

# PEMETAAN IMPLEMENTASI KOLABORASI STAKEHOLDER DI OBJEK WISATA MAKAM SUNAN GIRI DENGAN ANALISIS SWOT DAN QSPM

Wiwin Widiasih<sup>1)</sup>, Hilyatun Nuha<sup>2)</sup>

<sup>1, 2)</sup> Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya  
Jalan Semolowaru No. 45, Surabaya, Indonesia, 60118  
e-mail: [Wiwin\\_w@untag-sby.ac.id](mailto:Wiwin_w@untag-sby.ac.id)<sup>1)</sup>, [hilyatun\\_n@untag-sby.ac.id](mailto:hilyatun_n@untag-sby.ac.id)

## ABSTRAK

*Pada akhir tahun 2019 telah terjadi wabah Covid-19 secara global. Dengan adanya situasi pandemi Covid-19 ini banyak aspek atau sektor yang terdampak seperti sektor ekonomi, kesehatan, pendidikan, hiburan, dan pariwisata di Indonesia. Kabupaten Gresik merupakan salah satu kabupaten yang memiliki sejumlah potensi. Salah satunya yaitu potensi wisata. Jenis wisata di Kabupaten Gresik antara lain wisata ziarah, wisata tradisi, wisata seni budaya, dan wisata alam. Pada penelitian ini akan berfokus pada objek wisata ziarah yaitu Makam Sunan Giri. Sebelum terjadi pandemic covid-19 banyak pengunjung yang mendatangi Makam Sunan Giri, namun setelah pandemic covid-19 Makam Sunan Giri menjadi terdampak hingga mengakibatkan terjadinya penutupan objek wisata. Pada pertengahan tahun 2020, objek wisata Makam Sunan Giri mulai dibuka namun dengan beberapa Batasan. Peran stakeholder akan menjadi sangat penting dalam kebangkitan perekonomian Makam Sunan Giri. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan pemetaan implementasi kolaborasi stakeholder Makam Sunan Giri yang akan diawali dengan identifikasi stakeholder yang terlibat beserta peran dan fungsinya, kemudian pemetaan implementasi kolaborasi antar stakeholder akan didekati dengan metode kuantitatif antara lain analisis SWOT dan QSPM. Hasil yang didapatkan dari analisis SWOT posisi oragnisasi Yayasan Pengelola Makam Sunan Giri berada di kuadra I dan dirumuskan empat strategi SO. Selanjutnya dari QSPM didapatkan nilai TAS tertinggi yaitu strategi 3 dimana pengembangan secara fisik perlu didukung penuh oleh stakeholder yang ada. Pemetaan implementasi kolaborasi antar stakeholder untuk menjalankan strategi tersebut juga telah dirumuskan.*

**Kata Kunci:** Analisis SWOT, Kolaborasi stakeholder, Makam Sunan Giri, QSPM, Wisata religi.

## ABSTRACT

*At the end of 2019, there was a global Covid-19 outbreak. With the Covid-19 pandemic situation, many aspects or sectors are affected, such as the economic, health, education, entertainment, and tourism sectors in Indonesia. Gresik Regency is one of the districts that has a number of potentials. One of them is tourism sector. Types of tourism in Gresik Regency are pilgrimage tourism, traditional tourism, cultural arts tourism, and nature tourism. This research will focus on the pilgrimage tourism object, namely the Makam Sunan Giri. Before the COVID-19 pandemic, many visitors came to Makam Sunan Giri, but after the Covid-19 pandemic, Makam Sunan Giri was affected, resulting in the closure of tourist attractions. In mid-2020, the Makam Sunan Giri tourist attraction began to open but with some limitations. The role of stakeholders will be very important in the economic revival of the Makam Sunan Giri. This study has aims to map the implementation of stakeholder collaboration at the Makam Sunan Giri which will begin with identification of the stakeholders involved and their roles and functions, then mapping the implementation of collaboration between stakeholders will be approached with quantitative methods including SWOT analysis and QSPM Matrix. The results obtained from the SWOT analysis of the position of the Makam Sunan Giri Management Foundation are in quadra I and four SO strategies are formulated. Furthermore, from QSPM, the highest TAS value is obtained, namely strategy 3 where physical development needs to be fully supported by existing stakeholders. A mapping of the implementation of collaboration between stakeholders to carry out the strategy has also been formulated.*

**Keywords:** Enter keywords or phrases in alphabetical order, separated by commas. The number of keywords must between 3-5 words.

## I. PENDAHULUAN

Di akhir tahun 2019 terjadi problematika global yaitu wabah Covid-19. Dengan adanya wabah Covid-19 tersebut telah berdampak pada segala lini aspek kehidupan. Salah satunya juga sangat berdampak pada sektor pariwisata. Berdasarkan data BPS (2021), terdapat penurunan jumlah wisatawan yang cukup signifikan baik wisatawan lokal maupun internasional. Total kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia pada tahun 2020 sebesar 4,02 juta kunjungan. Apabila dibandingkan dengan tahun 2019, jumlah wisatawan mancanegara turun sebesar 75,03 persen. Berdasarkan kebangsaannya, terdapat 5 negara yang paling banyak berkunjung ke Indonesia pada tahun 2020 yaitu Timor Leste, Malaysia, Singapura, Australia, dan China. Sebagian besar negara-negara tersebut adalah negara tetangga, kecuali China.



