

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBSI UNSRAT)

PENGEMBANGAN STRATEGI PARIWISATA BERKELANJUTAN DESA WISATA
DI YOGYAKARTA MELALUI ANALISIS SWOT (Matriks Kuadran SWOT
DAN EFAS & IFAS)

Rubiyatno, Lucia Kurniawati, Fransisca Desiana Pranatasari
Universitas Sanata Dharma

ARTICLE INFO

Keywords:

Strategy, tourist villages, tourism, sustainable tourism, SWOT analysis.

Kata Kunci:

Strategi, desa wisata, pariwisata, pariwisata berkelanjutan, analisis SWOT.

Corresponding author:

Rubiyatno1

rubi@usd.ac.id

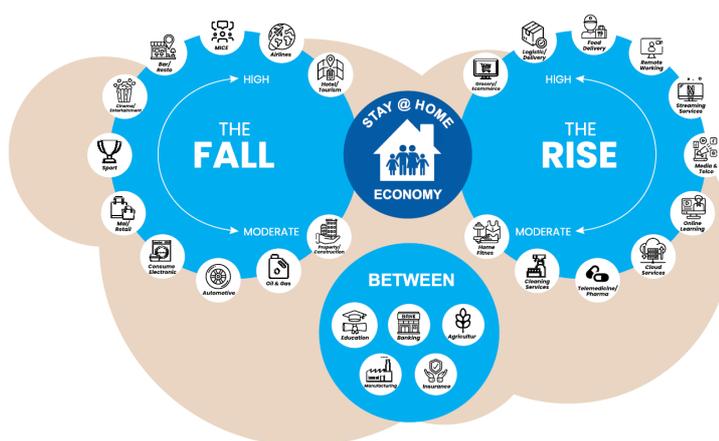
Abstract. Indonesia and tourism are an inseparable and mutually synergistic unit that has the potential to become a competitive advantage for Indonesia. Tourism Villages present an overall atmosphere that reflects rural authenticity in terms of social, economic, cultural, daily life, customs, has unique architecture and spatial planning. distinctive and unique, or economic activities that are unique and interesting and have the potential to develop tourism components. This research aims to provide recommendations for developing strategies for the potential of tourist villages through SWOT analysis with matrices, quadrants and EFAS&IFAS. The goal is to achieve sustainable tourism in the Special Region of Yogyakarta. This research is a qualitative descriptive research. Observation, interview and literature study methods were used to obtain information about tourism potential. Qualitative descriptive analysis was used to formulate a Tourism Development Strategy in the Special Region of Yogyakarta based on SWOT Analysis. As a result, tourist villages can utilize recommended tourism village development strategies to achieve sustainability.

Abstrak. Indonesia dan pariwisata merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan dan saling bersinergi yang berpotensi untuk menjadi keunggulan kompetitif bagi Indonesia. Desa Wisata menyajikan keseluruhan suasana yang mencerminkan keaslian perdesaan baik dari sisi kehidupan sosial, ekonomi, budaya, keseragaman, adat istiadat, memiliki arsitektur dan tata ruang yang khas dan unik, atau kegiatan perekonomian yang unik dan menarik serta memiliki potensi untuk dikembangkannya komponen kepariwisataan. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi pengembangan strategi atas potensi desa wisata melalui analisis SWOT dengan matriks, kuadran dan EFAS&IFAS. Tujuannya untuk mencapai pariwisata yang berkelanjutan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Metode observasi, wawancara dan studi pustaka digunakan mendapatkan informasi mengenai potensi kepariwisataan. Analisis deskriptif kualitatif digunakan untuk memformulasikan Strategi Pengembangan Pariwisata di Daerah Istimewa Yogyakarta berdasarkan Analisis SWOT. Hasilnya desa wisata dapat memanfaatkan rekomendasi strategi pengembangan desa wisata untuk mencapai keberlanjutannya.

PENDAHULUAN

Indonesia memiliki potensi pariwisata yang luar biasa karena berbagai macam daya tarik wisata baik dari segi geografis hingga ragamnya budaya. Hal ini terbukti dengan kemampuan Indonesia masuk 10 besar negara yang wajib dikunjungi dari segi pariwisatanya (<https://travel.kompas.com>, diakses 10 Januari 2023). Dengan demikian Indonesia dan pariwisata merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan (Rubiyatno, Diva, dan Pranatasari, 2022). Sinergitas potensi ini menjadi salah satu keunggulan kompetitif Indonesia yang menjadi salah satu harapan untuk mencapai perekonomian Indonesia. Lebih lanjut bahwa fokus Indonesia dalam lima tahun ke depan adalah memperkuat devisa melalui pariwisata dan hal ini diupayakan tidak hanya dari aspek jumlah wisatawan nya saja namun hingga pengelolaannya. (<https://swa.co.id>, diakses Januari 2023).

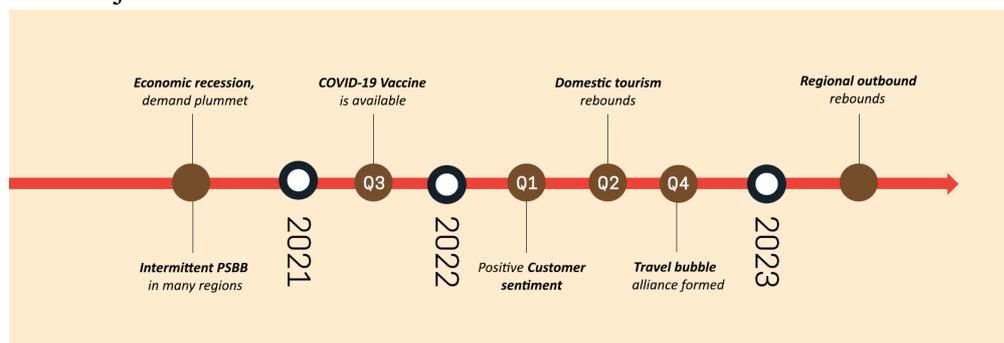
Memang perlu diakui bahwa masa pandemi beberapa tahun yang lalu merupakan masa paling sulit bagi pariwisata. Akibat adanya physical distancing, sektor ini mengalami penurunan pendapatan yang drastis. Banyak orang lebih cenderung berdiam diri di rumah demi keselamatan dan sebagai bentuk dukungan himbauan pemerintah pada saat itu. Indonesia pun sampai dengan bulan Juli 2020, kunjungan wisman turun hingga 64% dibandingkan periode yang sama pada tahun 2019. Berbagai negara menutup akses bagi wisman (*inbound*) atau wisatawan yang ini pelesir ke luar demi mencegah penularan COVID-19 (Deputi Bidang Kebijakan Strategis, 2021)



Gambar 1. Beberapa Sektor Yang Terdampak dan Tidak Terdampak Karena Pandemi

Sumber : Deputi Bidang Kebijakan Strategis, 2021

Namun, setelah mulai ditemukannya vaksin dan beberapa solusi tentang kesehatan, status pandemi ini pun dijawab sehingga sektor pariwisata sudah mulai kembali pulih. Kepulihan sektor ini memberikan harapan besar bagi masyarakat Indonesia terutama mereka yang memang berprofesi dan menekuni bidang pariwisata ini sejak dulu.



