

STRATEGI PENGEMBANGAN DESTINASI WISATA TEBING KARATON, BANDUNG, JAWA BARAT

Ika Suryono Djunaid¹⁾, Naomi Andryani Gamaliel²⁾

^{1,2} Program Studi Hospitality dan Pariwisata, Universitas Bunda Mulia

Email: djjunaidkoko@gmail.ac.id¹⁾

Asal Negara: Indonesia

ABSTRAK

Tebing Karaton adalah salah satu destinasi wisata alam yang memiliki potensi wisata alam yang sangat tinggi. Dimana Tebing Karaton memiliki pemandangan alam yang sangat indah tetapi terdapat permasalahan yang terjadi di Tebing Karaton. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi pengembangan yang dapat diterapkan bagi destinasi wisata Tebing Karaton, Bandung, Jawa Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah matrik IE (Internal-Eksternal), matrik SWOT (*Strengths-Weakness-Opportunities-Threats*) dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi dan kuisioner. Populasi yang digunakan adalah pengunjung Tebing Karaton. Hasil dan pembahasan yaitu mendapatkan strategi alternatif untuk pengembangan destinasi wisata Tebing Karaton. Pembahasan tersebut dimulai dari matrik IE (Internal-Eksternal) untuk menentukan posisi Tebing Karaton berada di zona stabil. Menentukan matrik SWOT untuk mendapatkan strategi alternatif. Strategi alternatif yang didapat sebanyak tiga belas (13) strategi alternatif yang dibagi menjadi empat bagian yaitu strategi SO sebanyak empat strategi, strategi WO sebanyak empat strategi ST sebanyak tiga strategi, dan strategi WT sebanyak dua strategi. Simpulan dan saran dari penelitian ini adalah penerapan strategi alternatif pada pengembangan destinasi wisata Tebing Karaton. Strategi alternatif utama adalah bekerja sama dengan pihak pengembang swasta, melakukan penyulungan untuk ojek pangkalan, dan bekerja sama dengan travel agent.

Kata kunci: Matrik IE, Matrik SWOT, QSPM

ABSTRACT

The background and research objectives of the study are Cliff Karaton is one of the natural tourist destinations that have very high natural tourism potential. Where Cliff Palace has a very beautiful natural scenery but there are problems that occur in Cliff Palace. This study aims to determine development strategies that can be applied to the Tebing Karaton tourist destination, Bandung, West Java. The research methods used are IE (Internal-External) matrix, SWOT (Strengths-Weakness-Opportunities-Threats) matrix and QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Data collection techniques used were observation and questionnaires. The population used is visitors to the Cliffs of Karaton. Results and discussion, namely obtaining alternative strategies for developing Tebing Karaton tourism destinations. The discussion starts from the IE (Internal-External) matrix to determine the position of the Cliff Palace in the stable zone. Determine the SWOT matrix to get alternative strategies. Thirteen alternative strategies were obtained (13) alternative strategies were divided into four parts, namely SO strategy with four strategies, WO strategies with four ST strategies with three strategies, and WT strategy with two strategies. Conclusions and suggestions from this research are the application of alternative strategies in developing Tebing Karaton tourism destinations. The main alternative strategies are working with private developers, conducting refineries for base taxis, and working with travel agents.

Keyword : IE Matrix, SWOT Matrix, QSPM

1. PENDAHULUAN

Pariwisata telah menjadi industri terbesar dan memperlihatkan pertumbuhan yang konsisten dari tahun ke tahun. *World Tourism Organization* memperkirakan bahwa pada tahun 2020 akan terjadi peningkatan sebesar 200% terhadap angka kunjungan wisatawan dunia saat ini. Pariwisata modern saat ini juga dipercepat oleh proses globalisasi dunia sehingga menyebabkan terjadinya interkoneksi antar bidang, antar bangsa, dan antar individu yang hidup di dunia ini. Perkembangan teknologi informasi juga mempercepat dinamika globalisasi dunia, termasuk juga didalamnya perkembangan dunia hiburan,

rekreasi dan pariwisata. (I Gusti Bagus Rai Utama, S.E.,M.A. 2014)

Pariwisata adalah bidang yang saat ini banyak dibicarakan oleh banyak pihak. Undang-Undang tentang kepariwisataan mendefinisikan pariwisata sebagai berbagai macam hal yang berhubungan dengan kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan/jasa yang disediakan oleh pihak-pihak terkait seperti masyarakat, pengusaha, pemerintah maupun pemerintah daerah. Keberadaan potensi pariwisata yang unik dan menarik di suatu daerah seharusnya dapat dimanfaatkan melalui

pengembangan pariwisata yang baik. (Khusnul Khotimah, Wilopo, Luchman Hakim 2017)

Dalam Pariwisata Indonesia, untuk destinasi wisata terdapat empat jenis destinasi wisata, yaitu wisata alam, wisata budaya, wisata buatan, dan wisata minat khusus. Wisata alam adalah wisata yang berbasis alam. Salah satu contoh adalah Tebing Karaton yang berada di Kota Bandung, Jawa Barat. Tebing Karaton berada di kaki gunung Bukit Moko. Tebing Karaton adalah sebuah tebing yang berada di dalam kawasan Taman Hutan Raya Ir. H. Djuanda. Tebing ini terletak di Kampung Ciharegem Puncak, Desa Ciburial, Bandung, Jawa Barat, Indonesia. Dari Tebing Karaton dapat menikmati pemandangan spektakuler. Bukan lampu kota, melainkan hutan.