Gambar 1 Perkembangan Jumlah Kunjungan Wisatawan Mancanegara di Indonesia 2018-2020  
(Sumber: BPS, 2021)

Sementara itu, Deputy Bidang Pengembangan Destinasi dan Infrastruktur Kemparekraf di laman [travel.detik.com](http://travel.detik.com) memaparkan bahwa jumlah wisatawan lokal menurun sebesar 61 persen apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Penurunan jumlah wisatawan yang signifikan tersebut sangat berpengaruh pada kondisi perekonomian karena pariwisata berperan penting dalam meningkatkan pendapatan negara, devisa, dan lapangan pekerjaan. Pandemi mengancam 13 juta pekerja di sektor pariwisata dan 32,5 juta pekerja yang secara tidak langsung terkait sektor pariwisata. (BPS, 2020).

Penerimaan devisa negara dari sektor pariwisata juga sangat menurun. Menurut Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Sandiaga Uno dalam laman [republika.co.id](http://republika.co.id), proyeksi penerimaan devisa dari pariwisata pada tahun 2020 antara 4-7 miliar dolar AS. Sebelum terjadi pandemi, penerimaan devisa pariwisata tahun 2020 ditargetkan sebesar US\$ 19-21 miliar. Apabila dibandingkan dengan tahun 2019, penurunan yang terjadi cukup signifikan karena penerimaan devisa pariwisata pada tahun sebelumnya hampir mencapai 20 miliar dolar AS.

Penerimaan devisa negara dari sektor pariwisata juga sangat menurun. Menurut Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Sandiaga Uno dalam laman [republika.co.id](http://republika.co.id), proyeksi penerimaan devisa dari pariwisata pada tahun 2020 antara 4-7 miliar dolar AS. Sebelum terjadi pandemi, penerimaan devisa pariwisata tahun 2020 ditargetkan sebesar US\$ 19-21 miliar. Apabila dibandingkan dengan tahun 2019, penurunan yang terjadi cukup signifikan karena penerimaan devisa pariwisata pada tahun sebelumnya hampir mencapai 20 miliar dolar AS.

Kasus COVID-19 di Indonesia pertama kali terkonfirmasi pada awal Maret tahun 2020 (Ihsannudin, 2020 dalam *Nasional Kompas*). Sejak saat itu pandemi ini cepat menyebar hingga ke seluruh wilayah di Indonesia. COVID-19 adalah penyakit menular yang disebabkan oleh jenis coronavirus yang pertama kali ditemukan di Wuhan, Tiongkok, pada bulan Desember 2019 lalu (*WHO*). Virus ini sekarang menjadi sebuah pandemi yang terjadi di banyak negara di seluruh dunia. Adapun penyebaran COVID-19 sangat berdampak bukan hanya pada kegiatan ekonomi dan bidang transportasi tetapi juga pada dirasakan oleh

industri pariwisata. Total kasus terkonfirmasi COVID-19 di Indonesia adalah 1.111.671 per tanggal 3 Februari 2021 (*News Google*, 2021). Jumlah ini terus mengalami kenaikan dari hari ke hari dibuktikan dengan bentuk kurva yang cenderung masih menanjak. Adanya pandemi ini menyebabkan penurunan yang signifikan terkait jumlah wisatawan baik lokal maupun mancanegara. Hal ini tentunya menyebabkan industri pariwisata mengalami kerugian yang cukup besar dikarenakan adanya penutupan akses bagi turis-turis mancanegara dan diberlakukannya kebijakan penutupan objek wisata itu sendiri. Kebijakan penutupan objek wisata dilakukan guna meminimalisir adanya kluster baru penyebaran COVID-19.

Beberapa kebijakan telah diupayakan oleh pemerintah, khususnya Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif untuk memulihkan sektor pariwisata dengan tetap berfokus pada pemulihan kesehatan. Kebijakan percepatan pemulihan tersebut dibahas dalam Rapat Paripurna bersama Presiden Joko Widodo pada Rabu, 6 Januari 2021 di Istana Negara. Menurut Sutianto, Feby Dwi dalam kumparan.Bisnis (2021), menyebutkan bahwa dalam kesempatan tersebut Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Menparekraf) Sandiaga Uno memaparkan beberapa arahan Presiden Jokowi terkait pemulihan pariwisata dan ekonomi kreatif di masa depan. Arahan tersebut meliputi kemudahan investasi oleh pengusaha, khususnya pelaku usaha pada sektor pariwisata dan ekonomi kreatif. Selain itu, perlu adanya revisi kebijakan sektor keuangan terutama yang berkaitan dengan fintech atau venture capital. Dengan demikian diharapkan usaha-usaha dalam sektor pariwisata dan ekonomi kreatif dapat berkembang dengan kemudahan mengakses pendanaan.