Gambar 2. Strategi dan Prediksi Sektor Pariwisata
Sumber : Deputi Bidang Kebijakan Strategis, 2021

Pemerintah sangat optimis dengan perkembangan sektor pariwisata pasca pandemi. Dalam gambar 2 tersebut tergambar optimisme strategi pemerintah dalam menggalakkan sektor pariwisatanya. Tahun 2022 lalu saja, pemerintah sudah memberikan peringatan adanya *travel bubble* sehingga masing-masing pelaku wisata diharapkan siap menghadapi hal ini. Tahun 2023 dan seterusnya diprediksikan pemerintah bahwa sektor pariwisata sudah mulai stabil kembali ke posisi sebelum masa pandemi, artinya sektor ini akan ramai kembali dan jumlah wisatawan akan meningkat kembali baik domestik maupun manca negara.

Masa depan pariwisata Indonesia terletak pada pariwisata berkelanjutan, inilah yang dikemukakan oleh Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (<https://travel.tempo.co>, diakses Januari 2023). Kini, banyak literatur yang mulai fokus mempelajari tentang pariwisata berkelanjutan. Penting bahwa pengembangan pariwisata hendaknya dilakukan secara berkelanjutan. Konsep pariwisata berkelanjutan itu sendiri adalah satu usaha pengembangan pariwisata dengan mempertimbangkan dan memperhitungkan dampak ekonomi, sosial dan lingkungan saat ini dan masa depan (Rubiyatno, Diva, dan Pranatasari, 2022). Selaras dengan pemikiran Kumaji, Hakim, dan Pangestuti (2021) bahwa pengelolaan pariwisata perlu dilakukan dengan prinsip berkelanjutan. Pengelolaan yang dimaksud ini mencakup banyak hal seperti pengelolaan kebutuhan pengunjung, industri, lingkungan dan masyarakat setempat serta dapat diaplikasikan ke semua bentuk aktifitas wisata di semua jenis destinasi wisata. Penekanan pengelolaan berkelanjutan ini juga lebih mengarahkan pada kelestarian alam dan budaya.

Indonesia dan pariwisata merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan dan saling bersinergi sehingga menjadi keunggulan kompetitif bagi Indonesia. Karena pentingnya pariwisata bagi Indonesia, maka perlu desain strategi pengelolaan pariwisata berkualitas yang dirumuskan kembali dari strategi pemasaran. Konsep pariwisata berkelanjutan dikembangkan World Tourism Organization (WTO) sebagai suatu aktivitas wisata yang fokus pada pengelolaan manajemen sumber daya secara keseluruhan untuk mencapai kebutuhan ekonomi dan sosial serta dapat terpenuhinya ketahanan dan integritas budaya, proses ekologi, dan sistem pendukung kehidupan (Kumaji, Hakim, dan Pangestuti, 2021).

Yogyakarta merupakan salah satu provinsi yang memiliki potensi pariwisata luar biasa untuk dikembangkan sehingga dapat menghasilkan pendapatan bagi masyarakatnya. Potensi alam, potensi geografis, potensi budaya, potensi kuliner, dan potensi lainnya sangat kaya dan beragam di Yogyakarta. Inilah kemudian yang disebut dengan daya tarik wisata. Sesuai dengan UU no 10 tahun 2009 mendefinisikan tentang daya tarik yaitu keseluruhan aspek unik, bernilai dan indah yang berupa kekayaan alam, hasil buatan manusia, dan budaya untuk menjadi sasaran kunjungan wisata.

Dalam rangka mendukung Kemendparekrif tentang konsep pengembangan pariwisata berkelanjutan, Yogyakarta mulai fokus pada pengembangan pariwisata berkualitas. (<https://jogjapolitan.harianjogja.com/>). Pengembangan pariwisata berkualitas dan berkelanjutan ini sudah tertuliskan dalam rencana kebijakan kepariwisataan DIY periode 2022-2027. Pariwisata berkelanjutan yang dilakukan Yogyakarta ini fokus pada konservasi alam, konservasi budaya dan konservasi sosial yang menjadi satu kesatuan pengembangan konsep pariwisata berkelanjutan dan pariwisata berkualitas ini.

Oleh karena latar belakang tersebut, maka penelitian ini selaras dengan misi dan rencana kebijakan kepariwisataan DIY periode 2022-2027 tentang pariwisata berkualitas dan berkelanjutan. Penelitian ini

bertujuan untuk mengetahui potensi desa wisata melalui analisis SWOT dengan matriks, kuadran dan EFAS&IFAS dalam rangka pengembangan pariwisata yang berkelanjutan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Formulasikan strategi pengembangan pariwisata di daerah istimewa yogyakarta berdasarkan analisis SWOT yang hasilnya diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategi pengembangan desa wisata.

LANDASAN TEORI

Tren Pariwisata Indonesia

Pariwisata adalah sektor yang sangat baik dalam berkontribusi di penciptaan lapangan kerja sehingga memiliki andil cukup besar dalam pendapatan devisa negara. Hal ini tentu berdampak positif bagi masyarakat Indonesia. Maka sektor kepariwisataan ini masih tetap menjadi fokus utama pemerintah untuk dikembangkan, dikelola dan diinstrategikan hingga mampu berjalan efektif meningkatkan pendapatan masyarakat. Dalam Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisataan, definisi kepariwisataan adalah mencakup keseluruhan kegiatan pariwisata yang bersifat multidimensi serta multidisiplin mencakup interaksi antara wisatawan dan masyarakat setempat, sesama wisatawan, Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan pengusaha.

