

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

3.1.1 Gambaran Umum Agrowisata Salak Pondoh

Kawasan Agrowisata Salak Pondoh terletak di dusun Gadung, Desa Bangunkerto, Kecamatan Turi, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta, dengan jarak 2 km ke arah barat dari kantor kecamatan Turi, 8 km ke arah utara dari ibukota kabupaten Sleman dan 25 km ke arah utara dari pusat kota Yogyakarta. Obyek pariwisata dengan daya tarik buah khas Yogyakarta ini berada pada ketinggian 400 m sampai dengan 500 m di atas permukaan air laut dengan kemiringan 20 sampai dengan 35 .

Zona inti sebagai lokasi khusus pengembangan wisata memiliki luas 27 hektar merupakan tanah kas milik desa yang terletak di dusun Gadung, dusun Ganggong dan dusun Candi, dari total keseluruhan areal perkebunan salak milik petani seluas 606 hektar sebagai zona pendukung, dengan batas-batas wilayah sebagai berikut:

- Sebelah utara berbatasan dengan Desa Wonokerto
- Sebelah selatan berbatasan dengan Desa Trimulyo
- Sebelah timur berbatasan dengan Desa Donokerto
- Sebelah barat berbatasan dengan Desa Merdikorejo

Agrowisata Salak Pondoh mempunyai jenis tanah regosol yang berasal dari batuan vulkanis gunung berapi muda dengan kedalaman efektif 80 cm sampai

dengan 90 cm dan mempunyai tekstur sedang dengan kelembapan 5,5 – 7,5 (agak asam netral), kadar pasir lebih dari 60% sehingga konsistensinya ringan dengan permeabilitas yang rendah dan miskin akan organik.

Iklim agak basah dengan rata-rata curah hujan 1982 mm per tahun dan suhu rata-rata setiap hari 24 c membuat udara kawasan Agrowisata Salak Pondoh selalu sejuk dan segar. Kawasan obyek pariwisata ini juga bebas dari polusi udara, tanah maupun air sehingga secara keseluruhan benar-benar alami serta didukung pula oleh keindahan alam yang alami dan asri, adat istiadat masyarakat yang kental akan tradisi, penampakan horizon selatan berupa cakrawala Kota Yogyakarta dan Perbukitan Menoreh merupakan visualisasi yang sangat menarik.

Tanah yang subur dan sumber air yang tersedia sepanjang tahun sangat berguna untuk pertumbuhan berbagai jenis tanaman, khususnya salak pondoh sehingga mendorong untuk dilakukannya segala aktivitas pertanian yang secara tidak langsung sangat mendukung pengembangan kawasan tersebut sebagai kawasan wisata agro (pertanian).

Letak objek wisata yang sangat strategis karena berada di persimpangan jalur obyek pariwisata tujuan utama yaitu Candi Borobudur, Kaliurang, Kraton Yogyakarta dan Candi Prambanan memungkinkan untuk menjadikan Agrowisata Salak Pondoh sebagai daya tarik bagi para wisatawan baik wisatawan domestik maupun wisatawan mancanegara.

Keterjangkauan (aksesibilitas) lokasi yang mempunyai potensi besar sebagai daerah tujuan wisata ini sangat mudah karena dilalui oleh jalur lalu lintas jalan raya yang cukup baik dan sangat memadai yaitu jalan Turi-Tempel dan jalan Turi-

Sleman yang langsung menuju jalan propinsi. Jalan tersebut dilalui oleh angkutan desa dan angkutan kota yang dapat dengan mudah untuk menjangkau obyek wisata secara langsung.

3.1.2 Sejarah Agrowisata Salak Pondoh

Salak merupakan tanaman asli Indonesia yang diduga sudah sejak ratusan tahun silam dibudidayakan. Banyak dijumpai jenis salak yang berkembang luas dan agak spesifik dikaitkan dengan daerah pembudidayaannya, diantaranya adalah salak pondoh. Salak pondoh dibawa oleh seorang Belanda pegawai perkebunan di Sedogan, Tempel pada tahun 1917. Nama pondoh berasal dari kata pondoh yang berarti bunga kelapa yang rasanya manis. Jenis salak ini secara spesifik rasanya manis walau masih muda sehingga diberi nama salak pondoh. Salak pondoh kemudian dibudidayakan secara meluas di kebun-kebun dan di sawah-sawah milik para petani.

Pembangunan Agrowisata Salak Pondoh dimulai tahun 1989 dipelopori oleh para pemuda yang tergabung dalam Karang Taruna Desa Bangunkerto dengan memanfaatkan kolam ikan yang ada sebagai areal pemancingan umum. Berkembangnya salak pondoh memotivasi mereka untuk menggabungkannya menjadi kawasan tujuan wisata. Bekerjasama dengan aparat pemerintah desa, kabupaten dan propinsi kemudian menjadikan kawasan tersebut sebagai tujuan wisata yang dapat mendukung perkembangan pariwisata di Kabupaten Sleman khususnya dan di Daerah Istimewa Yogyakarta pada umumnya.

Usaha tersebut tidak dapat terlepas dari upaya inti untuk menjadikan salak pondoh sebagai komoditas utama para petani di kawasan tersebut dalam

meningkatkan taraf hidup perekonomiannya. Pengembangan Agrowisata Salak Pondoh berdasarkan pada SK Menteri Pertanian No. 204/KPTS/HK. 050/4/1989 dan SK Menteri Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi No. KM. 47/PW. 004/MPPT. 89 yang kemudian dipertegas oleh SK Gubernur Kepala Daerah Istimewa Yogyakarta No. 50/PAN/KPTS/1991 tentang pembentukan Panitia Kerja Tetap.

Dasar pertimbangan dalam melakukan pengembangan Agrowisata Salak Pondoh ialah salak pondoh merupakan salah satu tanaman buah yang mempunyai nilai ekonomis tinggi yang diminati oleh banyak orang, iklim desa yang sangat mendukung dengan hawa sejuk dan nyaman serta sumber air yang melimpah bisa digunakan sebagai pendukung bagi terbentuknya suatu kawasan objek pariwisata. Pertimbangan yang tidak kalah penting ialah letak yang sangat strategis karena berada pada jalur tujuan wisata Candi Borobudur-Kaliurang-Kraton Yogyakarta dan Candi Prambanan.

Awal pengembangan Agrowisata Salak Pondoh dilakukan dengan melengkapi berbagai fasilitas pada zona inti dengan bantuan dari Dinas Pertanian berupa bibit berbagai macam buah-buahan khususnya bibit salak pondoh, Dinas Pariwisata membantu dalam pembangunan lokasi pusat wisata seluas 5 hektar dan saung serta jembatan penghubung di atas kolam, Dinas Kesehatan membantu dalam pengadaan WC dan toilet umum, Dinas Pendidikan dan Budaya membuat area benda purbakala yang menyimpan benda-benda bersejarah, Dinas Pariwisata Daerah membangun shelter multiguna, jalan setapak dan kolam renang sedangkan Dinas Pekerjaan Umum membantu pembuatan taman bermain.

3.1.3 Tujuan Agrowisata Salak Pondoh

Tujuan merupakan kondisi ideal yang diinginkan untuk dapat diwujudkan baik dalam jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang untuk keberlangsungan hidupnya. Mencapai perkembangan sesuai yang diinginkan memerlukan tujuan detail yang realistis, sesuai situasi dan kondisi serta berdasarkan pada kemampuan.

Tujuan umum Agrowisata Salak Pondoh ialah:

- Mengembangkan budi daya salak pondoh di Desa Bangunkerto khususnya dan di Kecamatan Turi pada umumnya.
- Menjadikan Desa Bangunkerto sebagai sentra pemasaran salak pondoh.
- Memperkenalkan dan menjadikan kawasan Turi sebagai pusat salak pondoh.
- Menjadikan kawasan Turi sebagai daerah tujuan wisata.
- Meningkatkan taraf hidup masyarakat dengan kegiatan dan hasil yang positif.