Upaya pemulihan pariwisata dan ekonomi kreatif perlu ditunjang oleh berbagai pihak, agar dapat berjalan dengan baik. Hal tersebut disampaikan Menparekraf dalam Rapat Paripurna, dimana Sandiaga mengungkapkan bahwa untuk merealisasikan percepatan pemulihan pariwisata dan ekonomi kreatif tidak terlepas dari stabilitas politik dan keamanan yaitu Menkopolkum, Mahfud MD, TNI dan Polri (Sutianto, Feby Dwi dalam kumparan.Bisnis, 2021).

Kabupaten Gresik merupakan salah satu kabupaten yang potensial di Provinsi Jawa Timur. Adapun potensi yang terdapat pada Kabupaten Gresik berdasarkan data Bappeda antara lain pada bidang pertanian, peternakan, perkebunan, industri, perdagangan, dan pariwisata. Sektor pariwisata di Kabupaten Gresik cukup banyak seperti objek wisata alam, objek wisata budaya, dan objek wisata minat khusus. Pada penelitian ini akan dilakukan kajian terhadap objek wisata budaya khususnya wisata religi di Makam Sunan Giri.

Makam Sunan Giri terletak di Dusun Giri Gajah Desa Giri Kecamatan Kebomas berjarak 4 Km dari pusat Kota Gresik. Secara keseluruhan lingkungan makam ini nampak sakral dan berwibawa. Secara tata kelola keruangan arkeologis, area kompleks makam Sunan Giri ini terbagi menjadi 3 langkan (area/bagian menuju bangunan utama dalam budaya Jawa) dengan gapuro sebagai penandanya, yaitu : area pertama/terluar berupa Gapura Bentar dengan Kala Makara berbentuk sepasang naga, area kedua juga berupa Gapura Bentar yang sudah tidak berbentuk, dan area ketiga berupa Gapura Paduraksa, kemudian area inti/ utama yaitu cungkup kubur Sunan Giri.

Sebelum Pandemi Covid-19, objek wisata religi makam Sunan Giri didapati banyak pengunjung baik wisatawan lokal maupun mancanegara. Namun setelah pandemi Covid-19 mewabah, objek wisata makam Sunan Giri ini juga ikut terdampak. Oleh karenanya, pada 5 Agustus 2020 objek wisata makam Sunan Giri ini diberanikan untuk dibuka kembali untuk wisatawan dengan menerapkan protokol kesehatan yang ketat. Demi menjaga kenyamanan dan kesehatan para peziarah/pengunjung, Makam Sunan Giri menerapkan protokol kesehatan sesuai yang dianjurkan pemerintah dalam Perbup Gresik 22 tahun 2020. Di beberapa titik disediakan tempat cuci tangan, seperti di pintu masuk, tangga, pintu keluar, dan sebagainya. Di area makam juga tersedia hand sanitizer. Sebelum masuk area makam para peziarah juga harus antri karena yang diperbolehkan masuk di area makam dibatasi untuk 60 orang saja. Selain itu, waktu buka juga dibatasi yaitu mulai pukul 09.00 WIB – 17.00 WIB. pengunjung yang boleh masuk area pendopo hanya dikhususkan untuk warga

Gresik saja. Sementara pengunjung dari daerah lain tetap diperbolehkan berziarah namun tidak boleh masuk area pendopo makam.

Dengan adanya kesempatan dibukanya kembali objek wisata religi makam Sunan Giri ini maka perlu adanya dukungan percepatan pengembangan serta pengawasan dan pengelolaan pada objek wisata religi makam Sunan Giri untuk bangkit dari masa pandemi Covid-19 dan mampu memutar roda perekonomian masyarakat sekitar. Oleh karenanya perlu adanya kajian strategi implementasi kolaborasi *stakeholder* di objek wisata religi makam Sunan Giri. Penelitian sebelumnya telah dilakukan identifikasi *stakeholder* yang terlibat pada objek wisata religi makam Sunan Giri (Leman, 2017). Namun penelitian tersebut masih menggunakan metode kualitatif dalam merumuskan kolaborasi antar *stakeholder* objek wisata religi makam Sunan Giri sebelum masa Pandemi Covid-19. Hal ini tentunya akan ada beberapa ketidaksesuaian dan penyesuaian setelah terdampak pandemi Covid-19. Oleh karena itu, pada penelitian akan melakukan kajian atau pemetaan strategi implementasi kolaborasi antar *stakeholder* objek wisata religi makam Sunan Giri dengan pendekatan metode kuantitatif.

Penelitian terkait kolaborasi antar *stakeholder* dalam pengembangan pariwisata religi Sunan Giri di Kabupaten Gresik telah dilakukan oleh Leman (2017). Penelitian tersebut dilakukan pada Tahun 2017 dimana kondisi masih belum terdampak Pandemi Covid-19. Sehingga kondisi tersebut masih tergolong ideal. Tahun 2019 akhir telah terjadi Pandemi Covid-19 hingga saat ini. Segala sektor telah terdampak termasuk sektor pariwisata. Oleh karena itu penelitian ini akan melakukan identifikasi ulang terhadap *stakeholder* serta perannya pada objek wisata religi makam Sunan Giri pada masa Pandemi Covid-19 dan kebangkitan sektor pariwisata.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Leman (2017), telah dilakukan identifikasi kolaborasi antar *stakeholder* dalam pengembangan pariwisata religi Sunan Giri di Kabupaten Gresik dengan pendekatan kualitatif. Pada penelitian ini akan dilakukan secara kuantitatif agar lebih terkuantifikasi. Metode yang digunakan yaitu TOWS Matrix dan Matriks QSPM. Kedua metode tersebut akan difungsikan untuk melakukan pemetaan strategi implementasi kolaborasi antar *stakeholder* yang terlibat pada objek wisata religi makam Sunan Giri dan juga pemilihan alternatif strategi.