Orientasi pengembangan kepariwisataan ini perlu mengacu pada konsep pembangunan kepariwisataan. Dalam UU no 10 Tahun 2009, pembangunan kepariwisataan meliputi industri pariwisata, destinasi pariwisata, pemasaran, dan kelembagaan kepariwisataan. Indonesia dalam pengembangan pariwisata kreatif banyak dilakukan dengan pariwisata berbasis komunitas (*Community Based Tourism*) (Ginting, Dewi, Maesaroh, dan Maria, 2023)

Desa wisata adalah salah satu bentuk pengembangan kepariwisataan yang sangat berpotensi untuk dikembangkan di Indonesia. Desa wisata itu sendiri adalah suatu daerah wisata yang menyajikan keseluruhan suasana keaslian desa dari sisi kehidupan sosial, ekonomi, dan budaya yang unik dan menarik untuk dikembangkan komponen kepariwisataannya. Temuan yang didapatkan Ginting, Dewi, Maesaroh dan Maria (2023) bahwa dalam konteks desa wisata yang dikembangkan melalui *community based tourism* perlu menekankan pentingnya kepemimpinan dan kewirausahaan dari desa wisata tersebut untuk bisa meningkatkan ketahanan desa wisata. Dengan demikian akan mampu mensejahterakan masyarakat setempat.

Pariwisata Berkualitas dan Pariwisata Berkelanjutan

Paradigma pariwisata yang berkualitas diadopsi untuk memastikan bahwa pariwisata akan memberikan pelayanan yang optimal manfaatnya bagi masyarakat di tempat tujuan (Dewi, 2022). Pariwisata berkualitas sebaiknya dikembangkan dengan fokus pada beberapa aspek berikut ini : 1) produk dan jasa pariwisata yang berkualitas, bernilai tinggi, dan memuaskan, 2) konsumen yang 'dengan senang hati' akan membayar lebih untuk menikmati pengalaman bernilai tinggi, dan 3) aspek etika, transparansi, dan menghormati manusia, alam, dan budaya (Dewi, Ismulyati, & Ginting, 2022).

Pariwisata berkualitas mengukur tentang hasil total yang merupakan fungsi dari jumlah wisatawan dikalikan pengeluaran rata-rata per hari dikali lama tinggal wisatawan (Dewi, 2022). Penekanan pariwisata berkualitas ini pada pengalaman pariwisata. Perlu ada pengelolaan untuk meningkatkan nilai bagi kehidupan pelanggan dalam hal ini wisatawan. Pengalaman bernilai tinggi mampu membekas dalam benak wisatawan. Hal ini akan berdampak bagi keberlanjutan pariwisata itu sendiri. Keberlanjutan

pariwisata ini akan mendatangkan wisatawan yang lebih banyak sehingga dapat meningkatkan ekonomi masyarakat itu sendiri. Namun perlu disadari bahwa hal ini juga mampu mendatangkan dampak negatif juga. Maka kita perlu sadar bahwa keberlanjutan sebaiknya tidak hanya fokus pada aspek ekonominya saja namun juga aspek sosial dan lingkungannya (Rubiyatno, Diva dan Pranatasari, 2021).

Strategi Manajemen dalam Pengembangan Pariwisata

Pengembangan pariwisata memerlukan strategi manajemen yang baik untuk dapat mendukung ketercapaian rencana kebijakan kepariwisataan. Pariwisata adalah sektor yang paling terdampak ketika pandemi kemarin. Maka kini untuk mengejar ketertinggalan, pariwisata memerlukan strategi yang komprehensif sehingga pariwisata bisa kembali memberikan kontribusi positif bagi perekonomian Indonesia. Manajemen strategik ini dapat membantu penyesuaian perubahan pasar dan paradigma baru pembangunan pariwisata. Reformulasi dari strategi pemasaran disarankan untuk mengatasi hal ini (Dewi, 2022).

Evan, Stonehouse, dan Campbell (2012) dalam bukunya memberikan rekomendasi mengenai manajemen strategis untuk perjalanan dan pariwisata bahwa penentuan strategi hendaknya dimulai dengan melakukan identifikasi faktor internal dan eksternal dari organisasi pariwisata itu sendiri. Hal ini juga di dukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Rubiyatno, Diva, dan Pranatasari (2022) bahwa analisis internal dapat dilakukan dengan melihat ketakutan dan kelemahan juga analisis eksternal yang dilakukan dengan melihat kesempatan dan peluang. Pembuatan model pemilihan strategi mempertimbangkan kemungkinan posisi strategis dalam organisasi industri pariwisata, serta perubahan strategis yang tidak terduga di bidangnya lingkungan bisnis eksternal yang mungkin terjadi pada jalurnya (Konovalova, et al 2018)

Dalam konteks analisis internal, hendaknya perlu memperhatikan tentang kompetensi, sumber daya, keunggulan kompetitif, kinerja keuangan, produk dan pasar (Evans, Stonehouse, dan Campbell, 2012). Ketika persaingan semakin ketat dan anggaran pemasaran menyusut, analisis pasar perlu dilakukan dengan lebih tajam sehingga strategi perlu dirumuskan lebih lanjut oleh pemerintah dan industri pariwisata Indonesia strategi pemasaran yang tepat sasaran pasca pandemi Covid 19 (Dewi, 2022). Dalam konsep manajemen strategis industri pariwisata mungkin dilakukan dengan mempertimbangkan kekhususan aktivitas organisasi, kepentingan konsumen jasa, kondisi persaingan yang ada, dan pembangunan berkelanjutan (Konovalova, et al 2018). Dalam konteks analisis eksternal, hendaknya perlu memperhatikan aspek makro dan mikro (Evans, Stonehouse, dan Campbell, 2012). Selanjutnya tahapan yang direkomendasikan oleh Evans, Stonehouse, dan Campbell (2012) adalah

1. Strategi kompetitif dan arah strategis untuk perjalanan dan pariwisata organisasi
2. Metode strategis pengembangan perjalanan dan pariwisata
3. Evaluasi dan seleksi strategis
4. Implementasi strategi dengan mempertimbangkan tren.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yang menggunakan pendekatan studi kasus. Pendekatan studi kasus ini merupakan jenis pendekatan yang digunakan untuk menyelidiki dan memahami sebuah kejadian atau masalah yang telah terjadi dengan mengumpulkan berbagai macam informasi yang kemudian diolah untuk mendapatkan sebuah solusi. Data deskriptif tersebut bersifat

tertulis maupun lisan yang terdokumentasi. Tahapan dari penelitian ini adalah studi pustaka, observasi, pengambilan data. Observasi dilakukan dengan mengamati potensi-potensi wisata yang secara fisik dapat diamati baik itu berupa bentang alam, interaksi sosial masyarakat dan kondisi lingkungan.