Tebing Karaton terletak di atas Taman Hutan Raya Ir. H. Djuanda. Dari atas tebing ini, wisatawan bisa menyaksikan hijaunya pemandangan Taman Hutan Raya Ir. H. Djuanda yang menghampar luas sepanjang mata memandang. Pemandangan ini pun akan bertambah indah, jika datang sebelum matahari terbit atau kira-kira jam 6 pagi. Pada saat itu, anda bisa menikmati suasana kota Bandung yang masih berselimut kabut tebal. Ditambah dengan keindahan matahari terbit di balik bukit yang ada di sebelah timur. Tebing Karaton memiliki lokasi yang sangat bagus dan indah tetapi Tebing Karaton memiliki permasalahan yang ada disekitarnya seperti kurangnya tempat penginapan yang dekat dengan lokasi, tempat makan yang kurang memadai, lalu ada ojek pangkalan yang melarang menggunakan mobil untuk ke Tebing Karaton, ada juga monyet liar yang sepanjang jalan bisa muncul dari hutan yang ada di kiri dan kanan jalan. Permasalahan tersebut dapat membuat perkembangan jumlah pengunjung berkurang. Karena terjadi banyak hambatan yang membuat akses menuju Tebing Karaton menjadi sulit.

Di Tebing Karaton ada satu *homestay* yang tepat berada di depan Tebing Karaton. *Homestay* tersebut sengaja dibuat oleh Abah Ase Sobana sebagai penginapan untuk wisatawan yang ingin mengunjungi Tebing Karaton untuk melihat *sunset* atau *sunrise*. Penginapan tersebut memiliki lima (5) kamar yang dapat menampung tiga (3) orang setiap kamarnya. Bila terdapat acara besar, penginapan tersebut tidak dapat menampung wisatawan yang ingin menghadiri acara tersebut karena keterbatasan kamar dan fasilitas yang ada. tepat berada di sebelah *homestay* terdapat warung-warung kecil yang menjual makanan ringan seperti pop mie, makanan ringan dan lain sebagainya. Dan hanya ada satu (1) warung yang menyediakan makanan utama seperti nasi goreng dan soto. Bila wisatawan yang datang melebihi hari biasa, warung tersebut tidak dapat menyediakan makanan dengan cepat dan banyak.

Permasalahan selanjutnya adalah ojek pangkalan yang melarang mobil untuk langsung ke Tebing Karaton. Permasalahan ini yang sangat sulit diatasi karena ojek pangkalan sering memaksa

wisatawan yang menggunakan mobil untuk parkir di bawah dan naik ojek untuk sampai ke Tebing Karaton. Jarak dari bawah parkir sampai Tebing Karaton kurang lebih 2,5km dan jalannya cukup menanjak tinggi. Bagi yang suka hiking dapat berjalan sampai ke Tebing Karaton tetapi harus merasakan pemaksaan dari ojek pangkalan yang menawarkan menggunakan jasanya untuk ke Tebing Karaton dengan tarif Rp. 50.000,- sehingga sangat menyulitkan untuk wisatawan keluarga. Sehingga terjadinya pemungutan liar (pungli) yang dilakukan ojek pangkalan kepada wisatawan yang hendak berkunjung ke Tebing Karaton.

Permasalahan lainnya yang terjadi di Tebing Karaton adalah pengembangan yang stagnasi. Pengembangan tersebut adalah tangga menuju Curug Omas yang berada di bawah Tebing Karaton. Tujuan dibangunnya tangga tersebut adalah untuk menghubungkan antara Tebing Karaton dan Curug Omas agar memudahkan wisatawan dapat mengunjungi kedua destinasi wisata tersebut. Tetapi pembangunannya belum dilanjutkan hingga saat ini. Sehingga tangga tersebut tertutupi pohon yang tumbang akibat hujan.

Dalam hal ini, penulis mengambil lokasi Tebing Karaton karena Tebing Karaton memiliki potensi wisata yang sangat besar untuk menarik wisatawan dalam negeri maupun wisatawan luar negeri untuk melihat kekayaan alam yang dimiliki kota Bandung dan pemandangan Taman Hutan Raya Ir. H. Djuanda yang ada di bawah Tebing Karaton. Dalam hal ini, peneliti akan meneliti tentang strategi pengembangan destinasi wisata untuk menjadikan Tebing Karaton menjadi salah satu destinasi wisata yang wajib dikunjungi bila berkunjung ke Kota Bandung dan mengatasi permasalahan yang terjadi di Tebing Karaton.

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan diatas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah, bagaimana strategi pemerintah Kota Bandung dalam Pengembangan Destinasi Pariwisata Tebing Karaton di Kota Bandung? Serta apa strategi alternatif dalam Pengembangan Destinasi Pariwisata Tebing Karaton di Kota Bandung?

