

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Desa Megati merupakan salah satu desa yang sebagian besar penduduknya menggantungkan sumber kehidupannya di sektor pertanian. Komoditi yang menonjol sebagai hasil andalan adalah padi, kelapa, kakao, jagung, dan kopi. Dari sektor pertanian ini, melahirkan beberapa sektor lain diantaranya adalah sektor agrowisata. Desa wisata ini menawarkan hamparan persawahan yang menghijau dan terasering yang sangat indah dan sangat bagus untuk wisata trekking. Penduduk Desa Megati sampai dengan tahun 2016 berjumlah 2.938 jiwa terdiri dari 1.449 laki-laki dan 1.489 perempuan (Badan Pusat Statistik Indonesia. 2017.)

Agrowisata merupakan rangkaian kegiatan wisata yang memanfaatkan potensi pertanian sebagai obyek wisata, baik potensial berupa pemandangan alam kawasan pertaniannya maupun kekhasan dan keanekaragaman aktivitas produksi dan teknologi pertanian serta budaya masyarakat petaninya. Kegiatan agrowisata bertujuan untuk memperluas wawasan pengetahuan, pengalaman rekreasi dan hubungan usaha di bidang pertanian yang meliputi tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, perikanan dan peternakan. Di samping itu yang termasuk dalam agro wisata adalah perhutanan dan sumber daya pertanian. Perpaduan antara keindahan alam, kehidupan masyarakat pedesaan dan potensi pertanian apabila dikelola dengan baik dapat mengembangkan daya tarik wisata. Dengan berkembangnya agrowisata di satu daerah tujuan wisata akan memberikan manfaat untuk peningkatan pendapatan masyarakat dan pemerintahan dengan kata lain bahwa

fungsi pariwisata dapat dilakukan dengan fungsi budidaya pertanian dan pemukiman pedesaan dan sekaligus fungsi konservasi (Sastrayuda, 2010).

Menurut Tirtawinata dan Fachruddin (1996) agrowisata dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

- 1 Meningkatkan konservasi lingkungan.
- 2 Meningkatkan nilai estetika dan keindahan alam
- 3 Memberikan nilai rekreasi.
- 4 Meningkatkan kegiatan ilmiah dan pengembangan ilmu pengetahuan.
- 5 Mendapatkan keuntungan ekonomi.

Pengembangan kawasan agrowisata harus memenuhi beberapa prasyarat dasar antara lain:

- 1 Memiliki sumberdaya lahan dengan agroklimat yang sesuai untuk mengembangkan komoditi pertanian yang akan dijadikan komoditi unggulan.
- 2 Memiliki prasarana dan infrastruktur yang memadai untuk mendukung pengembangan sistem dan usaha agrowisata.
- 3 Memiliki sumberdaya manusia yang berkemauan dan berpotensi untuk mengembangkan kawasan agrowisata.
- 4 Konservasi alam dan kelestarian lingkungan hidup bagi kelestarian sumberdaya alam, kelestarian sosial budaya maupun ekosistem secara keseluruhan

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1 Bagaimana factor internal dan eksternal untuk pengembangan kawasan agrowisata berbasis sumberdaya lokal di Desa Megati ?
- 2 Strategi alternative apa yang digunakan untuk pengembangan Agrowisata berbasis sumberdaya lokal ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi factor internal dan eksternal untuk pengembangan agrowisata berbasis sumberdaya lokal di Desa Megati
2. Merumuskan strategi alternatif dalam pengembangan agrowisata berbasis sumberdaya lokal di Desa Megati

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat di dapatkan dari dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Manfaat praktis

a. Bagi peneliti

Dapat menambah wawasan maupun pengetahuan terkait strategi pengembangan agrowisata berbasis sumberdaya lokal.

b. Bagi kawasan agrowisata

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan atau rekomendasi bagi kawasan agrowisata dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pemilihan strategi pengembangan yang tepat untuk meningkatkan dan mengembangkan agrowisata sehingga dapat bermanfaat pada masa mendatang.

c. Bagi pemerintah

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan rujukan dalam menerapkan kebijakan bagi keberlangsungan pengembangan agrowisata berbasis sumberdaya lokal di Desa Megati, Kabupaten Tabanan.

2. Manfaat teoritis

a. Bagi peneliti lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berfungsi sebagai ilmu pengetahuan dan bahan perbandingan untuk penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengembangan Kawasan Agrowisata

Kajian teori tentang pengembangan kawasan Agrowisata meliputi :
kawasan Agrowisata dan pengembangan kawasan Agrowisata.

2.1.1 Kawasan Agrowisata

Agrowisata adalah salah satu bentuk pariwisata yang obyek wisata utamanya adalah lansekap pertanian, maka dapat dikatakan bahwa agrowisata merupakan wisata yang memanfaatkan obyek-obyek pertanian. Agrowisata juga merupakan kegiatan wisata yang terintegrasi dengan keseluruhan sistem pertanian dan pemanfaatan obyek-obyek pertanian sebagai obyek wisata, seperti teknologi pertanian maupun komoditi pertanian (Anonim, 1990).

Menurut Arifin (1992) agrowisata adalah salah satu bentuk kegiatan wisata yang dilakukan dikawasan pertanian yang menyajikan suguhan pemandangan alam kawasan pertanian (*farmland view*) dan aktivitas didalamnya seperti persiapan lahan, penanaman, pemeliharaan, pemanenan, pengolahan hasil panen sampai dalam bentuk siap dipasarkan dan bahkan wisatawan dapat membeli produk pertanian tersebut sebagai oleh-oleh. Agrowisata tersebut ikut melibatkan wisatawan dalam kegiatan-kegiatan pertanian. Sedangkan menurut Nurisjah (2001), agrotourism, agrowisata, wisata agro atau wisata pertanian merupakan penggabungan aktivitas wisata dan aktivitas pertanian.

Ditambahkan oleh Tirtawinata dan Fachruddin (1996) bahwa agrowisata merupakan suatu upaya dalam rangka menciptakan produk wisata baru (diversifikasi). Kegiatan agrowisata juga merupakan kegiatan pengembangan wisata yang berkaitan dengan kegiatan pedesaan dan pertanian yang mampu meningkatkan nilai tambah kegiatan pertanian dan kesejahteraan pedesaan (Haeruman, 1989 dalam Khairul, 1997).