Penelitian terkait penggunaan metode TOWS Matrix dan Matriks QSPM telah banyak digunakan antara lain (Utari & Widiasih, 2019) dan (Putri, Astuti, & Putri, 2014). Dari kedua penelitian tersebut metode akan diadopsi dalam penyelesaian pemetaan strategi implementasi kolaborasi *stakeholder* pada objek wisata religi makam Sunan Giri.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### A. Identifikasi *stakeholder* Makam Sunan Giri

Penelitian sebelumnya telah dilakukan identifikasi *stakeholder* dalam pengembangan pariwisata religi makam Sunan Giri di Kabupaten Gresik oleh Leman (2017). Sebagai upaya dalam pengembangan pariwisata religi tentu harus melalui rancangan- rancangan atau aturan yang sudah ditetapkan dalam peraturan pengembangan pariwisata religi dan juga penentuan aktor-aktor yang berperan dalam pengembangan pariwisata religi Sunan Giri. Selain itu, juga adanya alur koordinasi dalam pelaksanaan pengembangan wisata religi mulai dari perencanaan hingga evaluasi.

Tabel 1 Identifikasi *Stakeholder* dan Peran di Objek Wisata Religi Makam Sunan Giri Kabupaten Gresik

No	Instansi/Badan	Peran dan wewenang	Kategori
1	Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, UPT Sunan Giri	Perencanaan kegiatan bersama, sebagai pembina pengembangan kawasan wisata religi, fasilitator bagi para aktor yang terlibat dalam	Policy creator dan koordinator

No	Instansi/Badan	Peran dan wewenang	Kategori
		kolaborasi pengembangan kawasan wisata religi.	
2	Yayasan pengelola makam Sunan Giri	Pengelolaan kawasan makam Sunan Giri, memberi fasilitas pengunjung wisata religi Sunan Giri	Implementator
3	Perangkat desa Giri	Pengelolaan pasar dan parkir kawasan wisata religi Sunan Giri	Akselerator
4	Swasta (PT. Semen Indonesia)	Menyumbangkan dana yang digunakan sebagai pembangunan fasilitas, seperti pembangunan perpustakaan di kawasan wisata Sunan Giri	Fasilitator
5	Masyarakat sekitar kawasan wisata religi dan tokoh masyarakat	Sebagai penunjang dalam proses keberhasilan kolaborasi yang berjalan sehingga program dan tujuan yang ingin dicapai dapat terealisasi dengan lancar	Fasilitator

Sumber: (Leman, 2017)

Tabel 2 di atas dapat diketahui beberapa aktor yang terlibat dalam proses kolaborasi untuk pengembangan pariwisata religi Sunan Giri yaitu adaalah: Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Gresik, Yayasan pengelola makam sunan giri, perangkat desa giri, PT. Semen Indonesia dan juga Masyarakat sekitar kawasan wisata religi Sunan Giri. Beberapa aktor yang terlibat dalam upaya pengembangan pariwisata religi Sunan Giri diharapkan dapat menjalin hubungan timbal balik yang saling menguntungkan karena potensi wisata yang dimiliki oleh Kabupaten Gresik yang menjadi andalannya salah satunya dari kawasan wisata religi makam Sunan Giri ini sendiri.

### B. Analisis SWOT

Analisis SWOT dibutuhkan untuk mengetahui perhatian manajemen terhadap kondisi internal dan eksternal dari organisasi (Witarto, 2004). Analisis SWOT ini mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal. Peluang dan ancaman eksternal merujuk pada peristiwa dan tren ekonomi, social, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, teknologi, dan persaingan yang dapat menguntungkan atau merugikan suatu organisasi secara berarti di masa depan. Peluang dan ancaman sebagian besar di luar kendali suatu organisasi (David, 2004).

Kekuatan dan kelemahan internal adalah segala kegiatan dalam kendali organisasi yang bisa dilakukan dengan sangat baik atau buruk. Kekuatan dan kelemahan tersebut ada dalam kegiatan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen di setiap perusahaan. Mengenali dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi di bidang-bidang fungsional dari bisnis merupakan kegiatan manajemen strategis yang menonjolkan kekuatan internal dan berusaha menghapus kelemahan internal (David, 2004).

Disamping analisis SWOT, penting juga dilakukan analisis TOWS. Akan lebih baik jika menggunakan pendekatan TOWS daripada SWOT. Jika TOWS melihat dari dalam ke luar, maka SWOT menggunakan pendekatan sebaliknya, melihat dari luar ke dalam (Retnowati, 2011).