2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah matrik IE (Internal-Eksternal), matrik SWOT (*Strengths-Weakness-Opportunities-Threats*) dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

2.1. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi dan kuisioner. Tahap Pengumpulan Data (*The Input Stage*)

Dalam tahap ini, terdapat dua hal yang harus dilakukan yaitu evaluasi faktor internal (IFAS) dan evaluasi faktor eksternal (EFAS).

2.2. Analisis Data

Dalam melakukan perencanaan strategi, terdapat tiga tahap analisis yang harus dilakukan, yaitu : Tahap pengumpulan data (*The Input Stage*); Tahap analisis (*The Matching Stage*); Tahap pengambilan keputusan (*The Decision Stage*)

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Penyajian Data

Pada bagian ini, peneliti akan mendeskriptifkan data yang sudah dilakukan selama penelitian berlangsung. Data-data tersebut merupakan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di Tebing Karaton.

Pada penelitian ini, peneliti mendapatkan rencana strategis dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung selama periode 2018-2023. Terdapat 5 poin dalam bagian strategi yaitu sebagai berikut :

1. Meningkatkan profesionalisme SDM aparatur
2. Meningkatkan manajemen penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas
3. Meningkatkan daya saing pariwisata, lingkungan bisnis pariwisata, tata kelola, dan infrastruktur pariwisata Kota Bandung
4. Meningkatkan ketahanan dan kontribusi kebudayaan daerah guna mewujudkan Kota Bandung yang berkepribadian dalam kebudayaan
5. Mendorong daya saing koperasi dan UMKM untuk mendukung penguatan ekonomi kerakyatan yang kreatif.

Selain dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung, ada rencana strategi yang telah ditetapkan oleh Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Barat adalah sebagai berikut :

1. Pemantapan regulasi mengenai tata ruang di tingkat provinsi dan kabupaten/kota serta kewajiban pelaksanaannya.
2. Evaluasi regulasi mengenai kewenangan pengelolaan kawasan hutan oleh dinas kehutanan provinsi.
3. Pemantapan pengertian, penggunaan, serta fungsi kawasan hutan dan pengelolaan informasi kehutanan.
4. Kerjasama multi pihak untuk menyamakan komitmen mengenai jenis pemanfaatan di areal kawasan hutan serta pengelolaan dan pengembangan hasil hutan dan sumber daya hutan.
5. Rehabilitasi dan konservasi sumber daya hutan dan ekosistemnya dengan kualitas bibit tanaman yang baik.
6. Penambahan RTH atau hutan kota di setiap CDK sebanyak 1 unit.
7. Evaluasi Kinerja Pengelolaan DAS.
8. Evaluasi daya dukung lingkungan dan kehutanan.
9. Penanganan sosial untuk meningkatkan kapasitas kelompok tani hutan rakyat.
10. Penambahan jumlah penyuluh hutan.

11. Revitalisasi pengelolaan sumber daya hutan dan pemberantasan ilegal logging.
12. Pemantapan kelembagaan pengelolaan kawasan hutan dan kawasan lindung.
13. Pemberdayaan ekonomi masyarakat desa hutan.
14. Optimalisasi manfaat jasa lingkungan, hasil kayu dan bukan kayu sumber daya hutan.

Dari hasil observasi, peneliti menemukan beberapa faktor yang terjadi di Tebing Karaton. Faktor-faktor tersebut akan berhubungan dengan analisis SWOT.

Berikut adalah analisis SWOT, sebagai berikut :

1. *Strength* (kekuatan)

Faktor kekuatan dari Tebing Karaton adalah, sebagai berikut :

a. Pemandangan alam

Tebing Karaton memiliki pemandangan alam yang indah yaitu pemandangan hamparan hutan dari Taman Hutan Raya Ir. H. Djuanda. Pemandangan alam ini tidak kalah menarik dari destinasi wisata lain yang menawarkan pemandangan alam lainnya.

b. Lokasi

Lokasi Tebing Karaton dapat diakses dengan kendaraan roda dua maupun kendaraan roda empat. Lokasi yang berada di kaki Bukit Moko menjadikan Tebing Karaton sebagai lokasi yang aksesibilitasnya sudah diberikan oleh pemerintah yaitu jalanan yang sudah di aspal.

c. Parkir

Tebing Karaton memiliki tempat parkir yang cukup luas. Tempat parkir tersebut disediakan oleh warga sekitar Tebing Karaton.

d. *Camping ground*

Camping ground berada di dalam Tebing Karaton dimana *camping ground* tersebut sudah cukup menjamin wisatawan untuk berkemah di Tebing Karaton. *Camping ground* tersebut sudah difasilitasi oleh kamar mandi umum yang dapat digunakan oleh para wisatawan yang ingin berkemah.

e. Fasilitas pendukung

Tebing Karaton memiliki saung untuk wisatawan yang berkunjung untuk beristirahat. Saung tersebut dapat digunakan oleh siapa saja yang berkunjung ke Tebing Karaton.