Pengertian agrowisata dalam Surat Keputusan Bersama Menteri Pertanian dan Menteri Pariwisata, Pos, dan Telekomunikasi Nomor: 204/KPTS/HK/050/4/1989 dan Nomor KM. 47/PW.DOW/MPPT/89 Tentang Koordinasi Pengembangan Wisata Agro, didefinisikan “sebagai suatu bentuk kegiatan pariwisata yang memanfaatkan usaha agro sebagai obyek wisata dengan tujuan untuk memperluas pengetahuan, pengalaman rekreasi dan hubungan usaha di bidang pertanian”(Tirtawinata dan Fahrudin, 1999 : 3).

Agrowisata, dalam kamus bahasa Indonesia, Purwodarminto (1999), diartikan sebagai wisata yang sarannya adalah pertanian (perkebunan, kehutanan, dsb).

Berdasarkan beberapa definisi tentang Agrowisata tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Agrowisata adalah obyek wisata yang memanfaatkan usaha pertanian meliputi teknologi pertanian dan komoditas pertanian yang didalamnya terdapat persiapan lahan, pemeliharaan, pemanenan, pengolahan hasil panen sampai dalam bentuk siap dipasarkan dengan tujuan untuk memperluas pengetahuan, pengalaman rekreasi dan hubungan usaha di bidang pertanian serta dapat

meningkatkan nilai tambah kegiatan pertanian dan kesejahteraan masyarakat.

2.2.1.2 Kriteria Kawasan Agrowisata

Menurut Bappenas (2004) kriteria kawasan agrowisata sebagai berikut :

Memiliki potensi atau basis kawasan di sektor agro, misalnya:

1. Sub sistem usaha pertanian primer (on farm) yang dapat berupa perkebunan.
2. Sub sistem industri pertanian yang antara lain terdiri industri pengolahan, kerajinan, pengemasan, dan pemasaran.
3. Sub sistem pelayanan yang menunjang kesinambungan dan daya dukung kawasan baik terhadap industri & layanan wisata maupun sektor agro.
4. Adanya kegiatan masyarakat yang didominasi oleh kegiatan pertanian dan wisata dengan keterkaitan dan ketergantungan yang cukup tinggi. Kegiatan pertanian yang mendorong tumbuhnya industri pariwisata, dan sebaliknya kegiatan pariwisata yang memacu berkembangnya sektor agro.
5. Adanya interaksi yang intensif dan saling mendukung bagi kegiatan agro dengan kegiatan pariwisata dalam kesatuan kawasan. Berbagai kegiatan dan produk wisata dapat dikembangkan secara berkelanjutan.

2.2.1.3 Ruang Lingkup/Cakupan Kawasan

Penentuan klasifikasi agrowisata didasari oleh konsepsi dan tujuan pengembangan agrowisata, jenis-jenis obyek agrowisata beserta daya tarik obyek tersebut. Daya tarik agrowisata terdiri dari komoditi usaha agro, sistem sosial ekonomi dan budaya, sistem teknologi dan budidaya usaga agro, peninggalan budaya agro, budaya masyarakat, keadaan alam dan prospek investasi pada usaha agro

tersebut. Ruang lingkup dan potensi agrowisata oleh Team Menteeri Rakornas Wistata pada tahun 1992 dalam Betrianis (1996) dijelaskan :

a. Tanaman Pangan

1. Lingkup komoditas yang ditangani meliputi komoditas tanaman padi, palawija dan komoditas tanaman hortikultura.
2. Lingkup kegiatan yang ditangani meliputi kegiatan usaha tani tanaman pangan (padi, palawija, hortikultura) yang terdiri dari berbagai proses kegiatan pra panen, pasca panen/pengelolaan hasil sampai pemasarannya.

b. Perkebunan

Daya tarik perkebunan sebagai sumberdaya wisata antara lain sebagai berikut:

- 1 Daya tarik histori wisata alam
- 2 Lokasi perkebunan
- 3 Cara-cara tradisional dalam pola tanam, pemeliharaan, pengelolaan

Ruang lingkup bidang usaha perkebunan meliputi:

- 1) Perkebunan tanaman keras dan tanaman lainnya yang dilakukan oleh perusahaan swasta atau BUMN
- 2) Berbagai kegiatan obyek usaha perkebunan dapat berupa praproduksi (pembibitan), produksi dan pasca produksi (pengolahan dan pemasaran)

c. Peternakan Daya tarik peternakan sebagai sumberdaya wisata antara lain sebagai berikut :

- 1 Pola peternakan yang ada
- 2 Cara-cara tradisional dalam peternakan
- 3 Tingkat teknik pengelolaan
- 4 Budidaya hewan ternak Ruang lingkup obyek wisata peternakan meliputi:

- 1) Pra produksi : pembibitan ternak, pabrik pakan ternak, pabrik obat-obatan dan lain-lain
- 2) Kegiatan produksi : usaha peternakan unggas, ternak perah, ternak potong dan aneka ternak
- 3) Pasca produksi : pasca panen susu, daging telur, kulit dan lain-lain

2.2.1.4 Interaksi antar Sub Sistem

Menurut Bappenas (2004) Interaksi antar kawasan harus memperoleh perhatian yang serius misalnya kawasan cagar budaya, cagar alam, kawasan pemukiman dan kawasan sentra industri. Interaksi keseluruhan kawasan harus mampu mendukung pengembangan industri wisata secara keseluruhan. Untuk itu diperlukan kesadaran kolektif yang kuat sesuai dengan semangat pelayanan untuk pengembangan industri agrowisata.

1) Cakupan Sektor Agrowisata

Pengembangan kawasan agrowisata dapat dilakukan sesuai dengan potensi yang dapat dikembangkan di daerah. Hal ini perlu mempertimbangkan antara agroklimat, kesesuaian lahan, budaya agro yang sudah berkembang, potensi pengembangan dan kemungkinan-kemungkinan produk-produk turunan

yang dapat dikembangkan di masa depan.

2) Tipologi Kawasan Agrowisata

Kawasan agrowisata memiliki tipologi kawasan sesuai klasifikasi usaha pertanian dan agribisnisnya masing-masing.