Selanjutnya, wawancara dilakukan kepada pengelola pariwisata pada masing-masing desa wisata ini. Pengumpulan data dilakukan pada 18 desa wisata di Yogyakarta yang berlokasi sebagai berikut ini:

Tabel 1. Daftar Desa Wisata sebagai Objek Penelitian

Kode	Desa Wisata
A1	Jatimulyo, Kulon Progo
A2	Sabdodadi, Kecamatan Bantul, Kabupaten Bantul
A3	Pagerharjo, Kecamatan Samigaluh, Kabupaten Kulon Progo
A4	Bangunkerto, Kecamatan Turi, Kabupaten Sleman
A5	Bejiharjo - Gunung Kidul
A6	Putat - Gunung Kidul
A7	Margodadi, Sayegan, Grogol, Sleman
A8	Wedomartani, Sleman
A9	Girikerto, Sleman
A10	Pandowoharjo, Sleman
A11	Hargomulyo, Kokap, Kulonprogo
A12	Glagah, Temon, Kulonprogo
A13	Giring, Paliyan, Gunungkidul
A14	Jeruk Wudel, Girisubo Gunungkidul
A15	Tanjungharjo, Nanggulan Kulonprogo
A16	Banjarharjo, Kalibawang, Kulonprogo
A17	Tuksono, Sentolo, Kulonprogo
A18	Bangunjiwo, Kasihan, Bantul

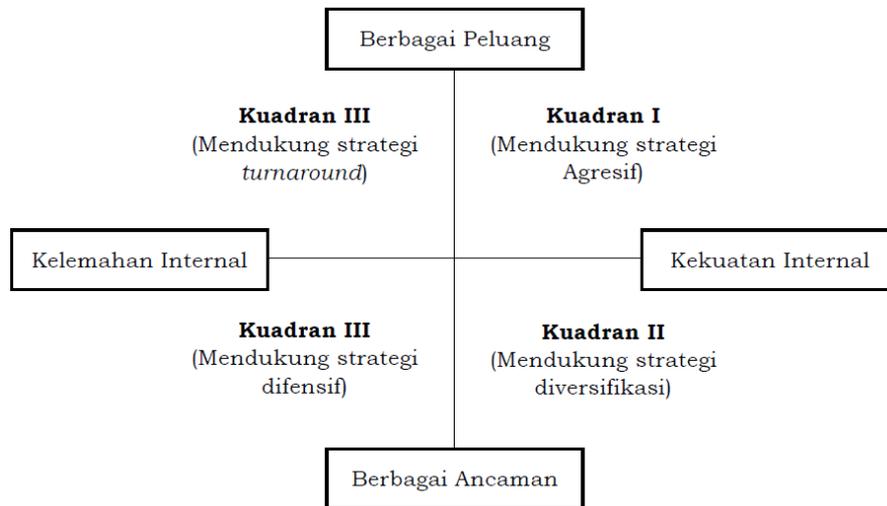
Sumber: data diolah, 2023

Keabsahan data dalam penelitian kualitatif kali ini menggunakan triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Triangulasi teknik dilakukan dengan mengadopsi tiga alat sebagai teknik pengumpulan data yaitu dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik yang berbeda dilakukan dalam satu rangkaian penelitian kualitatif untuk mencapai titik yang semakin mendekati objektif sehingga data yang ditampilkan lebih sahih. Berikutnya adalah triangulasi sumber, dengan memilih minimal 3 narasumber utama dengan daftar pertanyaan dan daftar pengamatan yang sama untuk setiap narasumber sehingga penelitian dapat memperoleh beberapa kesamaan yang menjadi acuan untuk diolah. Narasumber yang dipilih untuk membantu menjawab permasalahan penelitian yaitu desa wisata yang berlokasi di Yogyakarta dan pengelola desa wisata tersebut.

Wawancara mendalam dilakukan dengan pedoman pertanyaan yang sudah disiapkan, peneliti dapat mendapatkan data yang diharapkan. Tahap berikutnya melakukan reduksi dan klasifikasi data. Seluruh data ini masih berupa uraian yang panjang sehingga peneliti perlu melakukan reduksi data. Proses ini dilengkapi dengan proses mengklasifikasi data sehingga menemukan titik tengah dan titik temu sesuai dengan tujuan penelitian. Berikutnya dilakukan dengan elaborasi tampilan data yang hasilnya membuat satu pola tertentu yang dapat dipakai sebagai bahan membuat pola rekomendasi untuk

kemudian menjadi tampilan data. Tahap terakhir adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Selanjutnya peneliti mendapatkan kesimpulan untuk diverifikasi kepada desa wisata. Analisis SWOT dengan matriks kuadran, EFAS & IFAS diadopsi peneliti untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini sehingga mendapatkan hasil pengembangan strategi yang direkomendasikan untuk pariwisata berkelanjutan.

Hasil akhir perhitungan akan didapatkan kuadran matrik SWOT yang dijadikan rekomendasi strategi nantinya bagi Desa Wisata. Matrik Kuadran SWOT terdiri dari 4 kuadran dengan penjabaran sebagai berikut:



Gambar 1. Matrik Kuadran SWOT

Sumber : Purwohandoyo, Lubis, dan Saputra, (2020).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Pemetaan Desa Wisata melalui Analisis Internal dan Eksternal

Tahap ini melibatkan identifikasi dan pemetaan semua potensi pariwisata yang dimiliki oleh 18 Desa Wisata di Yogyakarta yang menjadi objek penelitian. Potensi tersebut dapat berupa keindahan alam, warisan budaya, kuliner khas, atau kegiatan-kegiatan yang unik. Hal ini bertujuan untuk menentukan kekuatan-kekuatan yang dapat dimanfaatkan dan dipromosikan.

Identifikasi dan pemetaan desa wisata di Yogyakarta adalah proses untuk mengidentifikasi dan memetakan desa-desa yang memiliki potensi wisata yang unik dan menarik di daerah Yogyakarta. Tujuan dari identifikasi dan pemetaan ini adalah untuk mengembangkan potensi wisata desa, menghasilkan pendapatan tambahan bagi masyarakat setempat, serta meningkatkan pembangunan ekonomi dan sosial di kawasan tersebut.