Matriks strategi TOWS merangkai perangkat pencocokan yang penting membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu strategi SO (*Strengths-Opportunities*), strategi WO (*Weakness-Opportunities*), strategi ST (*Strengths-Threats*) dan strategi WT

(*Weakness-Threats*). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal kunci merupakan bagian yang sulit dalam mengembangkan Matriks TOWS dan memerlukan penilaian yang baik (David, 2004).

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat dipakai untuk memanfaatkan tren dan peristiwa eksternal. Organisasi umumnya akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT supaya mereka dapat masuk ke dalam situasi di mana mereka dapat menerapkan strategi SO. Jika perusahaan mempunyai kelemahan besar, perusahaan akan berusaha keras untuk mengatasinya dan membuatnya menjadi kekuatan. Kalau menghadapi ancaman besar, sebuah organisasi akan berusaha menghindarinya agar dapat memusatkan perhatian pada peluang (David, 2004).

Strategi WT bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang peluang eksternal yang besar ada, tetapi kelemahan internal sebuah perusahaan membuatnya tidak mampu memanfaatkan peluang itu (David, 2004). Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat pasti selalu menghadapi ancaman frontal dalam lingkungan eksternal (David, 2004). Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang dihadapkan pada berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal, sesungguhnya dalam posisi yang berbahaya. Faktanya, perusahaan itu mungkin harus berjuang agar dapat bertahan, atau melakukan merger, rasionalisasi, menyatakan pailit atau memilih dilikuidasi (David, 2004).

### C. Matriks QSPM

Menurut Ramadhan dan Shofiyah (2013), Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif atau disebut dengan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan keberhasilan faktor-faktor eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Teknik ini secara objektif strategi mana yang terbaik. Matriks QSPM merupakan alat analisis yang digunakan dalam tahap keputusan. QSPM menggunakan masukan dari matriks IFE dan EFE pada tahap input, serta matriks IE dan SWOT pada tahap pencocokan untuk memutuskan strategi mana yang terbaik. Strategi yang dihasilkan diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi pihak manajemen perusahaan dalam menetapkan kebijakan strategi untuk pengembangan usaha.

Matriks QSPM juga berguna sebagai penentuan strategi yang sudah diidentifikasi daya tarik relatifnya berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. QSPM juga memiliki keistimewaan yang mana rangkaian strateginya dapat dilihat dan diamati secara berurutan berdasarkan hasil nilai TAS (*Total Attractive Score*) serta keistimewaan yang lain berupa penyusun atau peneliti dapat memasukkan terobosan strategi berdasarkan faktor internal dan eksternal yang sesuai dalam proses pengambilan keputusan. (David, 2010)

Tujuan QSPM adalah untuk menentukan alternatif strategi pemasaran yang paling baik atau yang menjadi prioritas untuk dijalankan perusahaan. Seperti alat analisis lainnya, QSPM juga membutuhkan intuitif *judgment* yang baik. Dalam beberapa hal, QSPM memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan, yaitu : (1) strategi dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan; (2) tidak ada batas jumlah strategi yang dapat diperiksa atau dievaluasi; (3) membutuhkan ketelitian dalam memadukan faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait dalam proses keputusan (Ramadhan dan Shofiyah, 2013).

Menurut David (2003) ada enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM, yaitu: (1) Membuat daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal utama di kolom kiri QSPM; (2) Memberikan bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut; (3) Mencermati matriks-matriks tahap 2

(pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi; (4) Menentukan nilai daya tarik (*Attractiveness Score-AS*). Kisaran daya tarik adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = dayatarik rendah, 3 = daya tarik sedang, 4 = daya tarik tinggi; (5) Menghitung nilai daya tarik total (*Total Attractiveness Score-TAS*); (6) Menghitung jumlah keseluruhan daya tarik total.

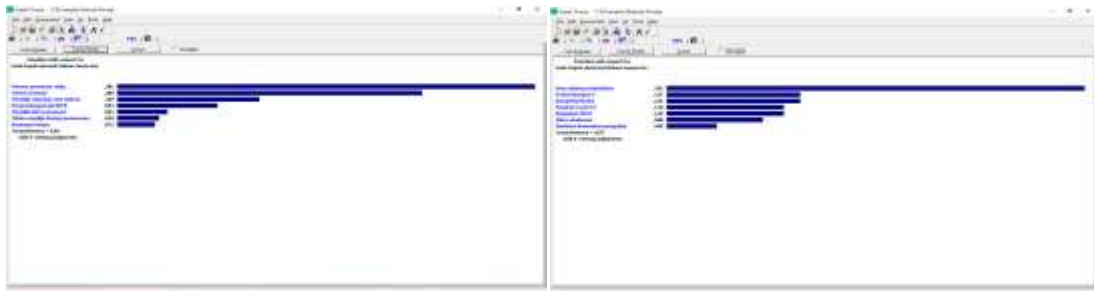
### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahap awal adalah melakukan identifikasi stakeholder yang berkenaan dengan Objek Wisata Makam Sunan Giri. Setelah aktivitas studi literatur dan lapangan yang telah dilakukan terjadi pengembangan kategori *stakeholder* yang menjadi pelaku dalam Objek Wisata Religi Makam Sunan Giri. Sehingga *stakeholder* yang berhasil diidentifikasi antara lain menjadi *policy creator & coordinator, implementator, akselelator, fasilitator, fasilitator & funding, serta decision maker & researcher*. Adapun untuk tugas dan wewenang dari masing-masing *stakeholder* tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 2 Identifikasi Stakeholder dan Peran