3) Infrastruktur

Infrastruktur penunjang diarahkan untuk mendukung pengembangan sistem dan usaha agrowisata sebagai sebuah kesatuan kawasan yang antara lain meliputi:

- Dukungan fasilitas sarana & prasarana yang menunjang kegiatan agrowisata yang mengedepankan kekhasan lokal dan alami tetapi mampu memberikan kemudahan, kenyamanan dan keamanan bagi wisatawan. Fasilitas ini dapat berupa fasilitas transportasi & akomodasi, telekomunikasi, maupun fasilitas lain yang dikembangkan sesuai dengan jenis agrowisata yang dikembangkan.
- Dukungan sarana dan prasarana untuk menunjang subsistem kegiatan agribisnis primer terutama untuk mendukung keberlanjutan kegiatan agribisnis primer, seperti: bibit, benih, mesin dan peralatan pertanian, pupuk, pestisida, obat/vaksin ternak dan lain-lain. Jenis dukungan sarana dan prasarana dapat berupa: jalan, sarana transportasi, pergudangan sarana produksi pertanian, fasilitas bimbingan dan penyuluhan, pendidikan dan pelatihan, fasilitas lain yang diperlukan.
- Dukungan sarana dan prasarana untuk menunjang subsistem usaha tani/pertanian primer (on-farm agribusiness) untuk peningkatan produksi dan

keberlanjutan (sustainability) usaha budi-daya pertanian: tanaman pangan dan hortikultura, perkebunan, peternakan, perikanan, dan kehutanan. Jenis sarana dan prasarana ini antara lain: jalan-jalan pertanian antar kawasan, sarana air baku melalui pembuatan sarana irigasi untuk mengairi dan menyirami lahan pertanian.

- Infrastruktur yang tepat guna, yang dimaksud infrastruktur yang dibangun baik jenis maupun bentuk bangunan harus dirancang sedemikian rupa tanpa melakukan eksploitasi yang berlebihan dan menimbulkan dampak yang seminimal mungkin pada lingkungan sekitarnya. Teknologi yang digunakan dapat bervariasi dan sebaiknya jenis teknologi harus disesuaikan dengan kondisi setempat.
- Biro perjalanan wisata sebagai pemberi informasi dan sekaligus mempromosikan pariwisata, meskipun mereka lebih banyak bekerja dalam usaha menjual tiket dibandingkan memasarkan paket wisata.

2.1.2 Pengembangan Kawasan Agrowisata

Pengembangan kawasan agrowisata yaitu pengelolaan ruang yang meliputi pengaturan, evaluasi, penertiban maupun peninjauan kembali pemanfaatan ruang sebagai kawasan agrowisata, baik dari sisi ekologi, ekonomi maupun sosial budaya. Penataan kawasan agrowisata juga dapat mencakup pemanfaatan kawasan lain seperti : kawasan pemukiman dan kawasan industri.

2.2.1.4 Prinsip-prinsip Pengembangan

Perencanaan pengembangan kawasan agrowisata menurut Bappenas

(2004) harus memenuhi prinsip-prinsip berikut :

1. Pengembangan kawasan agrowisata harus mempertimbangkan penataan dan pengelolaan wilayah dan tata ruang yang berkelanjutan baik dari sisi ekonomi, ekologi maupun sosial budaya setempat.
 - a. Mempertimbangkan RTRWN yang lebih luas sebagai dasar pengembangan kawasan.
 - b. Mendorong apresiasi yang lebih baik bagi masyarakat luas.
 - c. Pentingnya pelestarian sumber daya alam yang penting dan karakter sosial budaya.
 - d. Menghargai dan melestarikan keunikan budaya, lokasi dan bangunan-bangunan bersejarah maupun tradisional.
2. Pengembangan fasilitas dan layanan wisata yang mampu memberikan kenyamanan pengunjung sekaligus memberikan benefit bagi masyarakat setempat.
 - a. Memberikan nilai tambah bagi produk-produk lokal dan meningkatkan pendapatan sektor agro.
 - b. Merangsang tumbuhnya investasi bagi kawasan agrowisata sehingga menghidupkan ekonomi lokal.
 - c. Merangsang tumbuhnya lapangan kerja baru bagi penduduk lokal.
 - d. Menghidupkan gairah kegiatan ekonomi kawasan agrowisata dan sekitarnya.
 - e. Meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya lokal.
3. Pengembangan kawasan agrowisata harus mampu melindungi sumber daya dan kekayaan alam, nilai-nilai budaya dan sejarah setempat. Pengembangan

kawasan agrowisata ini tidak hanya memenuhi kebutuhan pasar semata, tetapi harus dalam koridor melindungi dan melestarikan aset-aset yang menjadi komoditas utama pengembangan kawasan. Penggalan terhadap nilai-nilai, lokasi, kegiatan, atraksi wisata yang unik ditujukan untuk mendorong pertumbuhan kawasan agrowisata secara berkelanjutan.

4. Diperlukan studi dan kajian yang mendalam, berulang (*repetitif*) dan melibatkan pihak-pihak yang relevan baik dari unsur masyarakat, swasta maupun pemerintah. Dengan demikian diharapkan perencanaan & pengembangan kawasan semakin baik dari waktu ke waktu serta terdokumentasi dengan baik.

2.1.3 Manfaat Agrowisata

Adapun manfaat pengembangan Agrowisata yaitu : meningkatkan konservasi lingkungan, meningkatkan nilai estetika dan keindahan alam, memberikan nilai rekreasi, meningkatkan kegiatan ilmiah dan pengembangan ilmu pengetahuan, dan mendapatkan keuntungan ekonomi (Tirtawinata dan Fachruddin, 1999:30-43).

1. Meningkatkan Konservasi Lingkungan

Nilai-nilai konservasi yang ditekankan pada pengelolaan Agrowisata yaitu keseimbangan ekosistem dan kemampuan daya dukung lingkungan. Agrowisata yang obyeknya benar-benar menyatu dengan lingkungan diharapkan memiliki nilai-nilai *existence effect* pada lingkungannya karena area Agrowisata yang luas.

akan mempengaruhi cuaca bahkan iklim disekitarnya. Banyaknya pepohonan pada Agrowisata dapat menyerap kebisingan dan berfungsi untuk menahan cadangan air dan menjadikan udara segar dan nyaman.

2. Meningkatkan Nilai Estetika dan Keindahan Alam

Nuansa alam yang indah dan tertata rapi kemudian dipadukan dengan pengelolaan Agrowisata yang tepat akan memberikan nilai estetika pada setiap orang yang melihatnya. Keindahan visual Agrowisata yang dipadukan dengan alam dapat diperoleh melalui topografi, jenis flora dan fauna, warna, dan tata masa bangunan yang selaras dengan alam. Dalam perencanaan Agrowisata diperlukan perencanaan tata letak, arsitektur bangunan, dan lansekap yang tepat. Pengembangan setiap komponen obyek perlu dipertimbangkan, seperti pembuatan fasilitas seperti bangunan yang menyatu dengan alam sehingga tidak menurunkan nilai keindahannya.