Tujuan jangka pendek yang diupayakan pengelola Agrowisata Salak Pondoh adalah melakukan perbaikan terhadap fasilitas wisata dan sarana-prasarana. Sementara itu tujuan jangka menengahnya ialah menambah fasilitas wisata, sarana-prasarana dan layanan pendukung dalam upaya menarik minat segmen pasar luar negeri. Sedangkan tujuan jangka panjangnya adalah menambah jenis wisata baru untuk mengembangkan Agrowisata Salak Pondoh sebagai lokasi wisata yang berbasis pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

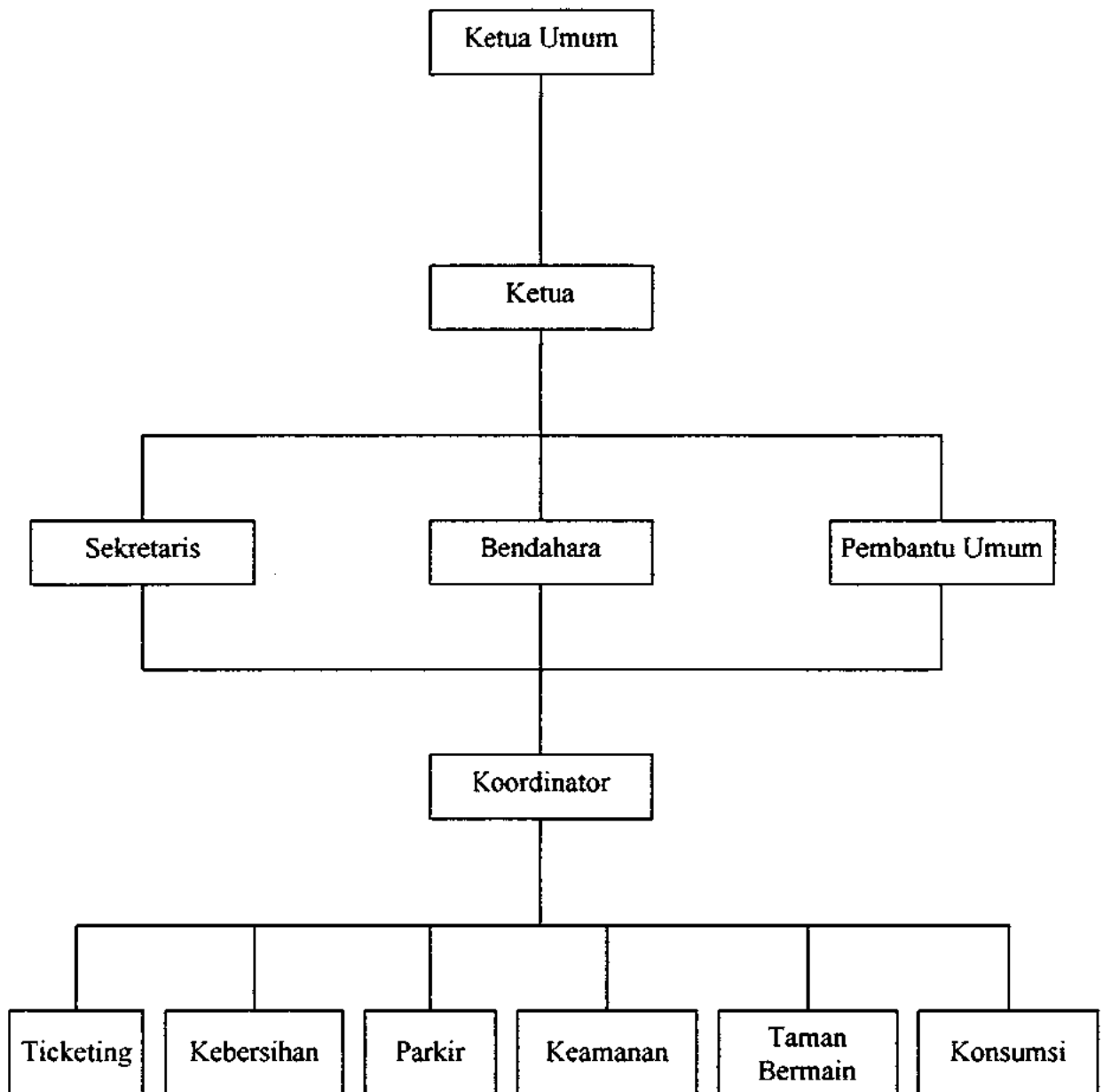
3.1.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan gambaran secara sistematis hubungan kerjasama antar orang-orang dalam organisasi yang menunjukkan garis pelaksanaan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam usaha mencapai tujuan dan sasaran melalui strategi yang telah ditetapkan. Struktur organisasi merupakan mekanisme formal pembentukan organisasi tanpa memandang bentuk dan ukurannya.

Pemimpin mempunyai wewenang dalam menetapkan sampai dimana batas tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing personil sehingga memudahkan pelaksanaan segala aktivitas dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran. Kejelasan pelaksanaan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing personil menunjukkan profesionalisme yang akan mendorong tercapainya pertumbuhan organisasi seperti yang diinginkan.

Struktur organisasi yang dianut Agrowisata Salak Pondoh ialah struktur organisasi fungsional dimana tugas, wewenang dan tanggung jawab pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan-satuan organisasi di bawahnya sesuai dalam bidang masing-masing untuk meningkatkan keahlian dan memungkinkan penggunaan sumber-sumber secara maksimal sehingga tercapai efektivitas dan efisiensi dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran. Agrowisata Salak Pondoh menerapkan sistem panitia kerja tetap yang diangkat oleh pihak desa dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab penuh dalam melaksanakan segala kegiatan di Agrowisata Salak Pondoh.

Gambar 3.1
Struktur Organisasi Agrowisata Salak Pondoh



3.1.5 Deskripsi Pekerjaan

Mencapai produktivitas dan kinerja yang tinggi untuk perkembangan dan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang diperlukan tenaga kerja yang memiliki kemampuan, pengetahuan dan ketrampilan yang matang sesuai tugas, wewenang dan tanggung jawab terhadap suatu pekerjaan. Oleh karena itu pembagian kerja menjadi kebutuhan apabila organisasi menginginkan pencapaian tujuan dan sasaran yang jelas dan terarah serta dapat terhindar dari terjadinya penyimpangan tugas, penyalahgunaan wewenang dan pelemparan tanggung jawab.

Pembagian kerja pada Agrowisata Salak Pondoh adalah sebagai berikut:

- Ketua Umum
 - Mengkomando jalannya seluruh kegiatan mulai perencanaan, pelaksanaan, pengarahan, pengawasan sampai diadakannya evaluasi.
 - Bertanggung jawab terhadap jalannya Agrowisata Salak Pondoh secara keseluruhan.
- Ketua
 - Merencanakan perkembangan Agrowisata Salak Pondoh ke depan, menjembatani ke desa dan menjembatani ke sub dinas pariwisata.
 - Memonitor, mengontrol dan mengatur tugas, wewenang dan tanggung jawab seluruh bawahan.
- Sekretaris
 - Mengagendakan seluruh pertemuan, membuat undangan.

- Melaksanakan tugas di bidang kearsipan, pengetikan, administrasi dan komunikasi.
- Menginventaris seluruh kepemilikan Agrowisata Salak Pondoh bekerjasama dengan pembantu umum.
- Bendahara
 - Menerima, menyimpan, dan mengeluarkan uang untuk keperluan perusahaan.
 - Bertanggung jawab pada keuangan secara keseluruhan termasuk penggajian seluruh karyawan.
 - Menyusun anggaran dan laporan keuangan
- Pembantu Umum
 - Bertanggung jawab terhadap fasilitas wisata, sarana – prasarana dan layanan pendukung.
 - Pengembangan fasilitas wisata dan sarana – prasarana.
 - Mengevaluasi kinerja karyawan.
 - Membantu pelaksanaan tugas karyawan.
- Koordinator
 - Bertanggung jawab pada seluruh kegiatan harian.
 - Memberi tugas dan tanggung jawab kepada bawahan.
 - Mengatur pelaksanaan tugas bawahan.
 - Membuat jadwal dan mengabsen karyawan.
 - Mempromosikan Agrowisata Salak Pondoh.

- **Ticketing:** melakukan pembukuan dan pelaporan keluar masuknya tiket serta data pengunjung.
- **Kebersihan:** bertanggung jawab terhadap kebersihan seluruh areal wisata dan fasilitasnya.
- **Parkir:** bertanggung jawab pada keamanan seluruh kendaraan pengunjung dan karyawan.
- **Keamanan:** menjaga keamanan obyek wisata secara keseluruhan.
- **Taman Bermain:** menjaga, mengoperasikan dan merawat seluruh fasilitas permainan.
- **Konsumsi:** bertanggung jawab terhadap akomodasi seluruh karyawan.

3.1.6 Aspek Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia atau karyawan merupakan faktor yang memiliki nilai strategis khusus karena sangat mempengaruhi produktivitas dan kinerja keuangan. Menjadikan sumber daya manusia sebagai kompetensi inti dilakukan dengan menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang memiliki:

- Nilai kepekaan terhadap peluang dan ancaman sehingga dapat membuat keputusan dan inovatif pada saat menghadapi perubahan.
- Keunikan khusus terhadap pengetahuan, kemampuan dan keahlian agar memberikan keuntungan besar sehingga perlu diberikan pelatihan dan pengembangan serta kompensasi.
- Kemampuan untuk mencontoh dan tidak mudah ditiru oleh orang lain.
- Kemampuan untuk bekerja secara efektif sehingga harus diorganisasi untuk memberikan kekuatan terhadap daya saing dan perkembangan.