No	Stakeholder	Tugas & Wewenang	Kategori
1	Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, UPT Sunan Giri	Sebagai pembina pengembangan kawasan wisata religi yang memiliki peran dalam merencanakan kegiatan bersama dan mengkoordinir dengan <i>stakeholder</i> lainnya dalam implementasi kerjasama	<i>Policy Maker &amp; Coordinator</i>
2	Yayasan Pengelola Makam Sunan Giri	Memberikan pelayanan fasilitas kepada pengunjung wisata religi Sunan Giri dan pengelola operasional Makam Sunan Giri	<i>Implementator</i>
3	Perangkat Desa Giri	Sebagai pendukung secara teknis dan operasional wisata religi Sunan Giri, pengelolaan pasar dan penyedia parkir untuk pengunjung.	Akselerator
4	BUMN/ Perusahaan Swasta Kawasan Sunan Giri	Memberikan <i>Financial Support</i> kepada pengelola Makam Sunan Giri.	Fasilitator & <i>Funding</i>
5	Masyarakat kawasan Makam Sunan Giri	Berperan sebagai penunjang program pengembangan Wisata Religi Sunan Giri	Fasilitator
6	Akademisi/ Peneliti	Memberikan usulan dan inovasi pada program pengembangan kawasan objek wisata religi Makam Sunan Giri yang berkelanjutan serta dapat memberikan <i>win win solution</i> bagi seluruh <i>stakeholder</i>	<i>Researcher</i>

Selanjutnya dilakukan identifikasi situasi yang terbagi atas faktor/aspek internal dan eksternal yang dirumuskan ke dalam kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman. Analisis SWOT disusun kemudian dilakukan penilaian terhadap masing-masing kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dengan bantuan *software Expert Choice* dengan skala nilai 1-9 menunjukkan tingkat kepentingan. Penilaian dengan *software Expert Choice* telah tervalidasi karena hasil *inconsistency* baik internal maupun eksternal tidak lebih dari 0,1 atau 10%.



Gambar 2 Perhitungan Bobot untuk Faktor Internal dan Eksternal menggunakan software Expert Choice

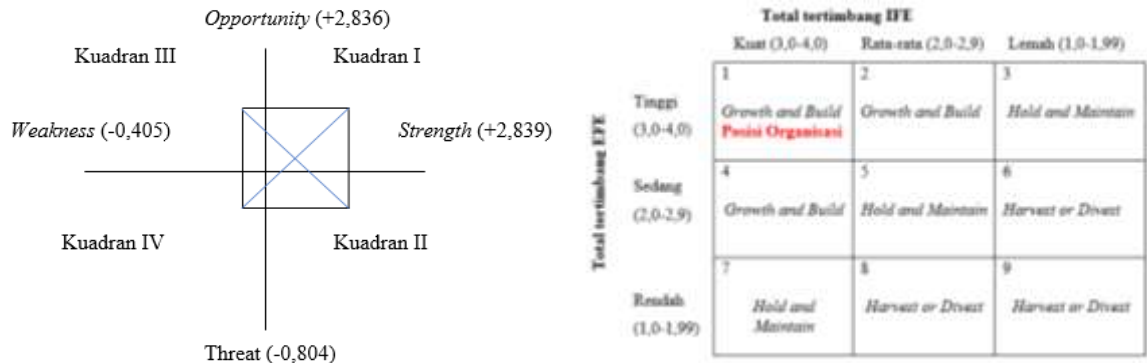
Tahap selanjutnya yaitu membuat IFE dan EFE Matriks, dimana masing-masing kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dinilai rating skor dengan nilai 1-4. Setelah itu dihitung bobot tertimbang yang berasal dari perkalian antara bobot dengan rating skor.

Tabel 3 Hasil Matriks IFE dan EFE

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot item	Rating	Bobot item x Rating
<b>Kekuatan</b>			
Memiliki sejumlah aset (lahan)	0,129	3	0,387
Memiliki SDM yang loyal	0,044	2	0,088
Lokasi strategis	0,280	3	0,840
Potensi pariwisata religi	0,381	4	1,524
<b>Kelemahan</b>			
Keuangan kolaps di masa pandemi	0,033	3	0,099
Pengembangan harus seijin BPCB	0,093	3	0,279
Tidak memiliki strategi pemasaran	0,039	2	0,078
<b>Total Bobot</b>			<b>3,925</b>
Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot item	Rating	Bobot item x rating
<b>Peluang</b>			
Kompetisi/lomba (mendapatkan hadiah)	0,124	4	0,496
Mitra akademisi	0,088	3	0,264
Daya dukung <i>stakeholder</i>	0,392	4	1,568
Perkembangan IT	0,127	4	0,508
<b>Ancaman</b>			
Dualisme komunitas/pengelola dalam makam sunan giri	0,048	3	0,144
Pandemi Covid 19	0,110	3	0,33
Kebijakan PPKM	0,110	3	0,33
<b>Total Skor terbobot</b>			<b>3,64</b>

Dari gambar diagram cartesius tersebut, diperoleh titik perpotongan diagonal berada pada kuadran I, menunjukkan bahwa posisi Yayasan Pengelola Makam Sunan Giri berada pada kuadran *growth oriented strategy* dimana kuadran tersebut merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Organisasi tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).