Unsur keindahan Agrowisata yang lain yaitu faktor kebersihan sehingga perlu mendapatkan perhatian. Penyediaan sarana kebersihan seperti tempat sampah harus ditempatkan pada tempat-tempat yang strategis yaitu pada tempat istirahat pengunjung. Kesadaran pengunjung untuk menjaga kebersihan juga merupakan hal penting agar kebersihan Agrowisata tetap terjaga.

3. Memberikan Nilai Rekreasi

Agrowisata sebagai obyek wisata dengan perpaduan kegiatan rekreasi dan pemanfaatan hasil pertanian. Kegiatan rekreasi ditengah pertanian yang luas akan memberikan nilai yang lebih yaitu pada keindahan alamnya. Untuk mendukung kegiatan rekreasi tersebut maka perlu disediakan fasilitas-fasilitas penunjang, seperti : restaurant, panggung hiburan, dan tempat penjualan hasil pertaniannya.

Sedangkan wilayah Agrowisata buatan yang menawarkan hasil produksinya, seperti holtikultura. Pengunjung dapat menikmati masa panen dengan

memetik langsung buah dari pohonnya. Hal ini dapat menciptakan suasana gembira sehingga pengunjung ingin menikmatinya lagi di masa panen berikutnya.

4. Meningkatkan Kegiatan Ilmiah dan Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Selain sebagai obyek wisata, Agrowisata juga dapat memberikan nilai ilmiah yang dapat mendorong para peneliti, ilmuwan maupun dari kalangan pelajar untuk ingin tahu tentang kekayaan flora dan fauna yang berada dalam Agrowisata tersebut. Untuk mendukung kegiatan ini maka pihak pengelola juga harus penyediaan fasilitas penelitian baik berupa kebun-kebun percobaan maupun laboratorium.

Peningkatan kualitas pada Agrowisata melalui kegiatan penelitian juga dapat membina hubungan dengan lembaga penelitian dan pendidikan. Mereka diberi kesempatan untuk melakukan penelitian di area Agrowisata yang didukung dengan penyediaan sarana penelitian. Kemudahan pihak peneliti dan pendidikan akan menyumbangkan hasil penelitian untuk pengembangan Agrowisata kedepannya.

5. Mendapatkan Keuntungan Ekonomi

Tujuan pengelolaan Agrowisata selain sebagai sarana rekreasi di bidang pertanian juga untuk mendapatkan keuntungan ekonomi. Keuntungan ekonomi bagi daerah dan masyarakat, seperti : membuka lapangan pekerjaan, meningkatkan pendapatan masyarakat, meningkatkan produksi dan kualitas, meningkatkan popularitas daerah.

2.1.4 Konsep Strategi

Menurut Giensberg (1997) pengertian strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu “Strateos” yang berarti jenderal, oleh karena itu kata strategi secara harfiah berarti Seni para Jenderal”. Kata tersebut mengandung arti bahwa strategi adalah sesuatu hal yang penting bagi manajemen puncak organisasi. Lebih lanjut Nepa (1989) menyatakan startegi merupakan suatu kesatuan rencana yang komprehensif dan terpadu yang menghubungkan kondisi internal perubahan dengan situasi lingkungan eksternal agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Berdasarkan pengertian strategi oleh Rangkuti (1999) adalah perencanaan induk yang komprehensif yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai asemua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditentukan sebelumnya.

Bryson (1995) mendefenisikan strategi sebagai suatu rencana untuk meraih misi dan melaksanakan mandat. Strategi merupakan suatu pola tujuan, kebijakan, program, kegiatan, keputusan maupun pengalokasian sumber daya yang menentukan organisasi itu itu, apa yang dikerjakannya dan mengapa ia melakukan itu. Dengan demikian strategi itu merupakan pengembangan dari misi organisasi yang menghubungkan organisasi itu dengan lingkungannya, sehingga strategi itu merupakan outline respon organisasi terhadap tantangan-tantangan mendasar yang dihadapi. Selanjutnya strategi adalah suatu rencana untuk mencapai tujuan tertentu yang disusun sedemikian rupa oleh suatu organisasi sesuai dengan misi yang hendak diraihnya sekaligus untuk melaksanakan mandat/tugas-tugas yang diembannya dengan mempertimbangkan pengaruh faktor-faktor internal maupun eksternal.

Sebagai suatu rencana, maka strategi tidak dengan sendirinya mampu meraih apa yang diharapkan begitu selesai disusun. factor implementasi dari suatu strategi yang mempengaruhi keberhasilan strategi. Sebaik apapun suatu strategi, tidak akan berhasil apabila jelek dalam mengimplementasikannya. Sebaliknya, apabila biasa-biasa saja suatu strategi disusun, namun bagus dalam melaksanakannya, maka akan membuat berhasil strategi tersebut. Menurut David (2002) implementasi strategi yang sukses memerlukan dukungan, disiplin, motivasi dan kerja keras dari seluruh manajer dan karyawan.

Strategi bukan merupakan pedoman yang baku bagi implementasi karena filosofi penyusunan strategi adalah sebagai jembatan organisasi dengan lingkungannya, sehingga tetap dimungkinkan adanya suatu fleksibilitas yang adaptif namun tetap relevan. Strategi dalam organisasi tampak pada pola tujuan, kebijakan, program, kegiatan, keputusan dan pengalokasian sumber dayanya. Dalam suatu organisasi, strategi yang dipandang bagus dan sesuai secara nyata dapat memberikan kontribusi kemajuan perlu dipertahankan keberadaannya. Sedangkan untuk strategi yang sudah tidak sesuai dan tidak dapat memberikan kontribusi kemajuan pada organisasi, perlu dirumuskan kembali dengan maksud agar hubungan antara faktor internal dan eksternal organisasi dapat berjalan dengan baik. Suatu strategi yang efektif harus memenuhi beberapa kriteria seperti yang dinyatakan oleh Bryson (1995). 1. strategi secara teknis harus dapat dikerjakan 2. strategi secara politis dapat diterima oleh para stakeholdernya. 3. strategi harus sesuai dengan filosofi dan nilai-nilai organisasi 4. Strategi setidaknya bersifat etis, moral, legal dan merupakan

keinginan organisasi untuk menjadi lebih baik. 5. Strategi harus sesuai dengan isu strategis yang hendak dipecahkan. Strategi bagi suatu organisasi merupakan alat untuk meraih tujuan, sementara itu dalam konsep sistim, organisasi terdiri dari sub-sub dalam sistim yang lebih kecil yang masing-masing mempunyai tujuan khusus, sehingga terdapat tingkatan-tingkatan tujuan yaitu tujuan menyeluruh organisasi dan tujuan instrumental sub-sub sisti, yang tentunya masingmasing memerlukan strategi pencapaiannya. Pola tingkatan-tingkatan dalam strategi yaitu dari strategi yang bersifat menyeluruh, strategi lebih sempit seperti sub unit hingga ke strategi dalam skala yang lebih kecil. Proses perencanaan strategi merupakan proses yang berjalan secara berulang terus-menerus dipikirkan ulang hubungan antara strategi unsur dalam proses untuk merumuskan strategi yang efektif (Bryson, 1999). Adapun langkah-langkah proses perencanaan strategi menurut Bryson (1999) adalah sebagai berikut :