3.1.6.1 Perekrutan

Sasaran perekrutan adalah menyediakan pasokan tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi dengan sumber daya manusia yang berkualitas yaitu fleksibel, kreatif dan inovatif. Perekrutan tenaga kerja Agrowisata Salak Pondoh pada bagian ketua umum, ketua, sekretaris, bendahara, pembantu umum dan koordinator dilakukan aparat desa sedangkan tenaga operasional direkrut oleh koordinator dengan pertimbangan dari personel lain melalui seleksi administrasi dan tes wawancara serta langsung menjadi karyawan.

3.1.6.2 Jumlah dan Klasifikasi Karyawan

Agrowisata Salak Pondoh memiliki tenaga kerja sebanyak 18 orang dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 3.1
Klasifikasi Tenaga Kerja

Jabatan	Jumlah	Kualifikasi
Ketua umum	1	Sarjana
Ketua	1	Sarjana
Sekretaris	1	Sarjana
Bendahara	1	Sarjana
Pembantu umum	1	Sarjana
Koordinator	1	Sarjana
Ticketing	1	SMU
Kebersihan	3	SLTP, SMU
Parkir	3	SMU
Keamanan	2	Pend. satpam
Taman bermain	2	SLTP
Konsumsi	1	SLTP

Sumber: Data Agrowisata

3.1.6.3 Pengaturan Jam Kerja

Agrowisata Salak Pondoh sebagai tempat rekreasi yang identik dengan hari libur beroperasi selama tujuh hari mulai hari Senin sampai dengan hari

Minggu. Buka mulai pukul 08.00 sampai dengan pukul 16.00. Waktu buka cukup fleksibel karena apabila ada pengunjung dari jauh yang datang mendekati waktu tutup, personel Agrowisata Salak Pondoh tetap berkenan menunggu hingga pengunjung merasa puas menikmati keindahan obyek pariwisata bernuansa perkebunan tersebut.

Masing-masing karyawan dalam satu minggu bekerja enam hari penuh dengan waktu libur satu hari yang telah disepakati sesuai dengan jadwal sehingga karyawan operasional mempunyai fleksibilitas untuk melakukan pekerjaan karyawan lain sesuai perjanjian dan kesepakatan.

3.1.6.4 Kompensasi

Kompensasi sebagai imbalan atas jasa karyawan terhadap perusahaan merupakan aspek yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Seluruh karyawan Agrowisata Salak Pondoh menerima gaji sesuai UMP (Upah Minimum Propinsi) pada awal bulan dengan tambahan gaji lembur bagi karyawan yang tidak mengambil jadwal libur. Karyawan juga menerima bonus penghasilan ketika obyek wisata ramai pengunjung terutama pada hari libur, mendapatkan tunjangan makan serta tunjangan hari raya.

3.1.7 Promosi

Promosi merupakan pengembangan dan penyebaran komunikasi persuasif yang dirancang untuk menarik pengunjung. Promosi yang agresif sangat diperlukan bagi perkembangan obyek pariwisata. Agrowisata secara mandiri melakukan promosi melalui hubungan kerjasama dengan hotel, rumah makan,

restauran, biro perjalanan, instansi swasta maupun pemerintah dan lembaga-lembaga pendidikan mulai dari kelompok bermain sampai dengan perguruan tinggi, menyebar brosur dan mengikuti berbagai pameran serta memberi sponsor tempat untuk acara-acara umum. Promosi dibantu pula oleh Sub Dinas Pariwisata melalui pameran baik lokal, nasional maupun internasional.

3.1.8 Fasilitas Agrowisata Salak Pondoh

Fasilitas dan sarana-prasarana merupakan bagian paling penting bagi sebuah obyek pariwisata. Dalam sistem pengembangan kepariwisataan terdapat empat komponen tujuan wisata yang saling mendukung dan perlu diperhatikan, yaitu:

- *Attractions* merupakan daya tarik wisata alam, buatan maupun budaya. Keberadaan atraksi ini merupakan faktor penarik kunjungan wisatawan dan sangat mempengaruhi lama tinggal wisatawan di suatu daerah.
- *Amenities* berkaitan dengan fasilitas dan layanan pendukung wisata. Sejauh mana fasilitas pendukung ini mampu memenuhi kebutuhan wisatawan dalam akomodasi, jasa boga, retail dan jasa rekreasional lainnya.
- *Access* merupakan pencapaian baik menuju atau keluar daerah tujuan wisata. Sejauh daerah tersebut dapat dijangkau dengan mudah oleh wisatawan termasuk tersedianya fasilitas angkutan umum yang mampu membawa wisatawan ke daerah tujuan didukung oleh kelayakan kondisi jalan.

- *Ancillary service* meliputi kegiatan pemasaran, pengembangan serta koordinasi.

Agrowisata Salak Pondoh sebagai obyek pariwisata minat khusus mempunyai fasilitas, sarana-prasarana dan daya tarik sebagai berikut:

1. Kolam wisata berupa hamparan air seluas 1 hektar dengan tiga buah bangunan saung atau gubug di tengah kolam dan jembatan penghubung antar saung.
2. Empat buah becak air di kolam wisata.
3. Kolam pemancingan dengan lokasi berkontur dan pemandangan kebun salak.
4. Pendopo utama dengan pelataran luas yang dapat digunakan sebagai gedung pertemuan, pesta dan pertunjukan.
5. Taman bunga dengan berbagai macam bunga baik yang hidup di habitat darat maupun air.
6. Gardu pandang yang dapat dimanfaatkan untuk melihat secara keseluruhan kawasan Agrowisata dengan latar belakang Gunung Merapi.
7. Kebun salak nusantara berupa kebun dengan koleksi aneka macam tanaman salak dari berbagai daerah di Indonesia.
8. Kolam renang untuk anak.
9. Arena permainan anak dengan berbagai fasilitas.
10. Taman koleksi benda cagar budaya berupa koleksi batu candi peninggalan budaya yang berasal dari wilayah kecamatan Turi.

11. Toko souvenir dan warung.
12. Mushola dan toilet.
13. Jalan beraspal dengan angkutan desa yang sangat memadai.

Atraksi yang ditawarkan:

1. Paket wisata kebun merupakan paket wisata khusus yang memperbolehkan wisatawan untuk masuk ke kebun salak dengan dipandu petugas untuk melihat dan memperoleh informasi tentang tanaman salak serta dapat memetik buah salak pondoh secara langsung tetapi tidak diperbolehkan untuk dibawa pulang.
3. Pertunjukan kesenian tradisional berupa atraksi aneka budaya daerah seperti kuda lumping, badui serta angguk ditambah atraksi keterampilan aneka binatang langka yang dipertunjukkan akhir bulan atau menyambut tamu tertentu
4. Eksibisi band umum yang dilaksanakan di pendopo utama setiap hari Minggu kedua setiap bulan.
5. Penginapan dengan seluruh akomodasi di rumah penduduk sekitar.

Tabel 3.2
Harga Fasilitas Wisata

Fasilitas	Harga (Rp)	Keterangan
Tiket masuk	1.000	umum
Wisata kebun	6.000	30 menit
Parkir	500/1000	motor/mobil
Becak air (4 buah)	2.000	15 menit
Kolam renang	500	anak-anak
Penginapan & akomodasi	25.000	1 malam/orang
Pendopo utama	20.000	60 menit

Sumber: Agrowisata

Tabel 3.3
Sarana-prasarana

Sarana	Jumlah	Keterangan
Ruang tiket	1	3x3 m
Ruang satpam	1	2x2 m
Ruang gudang	3	@ 2x3 m
Ruang kantor	1	4x3 m
Kios	1	3x3 m
Toilet	7	1,5x2 m
Mushola	1	9x9 m
Pendopo utama	1	9x9 m
Saung	9	4x4 m
Gardu pandang	1	4x4 m
Kolam renang	1	7x3 m
Lahan parkir	2	8x9 m/5x8 m
Pasar rakyat	1	4x10 m

Sumber: Agrowisata

3.1.9 Jumlah Pengunjung

Pengunjung merupakan asset utama yang harus selalu menjadi prioritas dalam usaha-usaha yang dilakukan. Pengunjung Agrowisata Salak Pondoh hingga saat ini masih didominasi wisatawan nusantara karena upaya promosi ke luar negeri masih sangat kurang. Tahun berikutnya, upaya menjangkau segmen wisatawan asing diharapkan dapat dilaksanakan. Jumlah pengunjung Agrowisata Salak Pondoh tahun 1999 sampai dengan bulan Juni tahun 2003 sebagai berikut:

Tabel 3.4
Jumlah Pengunjung Agrowisata Salak Pondoh

No	Jenis Wisata	Tahun				
		1999	2000	2001	2002	- Juni 03
1	Wisata Reguler	28.175	32.468	37.311	43.645	25.892
2	Wisata Kebun	8.523	11.321	15.754	19.327	11.262
	Total	36.698	43.789	53.065	62.972	37.154