Gambar 3 Diagram Cartesius dan Posisi Organisasi dalam Strategi

Dilihat dari aspek-aspek internal (kekuatan dan kelemahan) maupun aspek-aspek eksternal (peluang dan ancaman) yang telah dijelaskan sebelumnya maka dapat dirumuskan beberapa strategi bagi perusahaan.

Tabel 4 TOWS Matrix

Aspek Internal Aspek Eksternal	Kekuatan:	Kelemahan:
Peluang: 1. Tersedia kompetisi/lomba (berhadiah) 2. Mitra akademisi 3. Daya dukung stakeholder 4. Perkembangan IT	1. Memiliki sejumlah aset (lahan) 2. Memiliki SDM yang loyal 3. Lokasi strategis 4. Potensi pariwisata religi	1. Keuangan kolaps di masa pandemi 2. Pengembangan fisik harus sejjin BPCB 3. Tidak memiliki strategi pemasaran khusus
Ancaman: 1. Dualisme komunitas/pengelola dalam makam sunan giri 2. Pandemi covid 19 3. Kebijakan PPKM	a. Memiliki sejumlah SDM yang loyal sehingga dapat mengikuti kompetisi/lomba berhadiah (S2-O1) b. Potensi pariwisata religi memang sudah mendarah daging sehingga daya dukung mitra akademisi diperlukan untuk melakukan kajian dan merekomendasikan arah pengembangan objek wisata makam sunan giri (S4-O2) c. Pengembangan secara fisik perlu didukung oleh stakeholder terkait (S1-O3) d. Perlu ditingkatkan IT untuk manajemen basis data (S4-O4)	a. Stakeholder perlu mendukung penuh atas operasional Objek Wisata Makam Sunan Giri (W1-O3) b. Mitra akademisi dapat membuat kajian pengembangan fisik untuk direkomendasikan ke BPCB (W2-O2) c. Perkembangan IT digunakan untuk menjadi bagian dalam strategi pemasaran objek wisata makam sunan giri di masa pandemi covid 19 (W3-O4)
	a. Perlunya tata laksana baru pandemi covid 19 dalam operasional kegiatan makam sunan giri (S4-A2) b. SDM dapat difasilitasi audiensi terkait dualisme komunitas (S2-A1)	a. Strategi pemasaran tetap dijalankan sebagai upaya kebangkitan di masa pandemi covid 19 (W3-A2) b. Komunitas perlu bahu membahu dalam membantu operasional makam

		sunan giri di masa pan- demi Covid 19 (W1-A1)
--	--	--

Tahap selanjutnya yaitu Matriks QSPM. Tahap ini menggunakan input yang didapatkan dari analisis matriks IFE dan EFE dan pencocokan dari analisis SWOT dan IE, sehingga dapat mengevaluasi strategi alternatif secara objektif berdasarkan pada faktor-faktor kritis untuk sukses eksternal dan internal yang dikenali sebelumnya.

Pada matriks QSPM terdapat kolom yang berisi indikator-indikator faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan indikator-indikator faktor eksternal (peluang dan ancaman), kolom bobot yang besarnya bobot didapat dari analisis matriks IFE dan EFE. Pemberian nilai *Attractive Score (AS)* diperoleh dari penilaian yang diberikan oleh Yayasan Pengelola Makam Sunan Giri. Nilai daya tarik (*Attractiveness Score-AS*), didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu antara lain Nilai 1 = tidak menarik; Nilai 2 = agak menarik; Nilai 3 = cukup menarik; Nilai 4 = sangat menarik. Kemudian dilakukan perhitungan *Total Attractive Score* diperoleh dari perkalian bobot setiap indikator dikali *attractive score*. Berikut adalah nilai *attractive score (AS)*.