2. *Weakness* (kelemahan)

Faktor kelemahan dari Tebing Karaton adalah, sebagai berikut :

a. Pihak Pengelola

Pihak pengelola yang kurang aware akan Tebing Karaton sehingga masih banyak pengunjung yang membuang sampah sembarangan, salah satunya adalah bekas putung rokok dimana bila putung rokok dibuang sembarangan dan masih menyala dapat menyebabkan kebakaran hutan.

b. Sumber Daya Manusia

- Karyawan yang bekerja di Taman Hutan Raya Ir. H. Djuanda khususnya di Tebing Karaton pengetahuan akan Tebing Karaton kurang menguasai dimana bila ada turis mancanegara tidak ada tour guide di Tebing karaton. Sejarah Tebing Karaton seperti terbuang begitu saja.
- c. Spot Foto
Lokasi foto yang menjadi andalan di Tebing Karaton sangat berbahaya karena lokasi foto tersebut berada di luar pagar dan diujung batu yang cukup berbahaya.
 - d. Pepohonan
Pepohonan di dalam Tebing Karaton sudah ada yang miring dan sewaktu-waktu bisa tumbang sehingga sangat berbahaya bila wisatawan yang berkemah di beberapa sudut tertentu.
 - e. Peraturan
Peraturan yang telah dibuat di Tebing Karaton kurang ketat dikarenakan masih banyak wisatawan yang melanggar peraturan tetapi dibiarkan seperti membuang sampah sembarangan dan melewati pagar pembatas.
3. *Opportunities (peluang)*
Faktor peluang dari Tebing Karaton adalah, sebagai berikut :
 - a. Jalur Pendakian
Peluang pertama yang dapat dilakukan di Tebing Karaton adalah jalur pendakian. Jalur pendakian ini merupakan Jalur pendakian menuju Bukit Moko dimana terhubung dari Tebing Karaton menuju Bukit Moko.
 - b. Paket Pre-Wedding
Peluang kedua adalah paket pre-wedding. Tebing Karaton dapat dijadikan sebagai lokasi untuk foto pre-wedding agar lebih berkesan dan lebih bersatu dengan alam. Karena Tebing Karaton memiliki pemandangan yang bagus dan alami, pre-wedding di Tebing Karaton dapat menjadi salah satu alternatif pilihan para pasangan yang akan menikah.
 - c. Komunitas
Banyak komunitas yang datang ke Tebing Karaton untuk berkumpul dan menikmati alam. Peluang yang dimaksud adalah sebagai sarana komunitas untuk berkumpul. Peluang ini biasanya dimanfaatkan oleh komunitas fotografi untuk meningkatkan kemampuannya dalam hal fotografi.
 - d. *Tracking* sepeda dan *Soft Hiking*
Aksesibilitas menuju Tebing Karaton dapat dijadikan untuk jalur *tracking* sepeda dan *soft hiking*. Jalur yang menanjak dan cukup curam dapat diakses dengan berjalan kaki untuk *soft hiking*.
 - e. Atraksi Pendamping
Peluang yang kelima adalah atraksi pendamping. Dalam hal ini, atraksi pendamping adalah atraksi yang menjadi atraksi alternatif di Tebing Karaton selain pemandangan alam. Atraksi pendamping untuk saat ini adalah sunrise dan sunset. Untuk atraksi pendamping diluar dari yang disebutkan sebelumnya belum ada karena lokasi Tebing Karaton berada di garis Sesaran Lembang yang tidak memungkinkan untuk membangun di dalam Tebing Karaton tetapi ada lahan tepat di depan pintu masuk Tebing Karaton yang dapat dijadikan atraksi pendamping bila ada pihak yang mau membangun di lokasi tersebut.
 4. *Threats (ancaman)*
Faktor ancaman dari Tebing Karaton adalah, sebagai berikut :
 - a. Pungutan Liar (pungli)
Pungutan liar (pungli) yang terjadi di Tebing Karaton adalah pungutan liar dari ojek pangkalan dimana ojek pangkalan tersebut bukan warga daerah Tebing Karaton tetapi merupakan warga dari kampung lain. Hasil dari pungutan liar tersebut untuk diri masing-masing bukan untuk pengembangan yang ada di Tebing Karaton.
 - b. Destinasi Wisata Lain
Disekitar Tebing Karaton terdapat destinasi wisata lain yang lebih dekat dan menarik seperti Dago Dreampark, Taman Hutan Raya IR. H. Djuanda dan masih banyak lagi.
 - c. Rumah Makan
Fasilitas rumah makan ini hanya ada beberapa yang menawarkan makanan ringan seperti pop mie. Untuk makanan utama seperti nasi goreng dan nasi timbel hanya ada satu warung yang menjual. Bila musim liburan atau weekend, warung tersebut membuat antrian cukup lama untuk menunggu makanan siap untuk disantap.
 - d. Penginapan
Di Tebing Karaton terdapat homestay yang didirikan oleh Abah Ase Sobana yang terdiri dari lima kamar. Kamar tersebut disewakan untuk perorangan maupun rombongan akan tetapi memiliki kapasitas yang sedikit sehingga bila rombongan melebihi dari 15 orang tidak akan cukup untuk menampung.
 - e. Keadaan Medis
Bila terjadi keadaan medis seperti terpeleset saat mendaki ke Bukit Moko yang menyebabkan cedera atau hal lainnya, untuk sampai ke rumah sakit atau klinik sangat jauh. Karena klinik terdekat berjarak 4,2 km dari pintu masuk Tebing Karaton.
- Dari hasil kuisioner, peneliti mendapat 32 sampel untuk penghitungan *rating* pada tahap satu. Berikut adalah data dari responden:
- Dari diagram diatas dapat dilihat bahwa dari 32 responden terdapat 69% (22 responden) laki-laki dan 31% (10 responden) perempuan dengan dua tujuan berkunjung yang dimana sebagian besar tujuannya untuk jalan-jalan. Dari hasil tersebut, dapat dilihat bahwa laki-laki lebih banyak karena Tebing Karaton berada di kaki Bukit Moko sehingga membutuhkan fisik yang kuat untuk sampai di Tebing Karaton.