Proses identifikasi desa wisata dimulai dengan melakukan survei dan penelitian terhadap berbagai aspek yang relevan dengan potensi wisata. Aspek yang dievaluasi meliputi alam, budaya, sejarah, tradisi, atraksi, dan sumber daya manusia di desa tersebut. Tim yang terdiri dari ahli pariwisata, budaya, dan lingkungan biasanya terlibat dalam proses ini. Setelah desa wisata teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah pemetaan. Pemetaan dilakukan untuk mencatat informasi mengenai lokasi geografis desa wisata, termasuk aksesibilitas, fasilitas umum, objek wisata, dan sarana pendukung lainnya. Informasi ini sangat penting untuk mempermudah proses promosi, pengembangan infrastruktur, dan pengelolaan pariwisata

di desa tersebut. Analisis faktor internal didapatkan beberapa hal berikut ini

- a. Warisan Budaya: Desa wisata di Yogyakarta mungkin memiliki warisan budaya yang kaya, seperti tarian tradisional, musik, kerajinan tangan, dan bangunan bersejarah.
- b. Daya Tarik Geografis: Desa wisata di Yogyakarta mungkin memiliki lokasi yang strategis, dikelilingi oleh keindahan alam, seperti pegunungan, pantai, atau sawah yang mempesona.
- c. Infrastruktur Wisata: Desa wisata di Yogyakarta mungkin memiliki fasilitas pendukung yang baik, seperti akomodasi, restoran, transportasi, dan fasilitas wisata lainnya, yang dapat meningkatkan pengalaman para wisatawan. Misalnya: aksesibilitas, parkir, atau sanitasi.
- d. Keahlian Lokal: Desa wisata di Yogyakarta mungkin memiliki masyarakat yang terampil dalam kerajinan tangan tradisional atau memiliki keahlian khusus dalam seni dan budaya daerah.
- e. Community Based Tourism: kehidupan bermasyarakat di desa wisata menjadi salah satu keunggulan dalam mengembangkan wisata berbasis masyarakat. Keakraban dan kepedulian antar warga desa justru menjadi kekuatan dalam satu visi mengembangkan desa
- f. Promosi: Desa wisata perlu memiliki strategi promosi yang efektif untuk menarik pengunjung dan menarik perhatian wisatawan.
- g. Pengelolaan: Pengelolaan desa wisata perlu dilakukan secara optimal, dengan keterbatasan sumber daya manusia (SDM) maka sebaiknya SDM memang perlu dilatih tentang bidang pariwisata, manajemen warisan budaya, atau pengelolaan infrastruktur.

Analisis internal ini menjadi sangat penting untuk dijadikan dasar identifikasi kekuatan dan kelemahan internal desa wisata di Yogyakarta sehingga memberikan wawasan tentang apa yang bisa menjadi dasar untuk memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman di lingkungan eksternal. Penting bagi desa wisata untuk memanfaatkan kekuatan mereka untuk membangun dan mempromosikan destinasi wisata yang unik, sementara juga berfokus pada memperbaiki kelemahan agar lebih kompetitif dan berkelanjutan.

Berikutnya adalah proses identifikasi faktor eksternal desa wisata untuk kemudian dijadikan dasar dalam identifikasi peluang dan ancaman. Analisis eksternal terhadap desa wisata di Yogyakarta adalah sebagai berikut,

- a. Peningkatan jumlah wisatawan: Yogyakarta terkenal dengan keindahan alamnya dan warisan budayanya. Peluang untuk meningkatkan jumlah wisatawan datang silih berganti, terutama dari dalam dan luar negeri.
- b. Pengembangan infrastruktur: Dukungan pemerintah dan swasta dalam membangun infrastruktur, seperti jalan, transportasi, dan akomodasi, mendukung pengembangan desa wisata di Yogyakarta.
- c. Diversifikasi aktivitas wisata: Peluang untuk mengembangkan berbagai jenis wisata, seperti wisata alam, budaya, kuliner, dan petualangan, sehingga menarik minat wisatawan dengan berbagai preferensi.
- d. Persaingan dengan destinasi lain: Tingkat persaingan yang tinggi dengan destinasi wisata lain di Yogyakarta dan daerah sekitarnya. Perlunya terus meningkatkan daya tarik dan keunikan desa wisata untuk tetap bersaing.
- e. Bencana alam: Ancaman dari bencana alam seperti gempa bumi, letusan gunung berapi, dan banjir dapat mengganggu kelancaran operasional desa wisata dan memberikan dampak negatif terhadap kunjungan wisatawan.
- f. Perubahan tren wisata: Perubahan tren wisatawan, seperti pergeseran minat dari destinasi budaya

ke destinasi alam atau sebaliknya, dapat menjadi ancaman jika desa wisata tidak mampu beradaptasi dan mengikuti tren tersebut.

Dengan adanya identifikasi dan pemetaan desa wisata di Yogyakarta, pemerintah dan pihak terkait dapat mengembangkan strategi pengembangan yang lebih terarah. Masyarakat setempat juga dapat terlibat secara aktif dalam pengelolaan dan pemasaran destinasi wisata mereka, sehingga dapat memberikan manfaat ekonomi dan sosial yang berkelanjutan

Hasil Analisis Matriks Kuadran SWOT

Langkah selanjutnya melakukan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Identifikasi kekuatan dan kelemahan internal dilakukan untuk mengetahui faktor yang dapat dimanfaatkan atau perlu diperbaiki. Selain itu, identifikasi peluang dan ancaman eksternal yang mempengaruhi pariwisata di daerah tersebut. SWOT adalah alat manajemen strategis yang digunakan menganalisis kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang terkait dengan suatu entitas, seperti dalam hal ini, desa wisata di Yogyakarta.