Tabel 5 Hasil Matriks QSPM

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot item	AS S1	TAS	AS S2	TAS	AS S3	TAS	AS S4	TAS
<b>Kekuatan</b>									
Memiliki sejumlah aset (lahan)	0,129	1	0,129	3	0,387	4	0,516	2	0,258
Memiliki SDM yang loyal	0,044	4	0,176	3	0,132	4	0,176	3	0,132
Lokasi strategis	0,28	3	0,84	4	1,12	4	1,12	4	1,12
Potensi pariwisata religi	0,381	4	1,524	4	1,524	4	1,524	4	1,524
<b>Kelemahan</b>									
Keuangan kolaps di masa pandemi	0,033	4	0,132	1	0,033	4	0,132	2	0,066
Pengembangan harus sejjin BPCB	0,093	1	0,093	3	0,279	4	0,372	2	0,186
Tidak memiliki strategi pemasaran	0,039	2	0,078	4	0,156	3	0,117	4	0,156
<b>Peluang</b>									
Kompetisi/lomba (mendapatkan hadiah)	0,124	3	0,372	3	0,372	2	0,248	2	0,248
Mitra akademisi	0,088	3	0,264	3	0,264	3	0,264	3	0,264
Daya dukung <i>stakeholder</i>	0,392	4	1,568	4	1,568	4	1,568	4	1,568
Perkembangan IT	0,127	3	0,381	4	0,508	3	0,381	4	0,508
<b>Ancaman</b>									
Dualisme komunitas/pengelola dalam makam sunan giri	0,048	2	0,096	2	0,096	2	0,096	2	0,096
Pandemi Covid 19	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33	2	0,22
Kebijakan PPKM	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33	2	0,22
<b>Total TAS</b>			<b>6,313</b>		<b>7,099</b>		<b>7,174</b>		<b>6,566</b>

Dari hasil Matriks QSPM didapatkan urutan prioritas strategi sebagai berikut:

1. Strategi 3 Pengembangan secara fisik perlu didukung oleh *stakeholder* terkait

2. Strategi 2 Potensi pariwisata religi memang sudah mendarah daging sehingga daya dukung mitra akademisi diperlukan untuk melakukan kajian dan merekomendasikan arah pengembangan objek wisata makam sunan giri
3. Strategi 4 Perlu ditingkatkan IT untuk manajemen basis data
4. Strategi 1 Memiliki sejumlah SDM yang loyal sehingga dapat mengikuti kompetisi/lomba berhadiah

Selanjutnya pemetaan kolaborasi antar *stakeholder* untuk strategi yang diprioritaskan yaitu strategi pengembangan secara fisik perlu didukung oleh *stakeholder* terkait.

Tabel 6 Pemetaan Kolaborasi Stakeholder Makam Sunan Giri

<b>Strategi 3 Pengembangan secara fisik perlu didukung oleh stakeholder terkait</b>				
<b>Kolaborasi Stakeholder</b>	<b>Pengembangan fisik dan IT</b>	<b>Penambahan jejaring mitra kerjasama</b>	<b>Peningkatan pelayanan dan operasional</b>	<b>Program CSR</b>
1. Yayasan Pengelola Makam Sunan Giri		√	√	
2. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan UPT Sunan Giri	√	√	√	√
3. Perangkat Desa Giri			√	
4. BUMN/industri		√		√
5. Masyarakat kawasan Makam Sunan Giri			√	
6. Akademisi/peneliti	√	√	√	√

## KESIMPULAN

Dari Analisis SWOT didapatkan posisi kuadran I dimana perlu dirumuskan strategi yang mengakomodasi faktor kekuatan dan peluang yang ada (strategi S-O), antara lain:

1. Strategi 1 Memiliki sejumlah SDM yang loyal sehingga dapat mengikuti kompetisi/lomba berhadiah
2. Strategi 2 Potensi pariwisata religi memang sudah mendarah daging sehingga daya dukung mitra akademisi diperlukan untuk melakukan kajian dan merekomendasikan arah pengembangan objek wisata makam sunan giri
3. Strategi 3 Pengembangan secara fisik perlu didukung oleh *stakeholder* terkait
4. Strategi 4 Perlu ditingkatkan IT untuk manajemen basis data

Pada matriks QSPM menghasilkan strategi-strategi yang didapatkan dari hasil input analisis matrik EFAS dan IFAS serta pencocokan dari analisis SWOT dan IE. Nilai TAS terbesar adalah pada Strategi 3 Pengembangan secara fisik perlu didukung oleh *stakeholder* terkait. Kemudian telah dilakukan pemetaan kolaborasi *stakeholder* untuk menjalankan strategi tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred. 2004. *Strategic Management Concepts and Cases Ninth Edition*. Prentice Hall, New Jersey.
- Leman, L. A. (2017). Kolaborasi antar *Stakeholders* dalam Pengembangan Pariwisata Religi Sunan Giri di Kabupaten Gresik, 1–11.

- Putri, N. E., Astuti, R., & Putri, S. A. (2014). Menggunakan Analisis SWOT DAN Metode QSPM ( QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIKS ) ( STUDI KASUS RESTORAN BIG BURGER MALANG ) Plan Of Restaurant Development Strategy Using Swot Analysis And QSPM ( QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX ) Methods ( CASE. *Jurnal Industria*, 3(2), 93–106.
- Utari, S. D., & Widiasih, W. (2019). Penentuan Strategi Pemasaran Paving Dengan Pendekatan Matriks Efe Dan Ife Serta QSPM “ ( Studi Kasus : CV . Alexis Beton).
- Retnowati, Nurcahyani Dewi, 2011. Analisis CSF, SWOT dan TOWS Studi Kasus: PT Intan Pariwisata Klaten. *Jurnal Buana Informatika* Volume 2, Nomor 1,page: 31-37  
<https://egsa.geo.ugm.ac.id/2021/02/11/pariwisata-indonesia-di-tengah-pandemi/>