Tabel 1 IFAS (evaluasi faktor internal)

Indikator Kekuatan		Bobot	Rating	Bobot X Rating
1.	Pemandangan Alam	0,13	3,41	0,44
2.	Lokasi	0,08	2,78	0,22
3.	Parkir	0,12	2,78	0,33
4.	<i>Camping Ground</i>	0,10	3,09	0,31
5.	Fasilitas	0,11	2,81	0,31
Indikator Kelemahan				
1.	Pihak Pengelola	0,08	2,47	0,20
2.	Sumber Daya Manusia	0,08	2,25	0,18
3.	Lokasi Foto	0,11	2,56	0,28
4.	Pepohonan	0,09	2,50	0,23
5.	Peraturan	0,10	2,50	0,25
Grand Total		1,00		2,75

Sumber : Olahan Data (2023)

Dalam hal ini, pada tabel IFAS terdapat indikator kekuatan (*strengths*) dan indikator kelemahan (*weakness*). Pada indikator kekuatan (*strengths*) terdapat dua faktor yang menjadi faktor utama di Tebing Karaton yaitu faktor pemandangan alam dan *camping ground*. Kedua faktor tersebut adalah faktor unggulan untuk menarik wisatawan yang mengunjungi Tebing Karaton. Dari hasil kuisioner dengan pengunjung yang datang ke Tebing Karaton, tujuan berkunjung adalah untuk melihat pemandangan alam yang sempat viral di media sosial.

Pada indikator kelemahan (*weakness*) terdapat faktor yang dapat menyebabkan jatuhnya suatu destinasi wisata. Dari kelima faktor tersebut berada di titik tengah yang dapat berubah menjadi bencana atau sebaliknya. Faktor sumber daya manusia memiliki rating yang paling rendah yang berarti faktor tersebut memiliki ancaman yang lebih besar daripada faktor lainnya.

Dalam tabel 2 EFAS, terdapat indikator peluang (*opportunities*) dan indikator ancaman (*threats*). Pada indikator peluang terdapat faktor yang sangat berpeluang besar yaitu jalur pendakian dimana jalur pendakian tersebut belum dibuka secara legal. Pembukaan jalur pendakian tersebut dapat berdampak pada Tebing Karaton. Selanjutnya, indikator berpeluang kedua adalah atraksi pendamping. Atraksi pendamping di Tebing Karaton belum ada karena perizinan dari pemerintah belum ada tetapi sudah ada pengembang yang mau mengembangkan atraksi lainnya di Tebing Karaton

dimana tujuan pembangunan tersebut untuk menarik wisatawan datang ke Tebing Karaton.

Pada indikator ancaman terdapat beberapa indikator yang menjadi ancaman yaitu pungutan liar (pungli). Pungutan liar ini dilakukan oleh ojek pangkalan yang tidak ada kaitannya dengan masyarakat di Tebing Karaton. Pungutan liar tersebut sangat mengganggu wisatawan dan membuat wisatawan tidak ingin berkunjung kembali ke Tebing Karaton.

Tahap Analisis (*The Matching Stage*)

Pada tahap analisis, peneliti mengambil 3 jenis analisis yaitu matrik *Grand Strategy*, matrik IE (Internal-Eksternal) dan matrik SWOT. Matrik *grand strategy* merupakan matrik yang digunakan untuk menentukan Tebing Karaton berada di posisi mana untuk saat ini. Matrik IE (Internal-Eksternal) merupakan matrik yang digunakan untuk menentukan suatu destinasi berada di posisi mana dan strategi apa yang harus digunakan. Matrik SWOT digunakan untuk menentukan langkah strategi yang akan dikembangkan dengan menggunakan empat strategi yaitu strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT.

Untuk menentukan matrik *grand strategy*, memerlukan hasil dari tabel IFAS dan tabel EFAS.

Dalam Matrik IE (Internal-Eksternal) posisi Tebing Karaton berada pada sel 5 yang berarti bahwa Tebing Karaton dapat menggunakan strategi pertumbuhan (*Growth Strategy*) dan strategi stabilitas (*Stability Strategy*). Dimana berarti strategi pertumbuhan adalah pertumbuhan Tebing Karaton itu sendiri dan strategi stabilitas adalah tidak merubah arah strategi sebelumnya.