Sumber: Agrowisata

3.2 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, variabel-variabel yang digunakan adalah:

3.2.1 Variabel Internal

Variabel internal merupakan faktor-faktor strategis yang mengindikasikan kekuatan dan kelemahan perusahaan, yang terdiri dari:

1. Kualitas Sumber Daya Manusia
2. Promosi
3. Kemampuan manajerial
4. Kebijakan harga
5. Penelitian dan pengembangan
6. Kualitas pelayanan
7. Citra obyek wisata
8. Posisi keuangan
9. Fasilitas dan layanan pendukung
10. Lokasi

3.2.2 Variabel Eksternal

Variabel eksternal merupakan faktor-faktor strategis yang menunjukkan peluang dan ancaman perusahaan, yang terdiri dari:

1. Kebijakan pemerintah
2. Daya beli konsumen
3. Perubahan selera konsumen
4. Ukuran pasar
5. Perkembangan teknologi dan informasi

6. Struktur persaingan
7. Kondisi social dan budaya
8. Pertumbuhan ekonomi
9. Lingkungan fisik
10. Kondisi keamanan

3.3 Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.3.1 Data

Data adalah informasi yang diakui kebenarannya dan akan menjadi dasar untuk dianalisis dalam penelitian.

Berdasarkan sumbernya, penelitian ini menggunakan:

1. Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, diambil dan dicatat pertama kalinya oleh peneliti.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh tidak secara langsung dari sumbernya tetapi melalui media perantara.

Berdasarkan pentingnya data, penelitian ini menggunakan:

1. Data umum

Data umum adalah informasi yang berhubungan dengan masalah penelitian tetapi tidak digunakan atau bermanfaat secara langsung dalam analisis atau pemecahan masalah penelitian.

2. Data khusus

Data khusus ialah informasi yang berhubungan dengan masalah penelitian dan digunakan atau bermanfaat secara langsung untuk analisis atau pemecahan masalah penelitian.

3.3.2 Teknik Pengumpulan Data

Peneliti mengumpulkan data dengan teknik:

1. Studi lapangan

Penulis melakukan studi lapangan untuk memperoleh data primer yang dilakukan melalui:

- Wawancara

Wawancara dilakukan dengan tanya jawab secara langsung, sistematis dan berdasarkan pada tujuan penelitian dengan pimpinan atau staf karyawan yang ditunjuk untuk dapat memberikan berbagai informasi dan data-data yang diperlukan bagi penelitian.

- Survei atau observasi

Survei atau observasi dilakukan melalui pengamatan dan pencatatan secara langsung ke Agrowisata Salak Pondoh untuk mengetahui keadaan perusahaan secara menyeluruh.

- Kuesioner

Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang dibuat secara tertulis untuk dijawab secara tertulis oleh responden.

2. Studi pustaka

Studi pustaka dilakukan dengan membaca, mencatat dan mempelajari berbagai sumber penulisan yang berkaitan dan mendukung penelitian ini.

3.4 Alat Analisis

Alat analisis diperlukan untuk memperoleh suatu hasil penelitian yang akurat. Alat analisis yang dipergunakan untuk mengolah data yang diperoleh pada penelitian ini ialah:

3.4.1 Matrik 9 Sel

Matrik 9 Sel dipakai sebagai model untuk menempatkan posisi bisnis perusahaan dan beberapa alternatif strategi yang sesuai dengan situasi perusahaan. Matriks ini menunjukkan 9 sel strategi yang sesuai dengan kategori pertumbuhan, stabilitas, dan pengurangan pada perusahaan bisnis tunggal.

Matrik 9 Sel memberikan 12 alternatif strategi yang cukup beralasan untuk dipertimbangkan sebagai strategi yang dapat diterapkan. Matrik ini mengkombinasikan daya tarik industri (peluang dan ancaman) dengan posisi kompetitif perusahaan (kekuatan dan kelemahan). Oleh karena itu diperlukan analisis faktor-faktor strategis internal untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta analisis faktor-faktor strategis eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi.

Data internal dapat diperoleh dari laporan segi operasional yaitu kegiatan pemasaran, operasional, sumber daya manusia, keuangan, perencanaan,

administrasi, maupun laporan penelitian dan pengembangan serta dari segi manajerial yaitu kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan.

Analisis terhadap data eksternal dapat diperoleh melalui lingkungan kerja dengan melakukan analisis pasar, pemerintah, pesaing, pemasok, komunitas maupun analisis kelompok kepentingan tertentu serta melalui lingkungan social yang terdiri dari lingkungan ekonomi, teknologi, hukum-politik, social dan budaya, ideology serta pertahanan dan keamanan.

Faktor-faktor strategis internal dan faktor-faktor strategis eksternal dianalisis dengan cara sebagai berikut:

- Mengidentifikasi faktor strategis internal sebagai kekuatan dan kelemahan perusahaan dan faktor strategis eksternal sebagai peluang dan ancaman perusahaan.
- Memberi bobot masing-masing faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal antara 0,0 sampai dengan 1,0 berdasarkan seberapa penting masing-masing faktor strategis bagi perusahaan. Bobot semakin besar bagi faktor strategis yang lebih penting. Jumlah total bobot adalah 1,0 untuk masing-masing faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal yang dibagi untuk semua faktor strategis.
- Memberi nilai masing-masing faktor strategis antara 1 sampai dengan 5 berdasarkan pada kualitas yang diberikan masing-masing faktor strategis internal bagi perusahaan dan berdasarkan respon perusahaan terhadap masing-masing faktor strategis eksternal, dengan kriteria:

1 = sangat buruk

2 = buruk

3 = sedang

4 = baik

5 = sangat baik

- Mengalikan bobot dengan nilai untuk memperoleh nilai tertimbang.
- Menjumlahkan nilai tertimbang untuk memperoleh nilai total sebagai penentu posisi bisnis bagi perusahaan.

Jumlah total dari nilai tertimbang bagi masing-masing faktor strategis maksimal adalah 5 (lima), yang menunjukkan bahwa kekuatan perusahaan dan peluang bisnis yang dimiliki maksimal tanpa adanya kelemahan perusahaan dan ancaman dalam bisnis yang dimasuki. Nilai terendah adalah 1 (satu), yang menunjukkan bahwa bisnis tersebut dalam ancaman penuh tanpa sedikitpun memiliki kekuatan dan peluang untuk tumbuh dan berkembang. Kriteria yang dipakai dalam penentuan nilai tertimbang adalah:

- Jumlah nilai tertimbang 1,00– 2,33 = lemah = rendah
- Jumlah nilai tertimbang >2,33 – 3,67 = rata-rata = sedang
- Jumlah nilai tertimbang >3,67-5,00 = kuat = tinggi

Matriks 9 Sel memiliki dua sumbu, yaitu sumbu horizontal menggambarkan posisi kompetitif perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dan sumbu vertikal menggambarkan daya tarik industri (peluang dan ancaman).

Gambar 3.2
Matriks 9 Sel

		Posisi Kompetitif		
		Kuat (>3,67-5,00)	Rata-rata (>2,33-3,67)	Lemah (1,00-2,33)
Daya Tarik Industri	Tinggi (>3,67-5,00)	1. Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi vertical	2. Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi horizontal	3. Pengurangan Berputar
	Sedang (>2,33-3,67)	4. Stabilitas Berhenti sejenak atau berlanjut dengan	5. Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi horizontal Stabilitas Strategi tidak berubah atau strategi laba	6. Pengurangan Perusahaan terikat atau jual habis kewaspadaan
	Rendah (1,00-2,33)	7. Pertumbuhan Diversifikasi konsentris	8. Pertumbuhan Diversifikasi konglomerat	9. Pengurangan Kebangkrutan atau likuidasi

Sumber: J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*. Andi, Yogyakarta, 1996, hlm. 203.

Penentuan posisi bisnis dilakukan dengan meletakkan nilai total faktor strategis internal pada sumbu horizontal di bawah kategori posisi kompetitif dan nilai total faktor strategis eksternal pada sumbu vertical di bawah kategori daya tarik industri. Perpotongan kedua nilai yang terletak tepat pada sel menunjukkan posisi bisnis perusahaan dan alternatif strategi yang dapat diambil yang sesuai situasi perusahaan.

3.4.2 Matrik SWOT

Penggunaan Matrik SWOT dimaksudkan untuk melakukan analisis situasi yaitu analisis terhadap faktor-faktor strategis perusahaan yang terdiri dari kekuatan (*Strenght*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threatts*).

Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi alternatif yang lebih detail dan jelas bagi perusahaan yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Analisis SWOT menggunakan matrik SWOT yang terdiri dari sembilan sel. Empat sel untuk faktor kunci (S-W-O-T), empat sel untuk strategi (SO-WO-ST-WT) dan satu sel kosong di sebelah kiri atas. Pembentukan matriks SWOT dilakukan dengan:

1. Memasukkan data faktor strategis internal yang berupa kekuatan dan kelemahan serta data faktor strategis eksternal yang berupa peluang dan ancaman yang telah diperoleh ke dalam sel sesuai faktor kunci.
2. Mengkombinasikan kekuatan dan kelemahan dengan peluang dan ancaman sehingga dapat diperoleh berbagai kemungkinan alternatif strategi yang lebih detail dan jelas bagi perusahaan yang dimasukkan pada sel strategi.

Matrik SWOT akan menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi, yaitu:

Gambar 3.3
Matriks SWOT

IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
EFAS	<ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 kelemahan internal 	<ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 kekuatan internal
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 peluang eksternal 	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang
TREATHS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 ancaman eksternal 	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*, Andi, Yogyakarta, hlm. 31.

Alternatif strategi yang dapat dijalankan ialah:

1. Strategi SO (*Strenghts-Opportunities*)

Strategi SO dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan menggunakan seluruh kekuatan (S) untuk memanfaatkan peluang (O) yang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST (*Strenghts-Threats*)

Strategi ST merupakan strategi yang dirumuskan dengan menggunakan kekuatan (S) untuk mengatasi ancaman (T).

3. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)

Strategi WO dirumuskan berdasarkan kemampuan dalam meminimalkan kelemahan (W) dengan memanfaatkan peluang (O).

4. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

Strategi WT diterapkan dengan menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan (W) dan menghindari ancaman (T).

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Persaingan yang semakin tajam menuntut setiap perusahaan untuk dapat merumuskan strategi yang tepat bagi perkembangan dan pertumbuhan usahanya. Rumusan strategi yang tepat didasarkan kepada pengamatan terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Bab ini akan menganalisis data secara kuantitatif dan kualitatif yang dalam proses selanjutnya akan saling berhubungan satu sama lain.

Faktor strategis internal dan eksternal sebagai faktor penentu keberhasilan berkembang atau tidaknya perusahaan akan dianalisis secara kualitatif dengan membaca kecenderungan kedua faktor strategis tersebut yang tidak lepas dari subyektifisme dan intuitif kemudian dilakukan kuantifikasi melalui penilaian terhadapnya dan dapat berlaku sebaliknya. Analisis diperoleh dari hasil wawancara, kuesioner maupun melalui observasi.

Berikut ini merupakan analisis dan pembahasan dengan menggunakan Matriks 9 Sel dan Matriks SWOT:

4.1 Analisis Matriks 9 Sel

Melalui analisis Matriks 9 Sel, perusahaan dapat mengidentifikasi, mengevaluasi dan melakukan penilaian terhadap faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis dan kekuatan perusahaan untuk menghindari ancaman dan mengatasi

kelemahan yang selanjutnya dapat mengetahui posisi bisnis perusahaan dan sekaligus menunjukkan alternatif strategi yang sesuai dengan situasi perusahaan.

4.1.1 Identifikasi Faktor Strategis Agrowisata Salak Pondoh

Identifikasi faktor strategis internal dan eksternal bertujuan untuk menemukan berbagai faktor strategis yang secara sungguh-sungguh dan riil berpengaruh terhadap munculnya kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan.

4.1.1.1 Identifikasi Faktor Strategis Internal

Faktor strategis internal membentuk suasana dimana pekerjaan dilakukan. Faktor strategis internal akan memberikan kompetensi unik yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif secara terus-menerus sehingga menghasilkan laba. Oleh karena itu melalui identifikasi harus dapat diperoleh indikator faktor strategis internal yang secara sungguh-sungguh dan riil berpengaruh pada munculnya kekuatan dan kelemahan sehingga dapat memaksimalkan kekuatan yang dimiliki dan berusaha untuk meminimalkan atau menghilangkan kelemahan yang ada. Berikut ini merupakan indikator dan identifikasi faktor strategis internal Agrowisata Salak Pondoh:

1. Kualitas Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan. Peningkatan kualitas SDM berarti fungsi pengembangan karir, pelatihan, perencanaan dan motivasi kerja yang berorientasi pada tujuan. Kualitas SDM ditunjukkan pula oleh pengalaman, tanggung jawab dan kinerja. Karyawan Agrowisata Salak Pondoh memiliki latar belakang

pendidikan memadai, seluruh pimpinan berpendidikan sarjana dan karyawan minimal berpendidikan sekolah dasar tetapi mempunyai keterbatasan pengetahuan dan pengalaman dalam mengelola objek wisata.

2. Promosi

Promosi sebagai usaha untuk memberitahu, membujuk atau mengingatkan konsumen menjadi alat penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Promosi dijalankan Agrowisata Salak Pondoh melalui brosur yang disebar ke hotel, restoran dan biro perjalanan. Promosi juga dilakukan dengan mendatangi lembaga pendidikan, instansi pemerintah dan swasta serta mengikuti pameran untuk mengenalkan Agrowisata Salak Pondoh.

3. Kemampuan manajerial

Kemajuan perusahaan tidak lepas dari penanganan manajemen yang memberikan totalitasnya bagi keberhasilan perusahaan. Agrowisata Salak Pondoh belum dikelola oleh manajemen yang berpengalaman. Pengelola sebatas membuat mampu berjalan. Usaha menumbuhkembangkan dibatasi minimnya latar belakang pendidikan mengenai kepariwisataan.

4. Kebijakan harga

Perencanaan dan penetapan harga harus didasarkan pada daya beli masyarakat secara umum. Pengelola Agrowisata Salak Pondoh menetapkan harga tiket dan harga sewa fasilitas wisata dengan memperhatikan kondisi riil masyarakat sehingga dapat dijangkau oleh seluruh kalangan.

5. Penelitian dan pengembangan

Perusahaan yang menginginkan pertumbuhan didukung penelitian dan pengembangan yang aktif dan profesional. Pengalaman manajemen yang sangat terbatas membuat Agrowisata Salak Pondoh tidak dapat melakukan penelitian dan pengembangan dengan maksimal.

6. Kualitas Pelayanan

Pelayanan berkualitas mengedepankan keramahan, ketepatan, kecepatan dan kenyamanan untuk memuaskan pengunjung. Karyawan Agrowisata Salak Pondoh memandu pengunjung yang melakukan wisata kebun dan memberi informasi lengkap tentang salak pondoh. Keramahan karyawan, kebersihan lokasi dan fasilitas wisata merupakan bagian dari pelayanan yang berkualitas yang selalu diupayakan Agrowisata Salak Pondoh.

7. Citra objek wisata

Kesan yang baik akan menciptakan keinginan dan menimbulkan kebutuhan. Citra sebagai lokasi wisata yang benar-benar alami, wisata kebun yang lengkap, udara sejuk dan bebas polusi serta nuansa pedesaan yang sangat kental telah melekat pada Agrowisata Salak Pondoh.

8. Posisi keuangan

Kemampuan menumbuhkembangkan perusahaan sangat dipengaruhi keadaan keuangan. Posisi keuangan yang kuat memudahkan perusahaan membuat program pengembangan, posisi keuangan yang biasa atau bahkan lemah menghambat perusahaan untuk berkembang. Keuangan Agrowisata Salak Pondoh berada dalam posisi yang biasa dimana seluruh

kebutuhan operasional tercukupi dan memiliki laba tetapi mempunyai keterbatasan untuk mengembangkan.

9. Fasilitas dan layanan pendukung

Kepuasan pengunjung dipengaruhi fasilitas wisata dan layanan pendukung yang dimiliki suatu objek wisata. Fasilitas wisata, sarana-prasarana dan layanan pendukung Agrowisata Salak Pondoh cukup lengkap sebagai lokasi wisata minat khusus bercirikan pedesaan.

10. Lokasi

Agrowisata Salak Pondoh berada di lokasi yang sangat strategis karena berada di antara jalur wisata tujuan utama yaitu Candi Borobudur-Kaliurang-Kraton Yogyakarta-Candi Prambanan. Keberadaannya sangat mudah dijangkau dengan kendaraan jenis apapun didukung jalan menuju lokasi yang sangat bagus dan lancar.

