan sektor pariwisata terkait dengan adanya revisi UU tentang otda dan UU tentang perimbangan keuangan pusat dan daerah	4. Adanya daya tarik seni dan budaya dari kabupaten/kota tetangga	
5. Sarana dan prasarana penunjang pariwisata seperti diantaranya jalan raya dan transportasi umum belum cukup baik		
6. Kualitas pegawai Disparbud Banyumas belum cukup baik		
7. Pegawai Disparbud Banyumas belum memenuhi kualifikasi dan kebutuhan instansi		
8. Pelaksanaan dari rencana dan strategi pariwisata BMS belum dapat dilakukan secara optimal		

Tabel 9.7. Matrik QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

Faktor-faktor Internal dan Eksternal	Bobot	Alternatif Strategi			
		Strategi 1		Strategi 2	
		AS	TAS	AS	TAS
		Disparbud Banyumas melakukan kerjasama dengan instansi pemerintah lainnya dan pihak swasta		Disparbud Banyumas melakukan perencanaan dan strategi pengembangan sektor pariwisata dengan lebih matang lagi	
Kekuatan					
1.	0,0689655	1	0,0689655	4	0,2758620
2.	0,0689655	1	0,0689655	4	0,2758620
3.	0,0689655	4	0,2758620	3	0,2068965
4.	0,0689655	4	0,2758620	3	0,2068965
5.	0,0689655	4	0,2758620	3	0,2068965
6.	0,0517241	4	0,2068964	3	0,1551723
7.	0,0517241	1	0,0517241	4	0,2068964
8.	0,0517241	1	0,0517241	1	0,0517241
Kelemahan					
1.	0,0689655	4	0,2758620	4	0,2758620
2.	0,0689655	4	0,2758620	4	0,2758620
3.	0,0689655	3	0,2068965	3	0,2068965
4.	0,0689655	3	0,2068965	3	0,2068965
5.	0,0517241	4	0,2068964	4	0,2068964
6.	0,0517241	4	0,2068964	4	0,2068964
7.	0,0517241	4	0,2068964	4	0,2068964
8.	0,0517241	1	0,0517241	4	0,2068964
Peluang					
1.	0,0952380	4	0,380952	3	0,2857140
2.	0,0952380	4	0,380952	4	0,3809520
3.	0,0952380	4	0,380952	4	0,3809520
4.	0,0714285	4	0,285714	4	0,3809520
5.	0,0714285	4	0,285714	4	0,2857140
6.	0,0714285	4	0,285714	4	0,2857140
7.	0,0714285	4	0,285714	4	0,2857140
8.	0,0714285	4	0,285714	4	0,2857140
9.	0,0476190	4	0,190476	4	0,1904760
Ancaman					
1.	0,0952380	3	0,285714	3	0,2857140
2.	0,0714285	1	0,071428	1	0,0714285
3.	0,0714285	4	0,285714	4	0,2857140
4.	0,0714285	4	0,285714	4	0,2857140
			6,6		6,9

Keterangan:

AS : *Attractiveness Score*TAS: *Total Attractiveness Score*

Nilai AS 1 = Tidak menarik

Nilai AS 2 = Agak menarik

Nilai AS 3 = Sedang (secara logis menarik)

Nilai AS 4 = Sangat menarik