Tabel 2. Tabel EFAS

	Indikator Peluang	Bobot	Rating	Bobot X Rating
1.	Jalur Pendakian	0,09	3,81	0,34
2.	Paket <i>Pre-Wedding</i>	0,14	2,91	0,41
3.	Komunitas	0,11	2,88	0,32
4.	<i>Tracking</i> sepeda dan <i>Soft Hiking</i>	0,12	3,03	0,36
5.	Atraksi Pendamping	0,08	3,03	0,24
Indikator Ancaman				
1.	Pungutan Liar (Pungli)	0,06	2,44	0,15
2.	Destinasi Wisata Lain	0,11	2,78	0,31
3.	Rumah Makan	0,10	2,59	0,26
4.	Penginapan	0,10	2,91	0,29
5.	Keadaan Medis	0,09	3,39	0,31
Grand Total		1,00		2,98

Berdasarkan tabel 3 analisis matrik SWOT, maka strategi alternatif yang dapat diberikan untuk pengembangan destinasi wisata Tebing Karaton adalah sebagai berikut :

1. Pembukaan jalur pendakian secara legal dari Tebing Karaton menuju Bukit Moko (SO-1)
2. Pelaksanaan lomba fotografi di Tebing Karaton secara berkala (SO-2)
3. Membangun atraksi pendamping seperti wahana outbound (SO-3)
4. Pembangunan lanjutan akses tangga menuju Curug Omas Maribaya (SO-4)
5. Melakukan pelatihan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan (WO-1)
6. Penambahan karyawan di Tebing Karaton (WO-2)
7. Penambahan lokasi untuk foto seperti ada properti khusus (WO-3)
8. Bekerja sama dengan pihak pengembang swasta (WO-4)
9. Melakukan penyuluhan untuk ojek pangkalan (ST-1)
10. Membangun posko medis (ST-2)
11. Bekerja sama dengan *Travel Agent* (ST-3)
12. Memberlakukan peraturan secara tepat (WT-1)
13. Melakukan pelestarian pohon (WT-2)

Dari 13 strategi alternatif tersebut dapat dikelompokkan menurut 4A. Menurut Cooper dkk dalam Khusnul Khotimah, Wilopo, Lunchman Hakim (2017) menyatakan bahwa kerangka pengembangan destinasi pariwisata terdiri dari komponen-komponen utama sebagai berikut:

1. Objek daya tarik wisata (*Attraction*) yang mencakup keunikan dan daya tarik berbasis alam, budaya, maupun buatan/*artificial*.
 2. Aksesibilitas (*Accessibility*) yang mencakup kemudahan sarana dan sistem transportasi.
 3. Amenitas (*Amenities*) yang mencakup fasilitas penunjang dan pendukung wisata.
 4. Fasilitas umum (*Ancillary Service*) yang mendukung kegiatan pariwisata.
 5. Kelembagaan (*Institutions*) yang memiliki kewenangan, tanggung jawab dan peran dalam mendukung terlaksananya kegiatan pariwisata.
- Tahap Pengambilan Keputusan (*The Decision Stage*)
- Tahap Pengambilan Keputusan atau *The Decision Stage* adalah tahap dimana pengambilan keputusan terhadap strategi mana yang paling menguntungkan untuk semua indikator yang ada. Tahap ini akan menjadi patokan untuk melakukan strategi pengembangan dari strategi alternatif yang ada. Peneliti menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

Tabel 3. Matrik SWOT

Kekuatan		Kelemahan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tebing Karaton memiliki pemandangan alam yang indah 2. Lokasi yang mudah diakses dengan kendaraan roda 2 maupun roda 4 3. Tebing Karaton memiliki lahan parkir yang memadai 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Pihak pengelola kurang memperhatikan dan kurang sadar akan Tebing Karaton 2. . Karyawan yang kurang pengetahuan tentang Tebing Karaton 3. Lokasi spot foto 'wajib' yang berbahaya 4. Pepohonan dikawasan Tebing Karaton miring dimana sewaktu-waktu dapat tumbang 5. Peraturan di Tebing Karaton yang kurang ketat
Peluang	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Jalur pendakian yang dibuka dari Tebing Karaton menuju Bukit Moko Paket foto pre-wedding bagi yang ingin melakukan foto pre-wedding di Tebing Karaton Tebing Karaton sebagai lokasi komunitas berkumpul Akses menuju Tebing Karaton dapat dijadikan <i>tracking</i>sepeda dan <i>soft hiking</i> Tebing Karaton sebagai lokasi untuk melihat <i>sunset</i> dan <i>sunrise</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembukaan jalur pendakian secara legal dari Tebing Karaton menuju Bukit Moko (S1, S2, O1, O3, O4) Pelaksanaan lomba fotografi di Tebing Karaton secara berkala (S1, O3, O5) Membangun atraksi pendamping seperti wahana <i>Outbound</i> (S3, S4, O5) Pembangunan lanjutan Akses tangga menuju Curug Omas Maribaya (S3, O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pelatihan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan (W1, W2, O2) Penambahan karyawan di Tebing Karaton (W1, W2, O1) Penambahan lokasi untuk foto seperti ada properti khusus (W3, O3, O5) Bekerja sama dengan pihak pengembang swasta (W1, O5)
Ancaman	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya pungli (pungutan liar) dari ojek pangkalan Adanya destinasi wisata yang lebih dekat Rumah makan yang kurang memadai Penginapan yang kurang memadai. Bila terjadi keadaan darurat, rumah sakit cukup jauh dari Tebing Karaton 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan penyuluhan untuk ojek pangkalan (S3, T1) Membangun posko medis (S4, T5) Bekerja sama dengan Travel Agent (S1, S4, T2, T3, T4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberlakukan peraturan secara tepat (W5, T1) Melakukan pelestarian pohon (W4, T5)