1. Memprakarsasi dan menyepakati proses perencanaan strategis
2. Mengidentifikasi mandate organisasi
3. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi
4. Menilai lingkungan eksternal, peluang dan ancaman.
5. Menilai lingkungan internal, kekuatan dan kelemahan
6. Mengenali isu strategis yang dihadapi organisasi
7. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu
8. Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan, visi keberhasilan.

Strategi pada dasarnya terdiri dari strategi utama (*grand strategy*) dan strategi sempit (*strategi program*). Berdasarkan bentuknya strategi terdiri beberapa strategi umum atau strategi generik. Lebih lanjut Glueck dan Jauch (1993) berpendapat bahwa terdapat empat macam strategi generik, yaitu strategi stabilitas (*Stability strategy*), strategi ekspansi (*Expansion strategy*), strategi penciutan (*Retrenchment strategy*) dan strategi kombinasi (*combination strategy*).

1. Strategi stabilitas adalah 1) prinsipnya menekankan pada bertambahnya produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan, 2) menekankan efisiensi segala bidang untuk meningkatkan kinerja/keuntungan, 3) mempunyai resiko yang rendah, 4) digunakan pada suatu produk/bisnis yang berada pada tahap kedewasaan (*mature*). Alasan-alasan menggunakan strategi ini adalah perusahaan telah berhasil dan menguntungkan, tingkat resiko rendah dan mudah menerkannya.
2. Strategi ekspansi adalah 1) prinsipnya menitik beratkan pada penambahan/perluasan produk, pasar ataupun fungsi perusahaan, 2) lebih meningkatkan aktifitas perusahaan, 3) mengandung resiko tinggi karena adanya perluasan. Alasan-alasan memakai strategi ini adalah masyarakat diuntungkan dengan adanya perluasan usaha, adanya tekanan pihak luar (pemerintah dan pemegang saham), perluasan usaha akan menghasilkan kekuatan monopoli, motivasi pimpinan untuk menghadapi resiko yang menantang.
3. Strategi penciutan adalah 1) perusahaan melakukan pengurangan

produk, pasar dan fungsi pasar tertentu, 2) menekankan pengurangan ataupun menutup unit bisnis yang mempunyai cash flow negatif, 3) diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun, 4) strategi ini bukan berarti perusahaan gagal dalam bisnis, menyediakan sumberdaya alam untuk unit tertentu untuk mengatasi masalah yang timbul. Jika unit mempunyai kesempatan besar untuk berhasil, maka lebih baik menutup unit lain yang kurang menguntungkan dan mengalokasikan sumberdaya ke unit yang memerlukan. Alasan- alasan menggunakan strategi ini adalah adanya kesempatan yang lebih baik di bidang usaha lain, kekuatan yang ada tidak mampu mengatasi masalah atau persaingan, unit bisnis merugi terus-menerus, unit/bisnis tidak dapat memenuhi target yang telah ditentukan sebelumnya

4. Strategi kombinasi adalah pemakaian lebih dari satu strategi diatas untuk jangka yang berurutan ataupun p d waktu yang bersamaan. Alasan-alasan memakai strategi kombinasi adalah terjadinya perubahan-perubahan yang cepat pada lingkungan luar/dalam perusahaan, dan adanya tahap-tahap kehidupan yang berbeda (lahir, tumbuh, dewasa, dan menurun) dari sebuah produk.

2.1.5 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Agrowisata

Wahyudi (1996), menyatakan bahwa analisa lingkungan merupakan suatu analisis yang penting untuk dilakukan oleh suatu perusahaan atau manajer puncak karena:

1. Perusahaan tidak berdiri sendiri (terisolasi) tetapi berinteraksi dengan bagian-

bagian dari lingkungannya dan lingkungan itu sendiri selalu berubah setiap saat. Dalam banyak kasus, beberapa perusahaan akan hancur karena ketidakmampuan menganalisa dan beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang selalu berfluktuasi.

2. Pengaruh lingkungan yang sangat rumit dan kompleks dapat mempengaruhi kinerja banyak bagian yang berbeda dari sebuah perusahaan. Rumit serta tidak pastinya masa depan membuat para penyusun strategi harus lebih berhati-hati dalam melakukan analisis lingkungan. Sejumlah asumsi yang relevan harus dikaji ulang setiap waktu agar penyesuaian-penyesuaian dapat segera dilakukan.

Analisis lingkungan menurut Glueck dan Jauch (1993) diartikan sebagai suatu prose yang digunakan perencana strategis untuk memantau lingkungan dalam menentukan peluang-peluang atau ancaman-ancaman terhadap perusahaan.

Pemantauan lingkungan menurut Sapp dan Smith (1984) terdiri dari 6 (enam) tahap yaitu:

1. Menentukan kekuatan lingkungan yang akan memiliki dampak dalam perencanaan kegiatan yang akan datang.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor kunci sukses strategic
3. Mengumpulkan dan menganalisis data yang relevan
4. Mengidentifikasi sesuatu yang menjadi ancaman-ancaman dari lingkungan dan peluang-peluang untuk pertumbuhan profitabilitas
5. Menyiapkan peramalan untuk tiap-tiap faktor sukses, ancaman dan

peluang.

6. Membawa seluruh hasil pemantauan bersama-sama pada suatu laporan keadaan lingkungan.

Faktor-faktor lingkungan yang dapat menimbulkan peluang dan ancaman bagi perusahaan terdapat berbagai macam penggolongan yaitu: ekonomi, politik (termasuk pemerintah dan aturan-aturannya), pasar, persaingan, pemasok, teknologi, sosial, dan geografi.