Tabel 2. Perhitungan Analisis Faktor Strategi Internal (Matriks IFAS)

Indikator Ukuran	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	BOBOT	RATING	NILAI		
DAYA TARIK WISATA (Attraction)	Warisan Budaya	0.15	0.10	0.20	0.05	0.07	0.20	0.10	0.15	0.10	0.10	0.10	0.05	0.10	0.10	0.05	0.10	0.10	0.05	0.10	4	0.42	
	Daya Tarik Geografis	0.10	0.05	0.08	0.05	0.05	0.02	0.10	0.05	0.15	0.05	0.15	0.05	0.10	0.15	0.15	0.05	0.05	0.05	0.05	0.08	2	0.16
	Kualitas dan keunikan	0.05	0.03	0.03	0.04	0.07	0.02	0.05	0.05	0.05	0.03	0.05	0.03	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.10	0.05	2	0.09
	Keahlian Lokal (Kearifan lokal)	0.10	0.05	0.10	0.04	0.05	0.10	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.10	0.05	0.05	0.07	0.05	0.05	0.06	0.06	4	0.25
	Potensi Pengembangan Daya Tarik	0.10	0.05	0.04	0.05	0.10	0.10	0.05	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.09	3	0.27
AKSESIBILITAS (Accessibility)	Infrastruktur menuju Wisata	0.05	0.15	0.10	0.15	0.10	0.10	0.10	0.15	0.10	0.15	0.10	0.15	0.05	0.05	0.10	0.05	0.05	0.10	0.10	0.10	3	0.30
	Kemudahan Pencapaian Wisata	0.05	0.15	0.05	0.10	0.08	0.05	0.10	0.15	0.10	0.15	0.10	0.15	0.05	0.05	0.10	0.05	0.05	0.10	0.10	0.09	3	0.27
	Kualitas Jalan dalam Desa	0.03	0.10	0.05	0.10	0.08	0.05	0.05	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.09	3	0.26
FASILITAS (Amenities)	Ketersediaan Utilitas	0.10	0.05	0.05	0.05	0.05	0.03	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	3	0.16
	Kebersihan	0.05	0.05	0.10	0.10	0.05	0.03	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.10	0.05	0.07	0.05	0.08	0.05	0.05	0.06	0.06	2	0.12

Indikator Ukuran	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	BOBOT	RATING	NILAI	
KELEMBA GAAN (Ancillary)	Community Based Tourism	0.15	0.10	0.12	0.12	0.10	0.20	0.15	0.05	0.10	0.07	0.10	0.07	0.10	0.10	0.10	0.20	0.20	0.10	0.12	4	0.47
	Ketersediaan Struktur Kelembagaan	0.05	0.10	0.05	0.10	0.10	0.05	0.10	0.02	0.03	0.05	0.02	0.05	0.10	0.08	0.05	0.05	0.10	0.05	0.06	2	0.13
	Pengelolaan Promosi	0.02	0.02	0.03	0.05	0.10	0.05	0.05	0.03	0.02	0.05	0.03	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.10	0.05	1	0.05
																				1.00		2.94

Sumber : data diolah, 2023

Tabel 3. Perhitungan Analisis Faktor Strategi Eksternal (Matriks EFAS)

indikator ukuran	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	BOBOT	RATING	NILAI	
Pasar wisatawan	Peningkatan jumlah wisatawan	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.25	0.2	0.2	0.23	0.2	0.2	0.2	0.23	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.21	4	0.82
	Diversifikasi aktivitas wisata	0.05	0.05	0.15	0.05	0.25	0.15	0.08	0.15	0.05	0.25	0.05	0.05	0.05	0.1	0.1	0.1	0.1	0.25	0.11	3	0.34
Investasi	Pengembangan infrastruktur	0.1	0.1	0.1	0.2	0.05	0.05	0.15	0.15	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.03	0.10	3	0.31
	stakeholder yang berperan	0.1	0.15	0.1	0.05	0.05	0.05	0.07	0.05	0.05	0.08	0.08	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.03	0.08	2	0.16
Kompetisi	Persaingan dengan destinasi lain	0.2	0.25	0.2	0.2	0.2	0.25	0.25	0.2	0.25	0.2	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.22	4	0.87
	Perubahan tren wisata	0.15	0.15	0.1	0.08	0.1	0.15	0.15	0.08	0.25	0.1	0.2	0.2	0.25	0.2	0.1	0.2	0.2	0.22	0.16	4	0.64
Dampak Ekosistem	Ada tidaknya dampak terhadap ekosistem	0.1	0.05	0.05	0.2	0.05	0.05	0.05	0.15	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.1	0.05	0.05	0.05	0.07	2	0.14
	Bahaya Bencana alam	0.1	0.05	0.1	0.02	0.1	0.05	0.05	0.02	0.02	0.02	0.02	0.1	0.02	0.05	0.1	0.05	0.05	0.02	0.05	3	0.15
																				1.00		3.43

Sumber : data diolah, 2023

Intepretasi nilai untuk tabel matrik EFAS dan IFAS dilakukan dengan menghitung range berikut ini : (Skor Tertinggi – Skor Terendah) : Jumlah Klasifikasi. Dengan rumus tersebut akan mendapatkan hasil dengan beberapa kategori range sebagai berikut: 4,2 – 5 (sangat baik); 3,4 – 4,19 (baik); 2,6 – 3.39 (sedang atau moderat); 1,8 – 2,59 (tidak baik) dan 1,00 – 1,79 (sangat tidak baik). Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai IFAS adalah 2.94 artinya masuk klasifikasi moderat. Klasifikasi moderat pada IFAS ini memiliki arti yaitu strategi yang diterapkan memiliki kemampuan yang sedang / moderat dalam memanfaatkan faktor internalnya. Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai EFAS adalah 3.43 masuk dalam klasifikasi baik. Klasifikasi baik pada EFAS ini memiliki arti yaitu strategi yang diterapkan memiliki kemampuan yang baik dalam merespon berbagai faktor eksternal.

Setelah melakukan identifikasi strategi melalui SWOT pada bagian sebelumnya, peneliti merumuskan strategi SO, WO, ST dan WT sebagai lanjutan perumusan strategi bisnis dalam serangkaian langkah analisis SWOT. Strategi SO (*Strength Opportunities*) digunakan untuk melihat bagaimana sebuah kekuatan organisasi dapat meraih peluang. SO ingin melihat bagaimana organisasi menggunakan faktor internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi WO (*Weakness Opportunities*) digunakan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi ST (*Strengths-Threats*) adalah strategi yang digunakan untuk menghindari dampak ancaman dari eksternal. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*) adalah semacam taktik yang digunakan untuk mengurangi kelemahan internal juga menghindari ancaman.

Tabel 4. Perumusan Strategi SO, WO, ST dan WT

S-O	W-O
Daya tarik yang berupa warisan budaya, keahlian lokal dan daya tarik geografis dikemas dengan pengelolaan berbasis <i>Community Based Tourism</i> untuk meningkatkan menarik minat wisatawan.	Pengembangan infrastruktur dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan desa wisata.
S-T	W - T
Memanfaatkan keunikan daya tarik wisata untuk mengatasi ancaman persaingan dengan destinasi lain dan perubahan tren wisata.	Penyelesaian masalah utama terkait pengelolaan untuk menghindari adanya ancaman persaingan.