4.1.1.2 Identifikasi Faktor Strategis Eksternal

Faktor strategis eksternal membentuk keadaan dalam perusahaan di mana perusahaan hidup, sehingga sangat berpengaruh terhadap perkembangan dan pertumbuhan perusahaan. Melalui identifikasi harus dapat diperoleh indikator faktor strategis eksternal yang secara sungguh-sungguh dan riil berpengaruh pada munculnya peluang dan ancaman bisnis sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada untuk berkembang dan meminimalkan ancaman yang dihadapi agar dapat tumbuh maksimal. Berikut ini merupakan indikator dan identifikasi terhadap faktor strategis eksternal Agrowisata Salak Pondoh:

1. Kebijakan pemerintah

Penggabungan hari libur dan cuti bersama mendorong minat wisatawan nusantara melakukan perjalanan wisata. Penggalakan kegiatan penelitian meningkatkan perhatian pemerintah terhadap pengembangan objek wisata minat khusus sebagai lokasi penelitian yang tentunya akan membawa perubahan bagi agrowisat Salak Pondoh.

2. Daya beli konsumen

Kemampuan membeli masyarakat terhadap produk wisata masih cukup tinggi. Harga tiket dan harga sewa fasilitas wisata yang cukup murah menyesuaikan kemampuan finansial masyarakat. Tingkat kunjungan rata-rata setiap hari 200 orang, sedangkan pada hari libur jumlah pengunjung bisa mencapai 500 orang.

3. Perubahan selera konsumen

Pariwisata minat khusus mulai menjadi pilihan karena sebagian besar objek wisata yang ada merupakan jenis wisata konvensional. Agrowisata Salak Pondoh sebagai objek wisata minat khusus mempunyai kesempatan berkembang baik sebagai lokasi wisata maupun untuk tempat penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan.

4. Ukuran pasar

Objek wisata bukan merupakan bisnis image sehingga dapat menjangkau seluruh segmen masyarakat. Fokusnya saja yang pada saat tertentu ditujukan untuk segmen tertentu agar lebih memudahkan dalam usaha promosi. Wisatawan nusantara merupakan pasar sasaran yang masih

sangat potensial. Wisatawan asing dari berbagai negara tetap menjadikan Indonesia sebagai negara tujuan wisata.

5. Perkembangan teknologi dan informasi

Pesatnya perkembangan teknologi merupakan kesempatan besar untuk menyebarkan informasi tentang Agrowisata Salak Pondoh melalui media elektronik maupun media cetak. Sebagai timbal balik, Agrowisata Salak Pondoh dapat memanfaatkan perkembangan teknologi untuk menerima berbagai informasi terutama informasi mengenai dunia pariwisata.

6. Struktur persaingan

Agrowisata Salak Pondoh belum sepenuhnya menghadapi persaingan dengan melaksanakan strategi tertentu. Objek wisata pertanian ini kurang memanfaatkan momentum hari-hari libur untuk menarik minat pengunjung. Namun sebagai objek wisata yang memiliki ciri tersendiri, Agrowisata Salak Pondoh masih tetap menarik minat pengunjung.

7. Kondisi sosial dan budaya

Keberadaan masyarakat sangat membantu dalam memberikan layanan pendukung. Kebiasaan spesifik masyarakat melakukan mudik, wisata belanja dan wisata pendidikan mendukung pengembangan Agrowisata Salak Pondoh.

8. Pertumbuhan ekonomi

Perekonomian yang berjalan lambat menghambat usaha pengembangan karena banyaknya pertimbangan finansial. Pendapatan masyarakat yang

cenderung stabil dan bahkan menurun dibanding tingkat harga produk mengurangi minat untuk melakukan kunjungan wisata.

9. Lingkungan fisik

Kondisi geografis, siklus musim, keadaan cuaca dan potensi sumber daya alam memberikan peluang besar untuk dimanfaatkan sebagai keunggulan kompetitif Agrowisata Salak Pondoh. Masyarakat berminat mengunjungi karena keunikan-keunikan suatu tempat.

10. Kondisi keamanan

Melakukan perjalanan wisata membutuhkan kondisi keamanan yang benar-benar terjamin sehingga selalu merasa aman dan nyaman tanpa perasaan was-was dan cemas. Adanya rentetan peristiwa peledakan bom telah sangat mengganggu industri pariwisata.

4.1.2 Penilaian Faktor Strategis Agrowisata Salak Pondoh

Indikator faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal yang telah diidentifikasi diberikan penilaian.

4.1.2.1 Penilaian Faktor Strategis Internal

Faktor strategis internal mengindikasikan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Melalui penilaian diharapkan dapat diketahui seberapa besar kualitas atau sumbangan yang diberikan masing-masing faktor strategis internal terhadap posisi kompetitif perusahaan. Mengetahui posisi bisnis perusahaan untuk selanjutnya memutuskan alternatif strategi yang dapat dijalankan memerlukan nilai tertimbang yang diperoleh dari hasil perkalian antara bobot dengan nilai bagi masing-masing faktor strategis.

Bobot ditentukan untuk masing-masing faktor strategis internal antara 0,0 sampai dengan 1,0 berdasarkan seberapa penting masing-masing faktor strategis bagi perusahaan. Bobot semakin besar bagi faktor strategis internal yang dianggap lebih penting. Jumlah total bobot adalah 1,0 yang dibagi untuk semua faktor strategis. Penentuan nilai faktor strategis internal didasarkan pada kualitas yang diberikan masing-masing faktor strategis terhadap perusahaan dengan kriteria sebagai berikut:

1 = sangat buruk

2 = buruk

3 = sedang

4 = baik

5 = sangat baik

Berikut ini merupakan pemberian bobot dan nilai terhadap faktor strategis internal Agrowisata Salak Pondoh:

Tabel 4.1
Pemberian Bobot Terhadap Faktor Strategis Internal

No	Faktor Strategis Internal	Bobot
1	Kualitas SDM	0,11
2	Promosi	0,11
3	Kemampuan manajerial	0,09
4	Kebijakan harga	0,09
5	Penelitian dan pengembangan	0,09
6	Kualitas pelayanan	0,10
7	Citra objek wisata	0,10
8	Posisi keuangan	0,11
9	Fasilitas dan layanan pendukung	0,10
10	Lokasi	0,10
	Total	1,0

Sumber: data primer, 2003.

Tabel 4.2
Pemberian Nilai Terhadap Faktor Strategis Internal

No	Faktor Strategis Internal	Nilai
1	Kualitas SDM	3
2	Promosi	4
3	Kemampuan manajerial	2
4	Kebijakan harga	4
5	Penelitian dan pengembangan	2
6	Kualitas pelayanan	4
7	Citra objek wisata	4
8	Posisi keuangan	3
9	Fasilitas dan layanan pendukung	4
10	Lokasi	4

Sumber: data primer, 2003.

Berikut ini merupakan penjelasan pemberian bobot dan nilai faktor strategis internal Agrowisata Salak Pondoh:

1. Kualitas Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan penentu berjalan tidaknya perusahaan. SDM yang berkualitas sangat penting karena mendorong kemajuan dan tercapainya keunggulan bersaing sehingga diberi bobot 0,11. Pendidikan karyawan Agrowisata Salak Pondoh sangat memadai, namun memiliki keterbatasan pengalaman dan latar belakang pendidikan kepariwisataan sehingga keterampilan, kemampuan dan pengetahuan dalam mengelola objek wisata masih kurang. Pembagian kerja berdasarkan struktur organisasi belum dapat dijalankan optimal, oleh karena itu diberi nilai 3.

2. Promosi

Masyarakat mengetahui, mengenal, ingin mengunjungi dan selalu mengingat Agrowisata Salak Pondoh karena adanya promosi, sehingga promosi merupakan faktor yang penting dengan bobot 0,11. Pengelola

melakukan promosi melalui penyebaran brosur dan kerjasama dengan hotel, restoran dan biro perjalanan. Promosi juga dilakukan dengan mendatangi lembaga-lembaga pendidikan dan instansi-instansi pemerintah maupun swasta untuk mengenalkan secara langsung Agrowisata Salak Pondoh. Usaha ini telah mendongkrak tingkat kunjungan wisatawan nusantara maupun wisatawan asing sehingga dinilai baik atau 4.

3. Kemampuan manajerial

Mengelola objek pariwisata memerlukan kemampuan dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan agar dapat mengatur dan mengembangkan secara optimal sehingga mampu mencapai tujuan. Oleh karena itu kemampuan manajerial merupakan faktor penting dengan bobot 0,09. Minimnya pengetahuan mengenai pariwisata serta terbatasnya pendidikan dan pelatihan untuk mengelola objek wisata membuat kemampuan manajerial Agrowisata Salak Pondoh buruk dengan nilai 2.

4. Kebijakan harga

Perencanaan dan penentuan harga akan berpengaruh terhadap keputusan beli konsumen sehingga kebijakan harga merupakan faktor penting dengan bobot 0,09. Penetapan harga tiket dan harga sewa fasilitas wisata selalu memperhatikan dan menyesuaikan kondisi riil finansial masyarakat sehingga semua segmen dapat menjangkau, oleh karena itu dinilai 4.

5. Penelitian dan pengembangan

Kegiatan penelitian diperlukan agar dapat melaksanakan pengembangan bagi program-program usaha yang optimal sehingga diberi bobot 0,09.