Faktor eksternal atau lingkungan eksternal biasanya terdiri dari kecenderungan kejadian yang berada di luar pengawasan langsung dari pimpinan perusahaan atau industri. Perubahan lingkungan eksternal ini akan mempengaruhi perusahaan atau industri. Perubahan lingkungan eksternal ini akan mempengaruhi perusahaan atau industri walaupun perubahan tersebut tidak selalu berdampak negatif ataupun positif terhadap kelangsungan hidup perusahaan atau industri.

Disamping analisis lingkungan eksternal yang akan memunculkan peluang dan ancaman, perumusan strategi juga menuntut adanya pemahaman yang cermat terhadap faktor internal perusahaan. Pemahaman tersebut dilakukan melalui analisis terhadap faktor internal.

Kondisi lingkungan yang tidak pasti mengharuskan perusahaan menyusun strategi yang tepat untuk menghadapinya karena lingkungan eksternal sebagian besar tidak dapat dikendalikan guna mempengaruhi keputusan memilih strategi.

Menurut Suwarsono (1998), pada variabel internal tersebut kekuatan apabila perusahaan mempunyai keunggulan untuk mampu mengerjakan sesuatu dengan baik dan lebih murah dibanding dengan pesaingnya. Disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan lebih baik dan lebih murah oleh pesaingnya, dengan kekuatan yang ada, dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman lingkungan sehingga dapat mempercepat pencapaian tujuan perusahaan.

Kelemahan organisasi dapat menghadapi pemanfaatan peluang lingkungan atau memperlemah perusahaan didalam menghadapi tantangan lingkungan sehingga dapat diharapkan perusahaan lebih mampu menghadapi lingkungan dengan efektif.

Pada dasarnya, analisis faktor internal terdiri dari 2 (dua) tahap yaitu pertama, identifikasi variabel internal dan kedua, evaluasi variabel- variabel tersebut.

Pada tahap pertama, berusaha mengetahui secara mendalam komponen variabel internal yang secara strategis bertanggung jawab terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan. Faktor-faktor internal yang merupakan fungsi-fungsi usaha yang ada dalam perusahaan, dijelaskan oleh Glueck dan Jauch (1993) antara lain :

1. Faktor pemasaran dan distribusi
2. Faktor riset dan pengembangan

3. Faktor manajemen produksi dan operasi
4. Faktor sumberdaya perusahaan atau karyawan

Setelah sejumlah variabel internal diidentifikasi, langkah kedua adalah evaluasi terhadap variabel tersebut. Diperlukan standar agar suatu variabel dapat dikategorikan sebagai suatu kekuatan atau kelemahan bagi perusahaan. Ada 5 (empat) macam pendekatan sebagai pedoman evaluasi yaitu :

1. Bandingkan dengan kinerja masa lalu
2. Perbandingan evaluasi
3. Perbandingan dengan pesaing
4. Faktor keberhasilan industri
5. Mendapatkan keuntungan ekonomi

Menurut Sapp dan Smith (1984), pendekatan untuk analisis dan penilaian posisi ini dimulai dengan mengembangkan dan mendokumentasi gambaran komprehensif dari perusahaan, selanjutnya identifikasi dan evaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Langkah tersebut diikuti dengan menyesuaikan kekuatan dan kelemahan dengan peluang dan ancaman dapat digunakan sebagai dasar untuk perumusan strategi.

Dalam menilai atau menganalisis lingkungan strategi suatu organisasi sosial menurut Bryson (1999) memperhatikan lingkungan internal yaitu berupa (1) sumberdaya yang dimiliki meliputi SDM, dana, sarana prasarana, struktur dan budaya organisasi, (2) strategi yang digunakan dalam mengelola input, (3) kinerja (output) yang dicapai saat ini.

Analisis lingkungan eksternal dilakukan terhadap ; (1) pemantauan terhadap ragam kecenderungan dan kekuatan-kekuatan politis ekonomi, sosial teknologi, fisik dan pendidikan (2) mengamati stakeholder lain yang berpengaruh seperti rekanan, masyarakat, para pembuat kebijakan (3) mengamati pesaing dan rekanan yang ada.

Unsur dari perencanaan strategi menyangkut pemahaman terhadap lingkungan yang berubah susunan dengan tingkat perkembangan aktual, misi dasar organisasi serta tujuannya, sasaran jangka panjang yaitu antara 5 – 20 tahun dan program kebijakan dan strategi yaitu keputusan yang berkenaan dengan sumber daya dan pedoman yang dikembangkan mengarah dapat dilaksanakan (Tangkilisan, 2003).

Menurut (Porter 1992) menyatakan bahwa proses pembuatan strategi terdiri dari 4 elemen, yaitu:

1. Identifikasi masalah strategi yang dihadapi organisasi
2. Pengembangan alternative strategi yang ada
3. Evaluasi dari alternatif
4. Penentuan pemilihan strategi terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia.

Dengan demikian, proses perencanaan strategi memerlukan kerangka kerja gabungan dari berbagai tingkat manajer dengan harapan agar mereka dapat mengemukakan permasalahannya, sehingga dapat ditemukan strategi pemecahan yang tepat dan memiliki implikasi luas.

2.1.6 Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (1999), analisis SWOT (Strength, Weaknes, Opportunities, Threats) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strenght) dan peluang (opportunity) namun secara bersamaan dapat menimbulkan kelemahan (weakneses) dan ancaman (threats). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi tujuan, strategis dan kebijakan pemerintah atau perusahaan.

Analisis SWOT terbagi atas 2 lingkungan yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal

1. Analisis Kelemahan (*Weakness*)

Analisis ini menjelaskan tentang keterbatasan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja perusahaan. Analisis ini dapat digunakan sebagai acuan perbaikan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

2. Analisis Kekuatan (*Strenght*)

Analisis ini mengidentifikasi seberapa besar kemampuan perusahaan dalam menghadapi ancaman. Analisis kelemahan dan analisis kekuatan merupakan analisis lingkungan internal yang berada di dalam kendali perusahaan.