Sumber : data diolah, 2023

Dalam strategi SO, pengelola desa wisata disarankan untuk sadar dengan pola pengelolaan wisata berbasis *Community Based Tourism*. Dalam hidup bermasyarakat di desa, keakraban dan rasa guyub antar warga menjadi unggulan dan keunikan tersendiri untuk menarik calon wisatawan yang jumlahnya terus bertambah. Daya tarik warisan budaya, keahlian lokal dan daya tarik geografis ini perlu dikemas secara unik sebagai bentuk diversifikasi wisata desa tersebut.

Dalam strategi WO, pengelola desa wisata memang perlu memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Pengembangan infrastruktur menjadi salah satu bagian dari pengembangan desa wisata di Yogyakarta. Hal ini sangat baik untuk memanfaatkan peluang yang semakin besar dalam dunia pariwisata. Hanya saja memang perlu disesuaikan dengan masing-masing desa wisata terkait pembangunan infrastruktur ini. Penyesuaian dengan kebutuhan desa inilah yang harapannya dapat dimanfaatkan secara maksimal hingga mendatangkan keuntungan yang sesuai bagi

desa hingga kemandirian desa. Salah satu kelemahan yang perlu dibenahi dalam rangka mencapai peningkatan jumlah wisatawan adalah pada aspek aksesibilitas, parkir, atau sanitasi.

Dalam strategi ST, pengelolaan desa wisata dilakukan untuk tujuan menghindari dampak ancaman dari eksternal dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki. Persaingan dengan destinasi lain dan perubahan tren wisata ini dapat teratasi bila desa dengan kekuatan berbasis Community Based Tourism ini dapat mengelola kekuatan daya tarik dan keunikannya serta beradaptasi untuk mengurangi dampak ancaman.

Dalam strategi WT, pengelola desa wisata dilakukan dengan membuat taktik untuk mengurangi kelemahan internal juga menghindari ancaman. Salah satu hal yang dapat dilakukan adalah mulai fokus penyelesaian masalah belum optimalnya pengelolaan internal pariwisata desa dan pengelolaan promosi sehingga dapat menjadi satu ancaman persaingan.

Evaluasi dan seleksi strategis

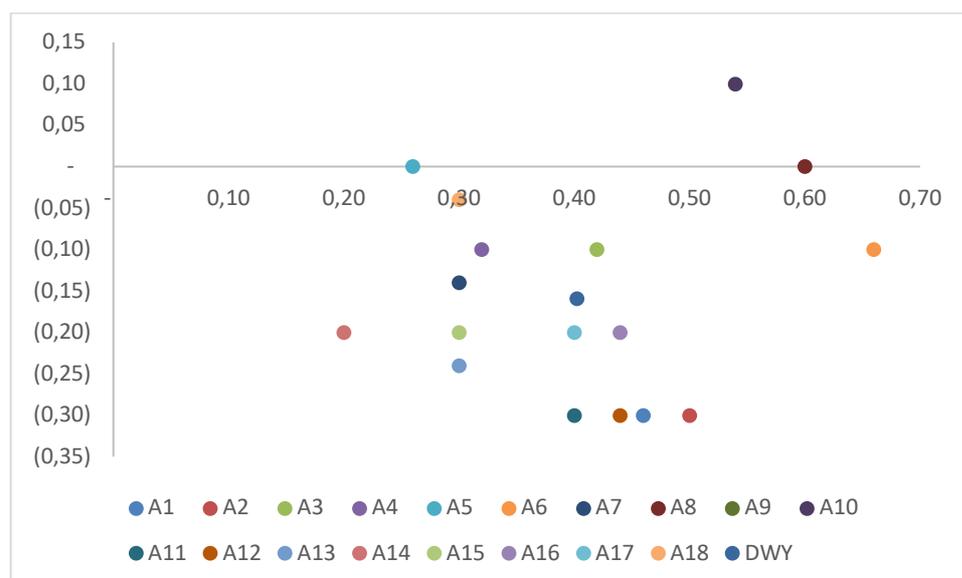
Setelah melakukan tahapan perumusan strategi, pemberian bobot dan nilai, kini masuk tahap berikutnya untuk membuat kuadran matrik SWOT. Langkah pertama dilakukan dengan melakukan perhitungan skor Faktor Internal dan Faktor Eksternal.

Tabel 5. Perhitungan Skor

	SKOR FAKTOR INTERNAL (X)			SKOR FAKTOR EKSTERNAL (Y)		
	KEKUATAN	KELAMAHAN	S-W	PELUANG	ANCAMAN	0-T
A1	0.73	0.27	0.46	0.35	0.65	(0.30)
A2	0.75	0.25	0.50	0.35	0.65	(0.30)
A3	0.71	0.29	0.42	0.45	0.55	(0.10)
A4	0.66	0.34	0.32	0.45	0.55	(0.10)
A5	0.63	0.37	0.26	0.50	0.50	-
A6	0.83	0.17	0.66	0.45	0.55	(0.10)
A7	0.65	0.35	0.30	0.43	0.57	(0.14)
A8	0.80	0.20	0.60	0.50	0.50	-
A9	0.70	0.30	0.40	0.38	0.62	(0.24)
A10	0.77	0.23	0.54	0.55	0.45	0.10
A11	0.70	0.30	0.40	0.35	0.65	(0.30)
A12	0.72	0.28	0.44	0.35	0.65	(0.30)
A13	0.65	0.35	0.30	0.38	0.62	(0.24)
A14	0.60	0.40	0.20	0.40	0.60	(0.20)
A15	0.65	0.35	0.30	0.40	0.60	(0.20)
A16	0.72	0.28	0.44	0.40	0.60	(0.20)
A17	0.70	0.30	0.40	0.40	0.60	(0.20)
A18	0.65	0.35	0.30	0.48	0.52	(0.04)
DWY	0.70	0.30	0.40	0.42	0.58	(0.16)

Sumber : data diolah, 2023

Dari hasil perhitungan tersebut, peneliti memasukkannya dalam sumbu X dan Y. pembuatan kuadran matrik SWOT dilakukan per masing-masing desa wisata sehingga menghasilkan 18 titik juga dilengkapi dengan hasil perhitungan akumulasi yang diberikan kode Desa Wisata Yogyakarta (DWY). Berikut gambar kuadran matrik SWOT yang dimaksud.