Sumber : Olahan Data (2023)

Tabel 4. Hasil QSPM

No	Alternatif Strategi	Total TAS	Peringkat
1	Bekerja sama dengan pihak pengembang swasta (WO-4)	5,19	I
2	Melakukan penyuluhan untuk ojek pangkalan (ST-1)	5,02	II
3	Bekerja sama dengan Travel Agent (ST-3)	4,81	III
4	Penambahan Lokasi untuk foto seperti ada properti khusus (WO-3)	4,46	IV
5	Membangun atraksi pendamping seperti wahana <i>outbound</i> (SO-3)	4,38	V
6	Pelaksanaan lomba fotografi di Tebing Karaton secara berkala (SO-2)	4,36	VI
7	Pembukaan jalur pendakian secara legal dari Tebing Karaton menuju Bukit Moko (SO-1)	4,34	VII
8	Pembangunan lanjutan akses tangga menuju Curug Omas Maribaya (SO-4)	4,15	VIII
9	Penambahan karyawan di Tebing Karaton (WO-2)	4,09	IX
10	Memberlakukan peraturan secara tepat (WT-1)	4,07	X
11	Membangun posko medis (ST-2)	4,02	XI
12	Melakukan pelestarian pohon (WT-2)	3,76	XII
13	Melakukan pelatihan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan (WO-1)	3,28	XIII

Dari 4 dapat dilihat bahwa hasil dari QSPM ini yang paling cocok dengan Tebing Karaton adalah strategi WO-4 yaitu bekerja sama dengan pihak pengembang swasta. Tebing Karaton dikelola oleh Dinas Perhutanan Jawa Barat. Jika Dinas Perhutanan bekerja sama dengan pihak pengembang swasta untuk membuka atraksi pendamping di Tebing Karaton maka Tebing Karaton dapat dikenal oleh banyak orang dan dapat bersaing dengan destinasi wisata lainnya. Strategi kedua yang cocok dengan Tebing Karaton adalah strategi ST-1 yaitu melakukan penyuluhan untuk ojek pangkalan. Penyuluhan ini dimaksudkan untuk ojek pangkalan yang menghambat wisatawan yang ingin berkunjung ke Tebing Karaton menggunakan kendaraan roda 4. Karena terjadinya pungutan liar dimana bila ingin ke Tebing Karaton tiba bisa menggunakan kendaraan roda 4 tetapi harus naik ojek dengan harga Rp. 50.000,- per orang per ojek. Pada situasi ini beberapa travel agent menambahkan Tebing Karaton sebagai opsional destinasi saja. Jadi, penyuluhan tersebut dapat dimaksudkan untuk bekerja sama dengan pihak swasta dan Dinas Perhutanan untuk mengelola ojek pangkalan sebagai transportasi dengan tarif yang disepakati bersama. Strategi ketiga yang cocok dengan Tebing Karaton adalah strategi ST-3 yaitu bekerja sama dengan travel agent. Dalam hal ini, bekerja sama dengan travel agent adalah untuk mempromosikan atraksi pendamping dan Tebing Karaton secara bersamaan dan sudah tidak ada penghalang dari ojek pangkalan karena penyuluhan yang dilakukan.

Dari ketiga strategi tersebut memiliki kaitan yang cukup kuat karena ketiga strategi tersebut adalah tahapan yang unggul untuk memperkenalkan Tebing Karaton sebagai destinasi wisata alam yang dikenal dan dapat bersaing dengan destinasi wisata lain.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

4.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa peneliti memiliki tiga strategi alternatif unggulan untuk memajukan destinasi wisata Tebing Karaton. Strategi alternatif tersebut adalah bekerja sama dengan pihak pengembang swasta, melakukan penyuluhan untuk ojek pangkalan, dan bekerja sama dengan *travel agent*.

Bekerja sama dengan pihak pengembang swasta bertujuan untuk membangun atraksi pendamping didekat Tebing Karaton. Atraksi pendamping tersebut adalah area *outbound* untuk anak-anak maupun dewasa. Melakukan penyuluhan untuk ojek pangkalan dimana ojek pangkalan melarang kendaraan roda 4 menuju ke Tebing Karaton. Penyuluhan ini dimaksudkan untuk bekerja sama dengan pemerintah dan pengembang swasta dalam membangun destinasi wisata Tebing Karaton. Ojek dapat dijadikan transportasi wisata dari area parkir bawah (mobil) menuju area parkir atas (motor) dengan kesepakatan bersama. Biaya yang dikeluarkan oleh wisatawan akan diatur oleh manajemen Tebing Karaton. Jadi, wisatawan tidak langsung membayar kepada pengemudi ojek tetapi sudah termasuk sebagai biaya restribusi pada tiket masuk Tebing Karaton. Strategi ini sudah diterapkan pada destinasi wisata Orchid Forest Cikole dimana transportasi didalam destinasi wisata tersebut menggunakan angkutan umum. Bekerja sama dengan travel agent bertujuan untuk mempromosikan Tebing Karaton sebagai destinasi wisata dalam paket perjalanan wisata Bandung. Kerja sama tersebut dengan perjanjian kontrak dengan harga 90% dari harga publik bila datang langsung ke Tebing Karaton. Pihak manajemen memberikan 10% dari harga publik untuk travel agent yang bekerja sama dengan manajemen Tebing Karaton.