3. Analisis Peluang (*Oportunity*)

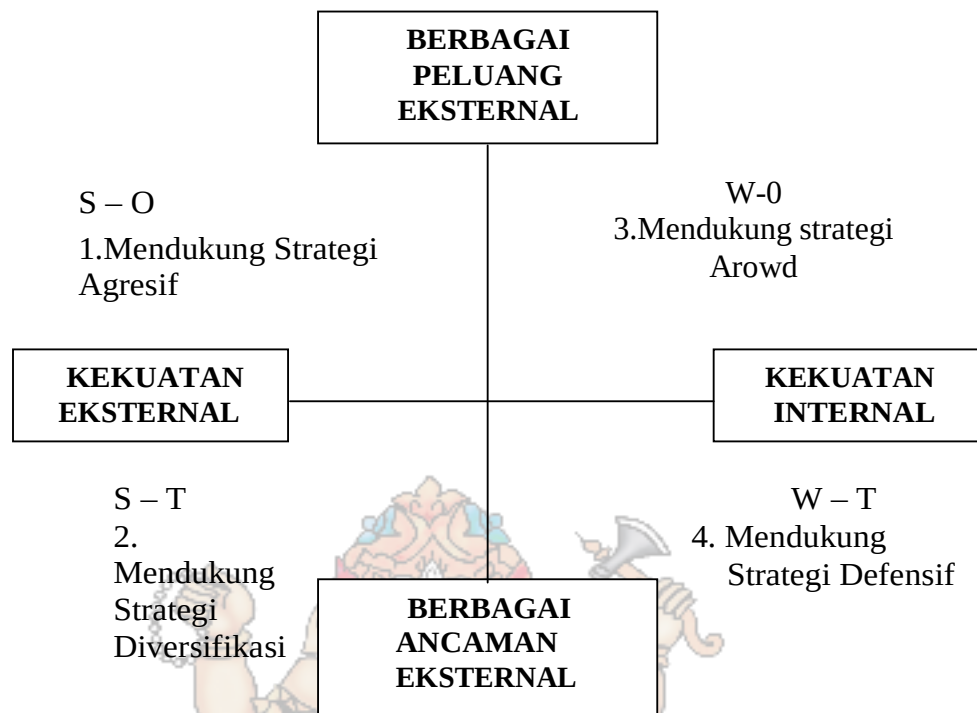
Peluang adalah situasi lingkungan dimana perusahaan dapat

beroperasi secara menguntungkan dan kemungkinan berhasilnya kesuksesan perusahaan yang tidak hanya bergantung pada terpenuhinya syarat untuk menjadi berhasil tetapi harus mampu mengungguli pesaingnya.

4. Analisis Ancaman (*Threat*)

Ancaman adalah tantangan akibat perkembangan yang kurang menguntungkan, dimana keadaan ini dapat mengurangi penjualan dan laba, jika tidak diatasi maka ancaman akan menjadi ganjalan bagi perusahaan. Analisis peluang dan analisis ancaman merupakan analisis lingkungan eksternal yang berada di luar kendali perusahaan.

Masing-masing faktor lingkungan tersebut haruslah mempunyai kadar nilai. Penilaian pada masing-masing variabel dengan menggunakan matrik analisis SWOT, yaitu memberikan rating mulai dari 1 (tidak baik atau sangat rendah) sampai dengan 4 yang menunjukkan nilai paling baik (sangat baik) dari masing-masing variabel dan dari hasil perhitungan dapat digambarkan dalam diagram analisis SWOT yaitu dikelompokkan dalam salah satu sel dari empat sel alternatif strategi seperti pada gambar berikut :



Gambar 1. Diagram Analisis SWOT (Rangkuti, 1999).

Dari gambar 1. dapat dijelaskan bahwa :

1. SO (*Sterngth – Opportunities*)
Menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengambil peluang yang ada.
2. ST (*Sterngth – Threats*)
Menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menghindari dan mengatasi ancaman.
3. WO (*Weakness – Opportunities*)
Berusaha untuk mendapatkan keuntungan dari peluang demi mengatasi kelemahan yang dimiliki.
4. WT (*Weakness – Threats*)
Pada dasarnya strategi ini bersifat bertahan, kegiatan utamanya adalah meminimumkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis

untuk merumuskan peluang perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*) (Rangkuti, 2000).

Pada prinsipnya Analisa SWOT adalah suatu kegiatan menganalisis faktor-faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan serta faktor-faktor eksternal berupa peluang dan ancaman dari suatu organisasi untuk menentukan strategis apa yang harus dilakukan, agar organisasi tersebut dapat beroperasi dan bahkan berkembang terus secara efektif, efisien dan berkelanjutan.

Keegan (1996), mengemukakan tentang SWOT, bahwa pengembangan apapun pada perusahaan akan didasarkan pada kekuatan dan kelemahan dasar perusahaan. Faktor eksternal adalah peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Jika tahapan analisis penting ini telah dilampaui dengan baik maka proses yang lebih teknis seperti identifikasi peluang, penyeleksian, analisis bisnis dan akhirnya kegiatan-kegiatan seperti pengembangan produk, pengujian, perencanaan masuk pasar dapat dilakukan dan tergantung pada pilihan mana yang diambil.

Untuk menentukan tujuan, sasaran dan strategi diperlukan analisa yang mendalam serta menyeluruh mengenai lingkungan dimana perusahaan berada karena lingkungan merupakan salah satu faktor terpenting untuk menunjang berhasilnya perusahaan dalam persaingan.

Analisis SWOT merupakan ramuan utama perencanaan strategis dan

membantu klarifikasi pilihan kebijaksanaan yang dihadapi perusahaan. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan misi, tujuan dan kebijaksanaan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategi harus menganalisa faktor-faktor strategi perusahaan dalam kondisi saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model paling populer untuk menganalisa situasi adalah analisis SWOT.