Gambar 3. Kuadran Matrik SWOT

Dari gambar 3 terlihat bahwa hanya 1 desa wisata yang masuk dalam kuadran I yang penekanan strategi lebih pada pemanfaatan kekuatan untuk membidik kemungkinan peluang yang dapat diraih hingga mengoptimalkan peluang tersebut. Hal ini selaras dengan perumusan strategi sebelumnya dalam strategi SO yaitu memanfaatkan daya tarik yang berupa warisan budaya, keahlian lokal dan daya tarik geografis dikemas dengan pengelolaan berbasis *Community Based Tourism* untuk meningkatkan menarik minat wisatawan. Untuk itu strategi yang direkomendasikan adalah dengan strategi agresif.

Namun hal tersebut hanya 1 Desa Wisata saja. Sebagian besar Desa Wisata di Yogyakarta masuk dalam kuadran II. Maka sebaiknya pengembangan Desa Wisata di Yogyakarta lebih mengarah pada kuadran II. Pada kuadran II ini ditekankan strategi dengan upaya pemanfaatan kekuatan untuk menimalkan ancaman. Sesuai dengan tabel perumusan strategi sebelumnya bahwa kuadran II ini dengan strategi ST yaitu sebaiknya keunikan daya tarik wisata untuk mengatasi ancaman persaingan dengan destinasi lain dan perubahan tren wisata. Untuk itu strategi yang direkomendasikan adalah dengan strategi diversifikasi.

KESIMPULAN

Sebagian besar desa wisata di Yogyakarta direkomendasikan melakukan strategi ST dengan memanfaatkan keunikan daya tarik wisata untuk mengatasi ancaman persaingan dengan destinasi lain dan perubahan tren wisata. Hal ini selaras dengan berbagai potensi luar biasa yang dimiliki oleh Yogyakarta sehingga kekuatan inilah yang dipakai sebagai alat untuk bertahan dalam situasi yang tidak menentu serta kemungkinan ancaman di masa yang akan datang. Evaluasi dan seleksi strategis baik bila dilakukan secara rutin mengingat perubahan di sektor pariwisata ini bersifat dinamis.

Implementasi strategis dengan mempertimbangkan tren perlu dilakukan oleh pengelola desa wisata. Diversifikasi menjadi rekomendasi strategis yang perlu dilakukan oleh pengelola pariwisata sehingga ke depan wisatawan memiliki beberapa variasi pilihan untuk melakukan kegiatan wisata pada desa wisata di Yogyakarta.

REFERENCES

Dewi, I. J. (2022, December). Reformulation of Indonesia Tourism Targeting Strategy for the International Tourism Market. In 19th International Symposium on Management (INSYMA

- 2022) (pp. 864-870). Atlantis Press.
- Dewi, I. J., Ismulyati, S., & Ginting, G. (2022). High-Value Experience, High-Value Market Segments, and Sustainability Principles in Quality Tourism: Case Studies on Community-based Tourism Destinations in Indonesia. *Ilomata International Journal of Management*, 3(4), 439-458.
- Deputi Bidang Kebijakan Strategis (2021). *Tren Industri Pariwisata 2021*. Jakarta: Kemenparekraf
- Evans, N., Stonehouse, G., & Campbell, D. (2012). *Strategic management for travel and tourism*. Taylor & Francis.
- Ginting, G., Dewi, I. J., Maesaroh, I., & Maria, M. (2023). Development Concept and Strategy for Creative Tourism of Community-Based Tourism Destinations in Yogyakarta. *Ilomata International Journal of Management*, 4(1), 58-72.
- Jaunanda, M., Sembel, R., Hulu, E., & Ugut, G. S. S. (2022). Pengaruh Economic Value Added, Market Value Added Dan Financial Distress Terhadap Volatilitas Stock Return Dengan Corporate Social Responsibility Sebagai Variabel Moderating. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 8(3). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i3.36737>
- Konovalova, E. E., Yudina, E. V., Bushueva, I. V., Uhina, T. V., & Lebedev, K. A. E. (2018). Forming approaches to strategic management and development of tourism and hospitality industry in the regions. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 9(2 (26)), 241-247.
- Kumaji, R. A., Hakim, L., & Pangestuti, E. (2021). Ecolodge Sebagai Sarana Akomodasi Pariwisata Berkelanjutan. *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(1), 27-42.
- Purwohandoyo, J., Lubis, B. T., & Saputra, O. F. (2020). Aplikasi Analisis Swot Kuantitatif Untuk Formulasi Strategi Pengembangan Pariwisata Perdesaan Di Kawasan Lereng Merapi, Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Nasional Pariwisata*, 9(1), 66-81.
- Rubiyatno, R., Diva, M. A., & Pranatasari, F. D. (2022). Analisis Potensi Wisata Tegal Balong Dalam Penentuan Strategi Pengembangan Pariwisata Berkelanjutan. *Jurnal Pariwisata*, 9(2), 129-143.
- Rubiyatno, R., Kurniawati, L., & Diva, M. A. (2021). Peningkatan Kapasitas Pengelolaan Social Media Marketing dalam Pengembangan Pariwisata Berkelanjutan Dusun Tegal Balong, Bimomartani, Sleman. *Jurnal LeECOM (Leverage, Engagement, Empowerment of Community)*, 3(2).
- Sila, I. K., & Martini, I. A. (2020). Transformation and revitalization of service quality in the digital era of revolutionary disruption 4.0. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 7(1).
- Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisata
- United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (2017). *Practical Guidelines For Integrated Quality Management In Tourism Destinations–Concepts, Implementation And Tools For Destination Management Organizations*, Madrid: UNWTO.
- <https://jogjapolitan.harianjogja.com/read/2023/03/09/510/1128653/tiga-fokus-diy-untuk-wujudkan-pariwisata-berkelanjutan-konservasi-budaya-alam-sosial> diakses pada 25 Oktober 2023
- <https://travel.kompas.com/read/2022/01/24/130500427/10-destinasi-terpopuler-di-dunia-2022-versi-trip-advisor-dubai-juara?page=all> diakses 10 Januari 2023
- <https://swa.co.id/wicf/news/pariwisata-diharapkan-dorong-perekonomian-indonesia>, diakses Januari 2023
- <https://travel.tempo.co/read/1253091/menpar-pariwisata-berkelanjutan-jadi-masa-depan-indonesia>, Januari 2023