Agrowisata Salak Pondoh hampir tidak pernah melaksanakan kegiatan penelitian. Hal tersebut menyebabkan program-program pengembangan berjalan lambat, sehingga diberi nilai 2.

6. Kualitas pelayanan

Pelayanan yang berkualitas akan memuaskan pengunjung dan dapat mendorong mereka melakukan kunjungan ulang serta memungkinkan dilakukannya promosi dari mulut ke mulut sehingga pelayanan yang berkualitas penting dengan bobot 0,10. Pemanduan dengan memberikan informasi lengkap yang menambah pengetahuan dan pengalaman pengunjung, keramahan para personel, kelengkapan fasilitas dan layanan pendukung serta kebersihan objek wisata yang selalu terjaga merupakan kualitas pelayanan yang baik dengan nilai 4.

7. Citra objek wisata

Memiliki kesan yang baik di benak pengunjung akan memudahkan dilakukannya program-program pengembangan sehingga mempunyai citra yang baik penting dengan bobot 0,10. Agrowisata Salak Pondoh dikenal sebagai objek wisata kebun salak dengan nuansa pedesaan yang kental, pemandangan yang sangat alami, udara sejuk dan bebas polusi serta pelayanan yang ramah membuat citranya baik dengan nilai 4.

8. Posisi keuangan

Posisi keuangan yang kuat memperlancar seluruh kegiatan operasional dan memudahkan segala usaha pengembangan sehingga merupakan faktor penting dengan bobot 0,11. Sumber keuangan dari kegiatan operasional

yaitu dari tiket masuk dan sewa penggunaan fasilitas dapat mencukupi kegiatan operasional dan gaji karyawan dengan sedikit laba untuk kas cadangan. Pengelola belum dapat memaksimalkan pendapatan dari usaha lain sehingga posisi keuangan dinilai 3.

9. Fasilitas dan layanan pendukung

Objek wisata menarik apabila memiliki kelengkapan fasilitas yang memenuhi kebutuhan pengunjung dan tambahan layanan yang memberikan kepuasan sehingga fasilitas dan layanan pendukung yang lengkap penting dimiliki dengan bobot 0,10. Fasilitas dan layanan pendukung yang dimiliki Agrowisata Salak Pondoh cukup lengkap dan memberikan ciri tersendiri sebagai objek wisata perkebunan dengan nuansa pedesaan yang kental sehingga diberikan nilai 4.

10. Lokasi

Lokasi yang strategis dan memudahkan pengunjung dalam menjangkaunya merupakan faktor penting dengan bobot 0,10. Keberadaan Agrowisata Salak Pondoh di jalur strategis objek wisata tujuan utama Candi Borobudur-Kaliurang dan kemudahan menjangkau lokasi dengan kendaraan jenis apapun memberikan nilai 4.

Faktor strategis internal sebagai kelemahan perusahaan didasarkan pada kriteria penilaian yang sangat buruk, buruk dan sedang atau memiliki nilai 1,2 dan 3. Sedangkan faktor strategis internal sebagai kekuatan perusahaan didasarkan pada penilaian yang baik dan sangat baik atau bernilai 4 dan 5. Semuanya tidak lepas dari identifikasi masing-masing faktor strategis internal yang telah

dipaparkan sebelumnya. Berikut ini merupakan kekuatan dan kelemahan serta perolehan nilai tertimbang dari faktor strategis internal Agrowisata Salak Pondoh:

Tabel 4.3
Faktor Strategis Internal Agrowisata Salak Pondoh

No	Faktor Strategis Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kekuatan:				
1	Promosi	0,11	4	0,44
2	Kebijakan harga	0,09	4	0,36
3	Kualitas pelayanan	0,10	4	0,40
4	Citra objek wisata	0,10	4	0,40
5	Fasilitas & layanan pendukung	0,10	4	0,40
6	Lokasi	0,10	4	0,40
Kelemahan:				
1	Kualitas SDM	0,11	3	0,33
2	Kemampuan manajerial	0,09	2	0,18
3	Penelitian & pengembangan	0,09	2	0,18
4	Posisi keuangan	0,11	3	0,33
Total		1,0		3,42

Sumber: data primer diolah, 2003.

Total nilai tertimbang faktor strategis internal yang diperoleh dari perkalian antara bobot dan nilai adalah sebesar 3,42. Nilai tersebut termasuk pada kategori rata-rata dari sumbu horizontal Matrik 9 sel yang berarti bahwa perusahaan memiliki kekuatan yang cukup untuk tumbuh dan berkembang. Meskipun perusahaan memiliki beberapa kelemahan namun tidak akan menjadi persoalan yang serius apabila mampu melakukan usaha-usaha perbaikan sehingga diharapkan justru akan berubah menjadi kekuatan yang mendorong perusahaan untuk berkembang lebih optimal.

4.1.2.2 Penilaian Faktor Strategis Eksternal

Faktor strategis eksternal mengindikasikan adanya peluang bagi perusahaan sekaligus pula menghadapi ancaman dari luar. Melalui penilaian

diharapkan dapat diketahui seberapa besar respon perusahaan terhadap masing-masing faktor strategis eksternal yang akan berpengaruh pada daya tarik industri yang dimasuki. Mengetahui posisi bisnis perusahaan untuk selanjutnya memutuskan alternatif strategi yang dapat dijalankan memerlukan nilai tertimbang yang diperoleh dari hasil perkalian antara bobot dengan nilai bagi masing-masing faktor strategis.

Bobot ditentukan untuk masing-masing faktor strategis eksternal antara 0,0 sampai dengan 1,0 berdasarkan seberapa penting masing-masing faktor strategis eksternal bagi perusahaan. Bobot semakin besar bagi faktor strategis eksternal yang dianggap lebih penting bagi perusahaan. Jumlah total bobot adalah 1,0 yang dibagi untuk semua faktor strategis eksternal. Penentuan nilai faktor strategis eksternal didasarkan pada respon perusahaan terhadap masing-masing faktor strategis eksternal tersebut, dengan kriteria sebagai berikut:

1 = sangat buruk

2 = buruk

3 = sedang

4 = baik

5 = sangat baik

Berikut ini merupakan pemberian bobot dan nilai terhadap faktor strategis eksternal Agrowisata Salak Pondoh:

Tabel 4.4
Pemberian Bobot Terhadap Faktor startegis Eksternal

No	Faktor Strategis Eksternal	Bobot
1	Kebijakan pemerintah	0,10
2	Daya beli konsumen	0,10
3	Perubahan selera konsumen	0,10
4	Ukuran pasar	0,11
5	Perkembangan teknologi & informasi	0,10
6	Struktur persaingan	0,09
7	Kondisi sosial dan budaya	0,10
8	Pertumbuhan ekonomi	0,10
9	Lingkungan fisik	0,10
10	Kondisi keamanan	0,10
	Total	1,0

Sumber: data primer, 2003.

Tabel 4.5
Pemberian Nilai Terhadap Faktor Strategis Eksternal

No	Faktor strategis Eksternal	Nilai
1	Kebijakan pemerintah	4
2	Daya beli konsumen	4
3	Perubahan selera konsumen	4
4	Ukuran pasar	5
5	Perkembangan teknologi & informasi	4
6	Struktur persaingan	3
7	Kondisi sosial dan budaya	4
8	Pertumbuhan ekonomi	2
9	Lingkungan fisik	4
10	Kondisi keamanan	2

Sumber: data primer, 2003.

Berikut ini merupakan penjelasan pemberian bobot dan nilai faktor strategis eksternal Agrowisata Salak Pondoh:

1. Kebijakan pemerintah

Kebijakan pemerintah penting dalam rangka mendorong perbaikan-perbaikan sebagai upaya memenuhi aturan yang berlaku. Penggabungan hari libur mendorong masyarakat melakukan kunjungan wisata. Otonomi daerah membuka peluang tercapainya kemandirian

yang akan berdampak pada perkembangan usaha sehingga diberi bobot 0,10. Karyawan diikutkan dalam pelatihan dan pendidikan pariwisata serta melakukan studi banding ke objek wisata lain walaupun sangat terbatas. Beberapa area dibuka sebagai kawasan untuk dijadikan objek penelitian bagi pengembangan ilmu pengetahuan. Pengelola berusaha meningkatkan kinerjanya untuk menghadapi banyaknya hari libur yang memungkinkan semakin banyaknya pengunjung. Oleh karena itu kebijakan pemerintah diberi nilai 4.

2. Daya beli konsumen

Kemampuan keuangan masyarakat penting pengaruhnya terhadap keputusan pembelanjaan termasuk melakukan perjalanan wisata sehingga diberi bobot 0,10. Penetapan harga tiket sebesar Rp 1.000,00 per orang, sangat terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat. Harga sewa penggunaan fasilitas wisata memungkinkan bagi seluruh segmen memanfaatkannya. Pengelola meningkatkan kelengkapan fasilitas agar lebih dapat memberikan kepuasan kepada para pengunjung sehingga mendorong melakukan kunjungan ulang. Oleh karena itu daya beli masyarakat yang baik diberi nilai 4.