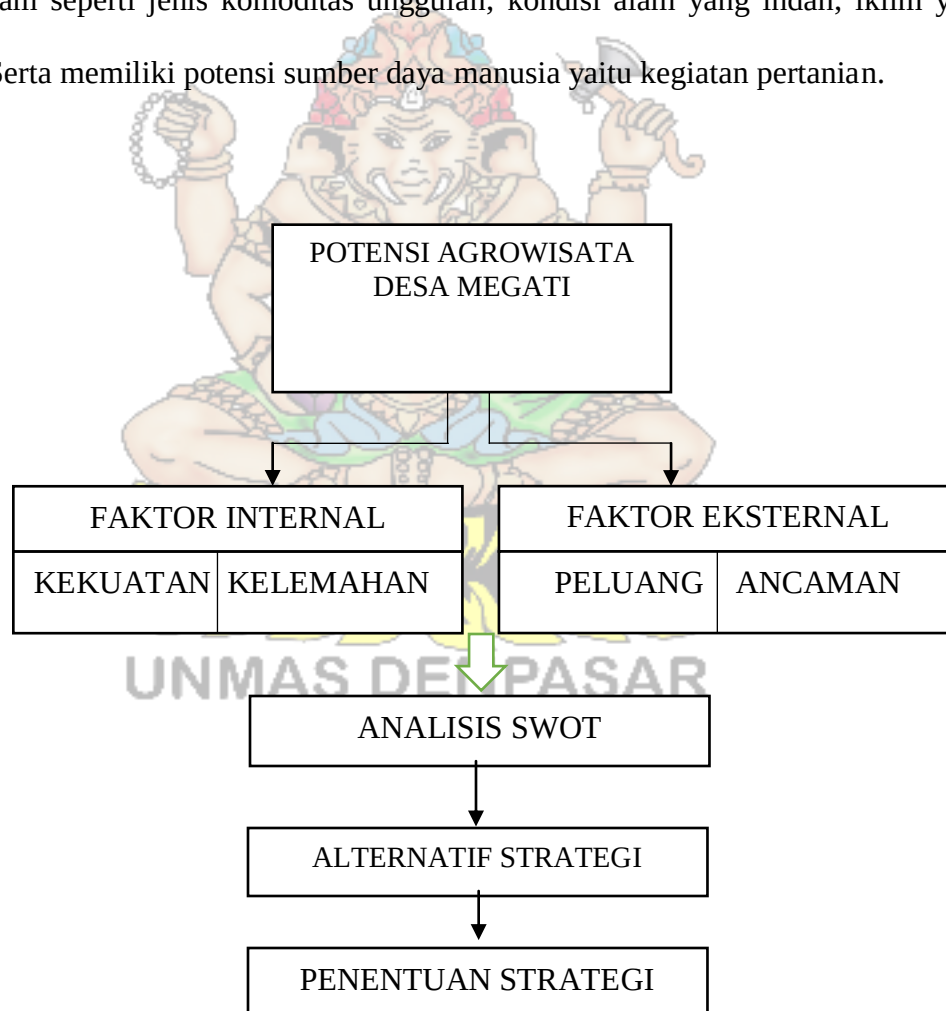
2.2 Kerangka pemikiran

Agrowisata merupakan salah satu jenis wisata yang memanfaatkan usaha pertanian (agro) sebagai obyek wisata dan memadukan antara kegiatan pertanian dan kegiatan wisata. Wisata agro bukan semata merupakan usaha yang menjual jasa bagi pemenuhan kebutuhan konsumen akan pemandangan yang indah dan udara yang segar, namun juga dapat berperan sebagai media promosi produk pertanian, menjadi media pendidikan bagi masyarakat (mulai dari pendidikan tentang kegiatan usaha di bidang pertanian sampai kepada pendidikan tentang keharmonisan dan kelestarian alam). Hal ini memberikan sinyal bagi peluang pengembangan diversifikasi produk agribisnis yang berarti pula dapat menjadi kawasan pertumbuhan baru wilayah.

Pengembangan dan pengelolaan pariwisata di suatu daerah harus dapat mencerminkan peranan masyarakat lokal yang ikut terlibat didalam proses pengembangan dan pengelolaan pariwisata tersebut sehingga terjadi sinergi dan menciptakan kesesuaian program dengan aspirasi dan keinginan dari masyarakat. Pengelolaan destinasi wisata juga memerlukan partisipasi dari seluruh elemen

masyarakat untuk mengembangkan objek wisata tersebut dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar destinasi wisata.

Desa Megati adalah desa yang terletak di Kabupaten Tabanan dengan ketinggian 500 -1000 m dari permukaan laut. Desa megati memiliki luas tanam 453,00 Ha dengan luas lahan panen 482,00 Ha. Desa Megati memiliki potensi sumber daya lokal yang mendukung pengembangan agrowisata meliputi sumber daya alam seperti jenis komoditas unggulan; kondisi alam yang indah; iklim yang sejuk. Serta memiliki potensi sumber daya manusia yaitu kegiatan pertanian.



Gambar1.Kerangka Pemikiran Penelitian

2.3 Penelitian Terdahulu

Pembahasan dalam penelitian ini adalah Strategi Pengembangan Kawasan Agrowisata berbasis sumberdaya lokal di Desa Megati Kecamatan Sulemadeg Timur Kabupaten Tabanan.

No	Nama dan Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Palit, Ireine G, dkk (2017), dalam penelitiannya berjudul “Strategi Pengembangan Kawasan Agrowisata Rurukan”.	Analisis yang digunakan yaitu analisis SWOT	Kesimpulan; strategi pengembangan kawasan agrowisata Rurukan adalah Strategi Pertumbuhan Cepat (Rapid growth strategy)
2	Fellix Fachrezi (2018), dalam penelitiannya yang berjudul “Strategi Pengembangan Ekowisata Lembur Asri Desa Selaawi Kecamatan Selaawi Kabupaten Garut”.	Analisis yang digunakan yaitu analisis SWOT	Kesimpulan; Bangunan sebuah desa wisata di Selaawi bisa menjadi cara untuk memotivasi warga Selaawi
3	A. Yusuf Kholil dan Farah Mutiara dalam jurnalnya yang berjudul “Analisis Potensi Dan Strategi Pengembangan Agrowisata”	Analisis yang digunakan yaitu analisis SWOT	Kesimpulan; Hasil dari analisis potensi agrowisata Bukit Flora adalah agrowisata Bukit Flora berpotensi untuk dijadikan usaha agrowisata.
4	Suwardhana Adyaksa Anak Agung Putra, I Gusti Ngurah Apriadi Aviantara, I Wayan Widia dalam jurnalnya yang berjudul “Strategi Pengembangan Agrowisata Berbasis Analisis Swot Di Unit Usaha Agro Mandiri”	Analisis yang digunakan yaitu analisis SWOT	strategi yang di gunakan adalah strategi tumbuh dan kembangkan yaitu terdiri dari strategi intensif (penetrasi pasar dan pengembangan produk)
5	Gugun Gunawan, Sariyoga, Muhamad Wahyu dalam jurnalnya yang berjudul “ Strategi Pengembangan Agrowisata Di Kampung Kramat Tanjung Desa Bunihara Kecamatan Anyer Kabupaten Serang”	Analisis yang digunakan yaitu analisis SWOT	strategi yang harus dijalankan adalah menciptakan sistem manajerial terutama di bidang keuangan dan operasional yang sesuai, dengan tujuan perusahaan