4.2. Saran

Saran untuk penelitian ini adalah strategi alternatif tersebut dapat digunakan oleh Dinas Perhutanan Jawa Barat dan Dinas Pariwisata Jawa Barat untuk meningkatkan pariwisata di Jawa Barat. Potensi alam dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya dan harus dijaga sebaik-baiknya juga.

DAFTAR PUSTAKA

- Bandung, Disbudpar. (2019, Agustus 1). Rencana Strategis Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung 2018-2023. Dari https://www.disbudpar.bandung.go.id/c_home/plan_detail/1
- Budiaji, Weksi. 2013. Skala Pengukuran dan Jumlah Respon Skala Likert. Jurnal Ilmu Pertanian dan Perikanan Vol. 2 No.2. Dalam Syofian, Suzuki., Setyaningsih, Timor., Syamsiah, Nur. 2015. Otomatisasi Metode Penelitian Skala Likert Berbasis Web. Universitas Darma Persada, Jakarta dari <https://jurnal.umj.ac.id/index.php/semnastek/article/view/540/506>
- Jabarprov, Dishut. (2019). Rencana Strategis Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Barat Tahun 2018-2023. Dari <http://dishut.jabarprov.go.id/data/RENSTRAS%20Dinas%20Kehutanan%202018-2023.pdf>
- Khotimah, Khusnul., Wilopo., Hakim, Luchman. (2017). Strategi Pengembangan Destinasi Pariwisata Budaya (Studi Kasus pada Kawasan Situs Trowulan sebagai Pariwisata Budaya Unggulan di Kabupaten Mojokerto). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 41 No.1. Universitas Brawijaya Malang. Dari <https://media.neliti.com/media/publications/87665-ID-strategi-pengembangan-destinasi-pariwisa.pdf>
- Mubarrok, Ujang Syahrul. (2018). Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) Untuk Menentukan Strategi Bisnis Di UD. Kontomulyo Badas-Kediri. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Kadiri (UNISKA) Kediri. Dari <https://osf.io/preprints/inarxiv/y7dk6/>
- Pranata, Galih Alco., Idajati, Hertiar. 2018. JURNAL TEKNIK ITS Vol. 7, No. 2, (2018) ISSN: 2337-3539 (2301-9271) dari <http://www.ejurnal.its.ac.id/index.php/teknik/article/download/36387/5139>
- P. D. Sugiyono, Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods). Yogyakarta: Alfabeta, 2011. Dalam Maryuliana., Much Ibnu Subroto, Imam., Farisa Chairul Haviana, Sam. 2016. Sistem Informasi Angket Pengukuran Skala Kebutuhan Materi Pembelajaran Tambahan Sebagai Pendukung Pengambilan Keputusan Di Sekolah Menengah Atas Menggunakan Skala Likert. Dari <http://lppm-unissula.com/jurnal.unissula.ac.id/index.php/EI/article/view/829/680>
- Rangkuti, Freddy. (1997). Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Penghitungan Bobot, Rating, dan OCAI. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Saputra, R Maulan Hari Saputra. (2014). Analisis Faktor Perilaku Inovatif, Ketrampilan Komunikasi dan Kerja Tim Terhadap Kesuksesan Berwirausaha di Bandar Lampung. Universitas Lampung. Dari <http://digilib.unila.ac.id/3534/18/BAB%20III.pdf>
- Setyorini, Hany., Effendi, Mas'ud., Santoso, Imam. 2016. Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Argoindustri Vol. 5, No 1 :46-53 ISSN 2252-7877 (Print) ISSN 2549-3892 (Online) dari <https://industria.ub.ac.id/index.php/industri/article/view/269/261>
- Tahura. (2018). Selayang Pandang. Diunduh pada 15 Februari 2020, dari <https://tahuradjuanda.jabarprov.go.id/>
- Utama, I Gusti Bagus Rai. (2014). Pengantar Industri Pariwisata. Yogyakarta : Deepublish. Dari https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=lqr4CQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR6&dq=pariwisata&ots=Nyj5LHO_iz&sig=3XybKNKoI1vOzE4bBdCzOBwN3O8&redir_esc=y#v=onepage&q=pariwisata&f=false
- Wahab, Salah. 1996. Manajemen Kepariwisata. Jakarta : PT Pradnya Paramita dalam Barreto, Mario., Giantari, I.G.A.Ketut. (2015) E-jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana ISSN 2337-3067 dari <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/15129/12268>
- Waluya, Bagja. (2012). Geografi Pariwisata: Deskripsi Objek Pariwisata. Diunduh pada 19 Nopember 2019, dari http://file.upi.edu/Direktori/FPIPS/JUR._PE_ND._GEOGRAFI/197210242001121-BAGJA_WALUYA/GEOGRAFI_PARIWISATA/deskripsi_objek_pariwisata.pdf