3. Perubahan selera konsumen

Rasa bosan konsumen terhadap jenis wisata konvensional merupakan faktor penting dengan bobot 0,10 karena kunjungan wisata akan beralih ke jenis wisata minat khusus. Agrowisata Salak Pondoh sebagai jenis objek wisata minat khusus memberikan pengalaman,

pengetahuan dan konsep petualangan unik yang menarik minat masyarakat sehingga membuka peluang pertumbuhan, oleh karena itu diberi nilai 4.

4. Ukuran pasar

Pasar wisata yang sangat luas baik dalam maupun luar negeri, merupakan faktor penting dengan bobot 0,11 karena banyak segmen yang masih sangat potensial untuk dapat dijadikan target. Pasar sasaran Agrowisata Salak Pondoh terfokus pada masyarakat dalam negeri yang masih sangat potensial dijadikan pasar sasaran yang dapat terbagi ke dalam segmen-segmen yang dijadikan target secara bergantian. Segmen masyarakat luar negeri dari berbagai belahan dunia yang tetap menjadikan Indonesia khususnya Yogyakarta sebagai tujuan wisata, merupakan ukuran pasar yang sangat luas sehingga diberi nilai 4.

5. Perkembangan teknologi dan informasi

Kemajuan teknologi akan memudahkan penerimaan informasi khususnya informasi pariwisata. Perkembangan teknologi dapat pula untuk mencapai modernisasi salah satunya melalui komputerisasi, sehingga merupakan faktor yang penting dengan bobot 0,10. Tersedianya media elektronik dan media cetak dimanfaatkan dengan baik untuk menyebarkan informasi mengenai Agrowisata Salak Pondoh dan menerima berbagai informasi khususnya mengenai industri pariwisata. Komunikasi yang semakin canggih memudahkan

terjalannya kerjasama dengan banyak pihak, sehingga perkembangan teknologi dan informasi diberikan nilai 4.

6. Struktur persaingan

Persaingan mendorong dilakukannya upaya-upaya perbaikan agar dapat bertahan dan selanjutnya bertumbuhkembang. Oleh karena itu persaingan dianggap sebagai faktor yang penting dengan bobot 0,09. Banyaknya objek wisata di Yogyakarta, kurangnya pengalaman pengelolaan serta minimnya pemanfaatan momentum liburan dan hari besar untuk menarik minat para pengunjung, membuat kemampuan bersaing lemah. Namun sebagai objek wisata khusus pertanian yang keberadaannya masih langka, Agrowisata Salak Pondoh tetap dapat menarik minat pengunjung, sehingga dinilai 3.

7. Kondisi sosial dan budaya

Adat-istiadat, keyakinan, sikap, pendidikan, tingkat konsumsi, tata kehidupan, peran serta masyarakat dan pertumbuhan penduduk merupakan faktor yang penting dengan bobot 0,10. Kebiasaan masyarakat melakukan mudik, ziarah kubur, belanja wisata, studi tour, mengisi liburan akhir pekan serta dibentuknya perkumpulan atau organisasi mendorong pengelola untuk mengembangkan program-program usaha dan atraksi khusus sehingga diberi nilai 4.

8. Pertumbuhan ekonomi

Perekonomian yang terus membaik dan tumbuh stabil, secara tidak langsung mendorong peningkatan pendapatan masyarakat sehingga

merupakan faktor yang penting bagi perusahaan dengan bobot 0,10. Lambatnya tingkat pertumbuhan ekonomi menghambat pengembangan program-program Agrowisata Salak Pondoh karena pertimbangan keuangan dan prospek usaha. Tingkat pendapatan masyarakat cenderung stabil atau bahkan menurun dibanding perubahan harga produk yang lebih dibutuhkan, sehingga mengesampingkan kegiatan wisata. Oleh karena itu pertumbuhan ekonomi dinilai 2.

9. Lingkungan fisik

Keberadaan objek wisata tidak lepas dari keadaan geografi, siklus musim dan potensi sumber daya alam di sekitarnya karena ketergantungan yang saling mendukung sehingga lingkungan fisik penting bagi pengembangan objek wisata dan diberi bobot 0,10. Agrowisata Salak Pondoh berada di lingkungan geografi yang sangat menguntungkan. Menempati tanah sangat luas sebagai lokasi untuk perluasan zona inti, tersedia air melimpah, tanahnya subur, curah hujan rata-rata, cuaca yang bersahabat dan keberadaan berbagai jenis tanaman yang dikembangkan di lokasi wisata diberikan nilai 4.

10. Kondisi keamanan

Masyarakat melakukan perjalanan wisata apabila kondisi keamanan benar-benar terjamin sehingga merasa aman, nyaman dan tenang. Usaha pengembangan akan berjalan lancar dengan keamanan yang stabil sehingga kondisi keamanan penting dengan bobot 0,10. Maraknya aksi terorisme, peledakan bom menurunkan tingkat

kunjungan wisatawan dalam dan luar negeri, ditambah seringnya terjadi tindak kejahatan pencopetan terhadap wisatawan merupakan indikasi yang buruk yang akan menurunkan tingkat kunjungan dan menghambat usaha pengembangan sehingga diberi nilai 2.

Faktor strategis eksternal sebagai ancaman perusahaan didasarkan pada kriteria penilaian yang sangat buruk, buruk dan sedang atau memiliki nilai 1,2 dan 3. Sedangkan faktor strategis eksternal sebagai peluang perusahaan didasarkan pada penilaian yang baik dan sangat baik atau bernilai 4 dan 5. Semuanya tidak lepas dari identifikasi faktor strategis eksternal yang telah dipaparkan sebelumnya. Berikut ini merupakan peluang dan ancaman serta perolehan nilai tertimbang dari faktor strategis eksternal Agrowisata Salak Pondoh:

Tabel 4.6
Faktor Strategis Eksternal Agrowisata Salak Pondoh

No	Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
	Peluang:			
1	Kebijakan pemerintah	0,10	4	0,40
2	Daya beli konsumen	0,10	4	0,40
3	Perubahan selera konsumen	0,10	4	0,40
4	Ukuran pasar	0,11	5	0,55
5	Perkemb. teknologi & informasi	0,10	4	0,40
6	Kondisi social & budaya	0,10	4	0,40
7	Lingkungan fisik	0,10	4	0,40
	Ancaman:			
1	Struktur persaingan	0,09	3	0,27
2	Pertumbuhan ekonomi	0,10	2	0,20
3	Kondisi keamanan	0,10	2	0,20
	Total	1,0		3,62

Sumber: data primer diolah, 2003.

Berdasarkan perkalian antara bobot dengan nilai diperoleh total nilai tertimbang sebesar 3,62. Total nilai tertimbang tersebut termasuk pada kategori

sedang dari sumbu vertikal di bawah kategori daya tarik industri Matrik 9 sel. Hal tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki peluang yang cukup untuk berkembang dengan tetap menghadapi ancaman yang harus terus diwaspadai agar tidak menghambat perkembangan Agrowisata Salak Pondoh.

4.1.3 Penentuan Posisi Bisnis Agrowisata Salak Pondoh

Penentuan posisi bisnis dimaksudkan untuk mengetahui posisi kompetitif perusahaan dan daya tarik dalam industri yang dimasuki. Penentuan posisi bisnis dilakukan setelah perusahaan mampu mengidentifikasi dan memberikan penilaian terhadap faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal.

Penentuan posisi bisnis dilakukan dengan meletakkan total nilai tertimbang faktor strategis internal pada sumbu horizontal di bawah kategori posisi kompetitif dan total nilai tertimbang faktor strategis eksternal pada sumbu vertical di bawah kategori daya tarik industri. Perpotongan kedua nilai yang terletak tepat pada sel menunjukkan posisi bisnis perusahaan dan merekomendasikan alternatif strategi yang dapat diambil. Kriteria yang dipakai dalam penentuan nilai tertimbang adalah:

- Jumlah nilai tertimbang 1,00-2,33 = lemah = rendah
- Jumlah nilai tertimbang >2,33-3,67 = rata-rata = sedang
- Jumlah nilai tertimbang >3,67-5,00 = kuat = tinggi

Jumlah total nilai tertimbang bagi masing-masing faktor strategis maksimal adalah 5 (lima) yang menunjukkan bahwa kekuatan perusahaan dan peluang bisnis yang dimiliki maksimal, tanpa adanya kelemahan perusahaan dan ancaman dalam bisnis yang dimasuki. Nilai terendah adalah 1 (satu) yang

menunjukkan bahwa bisnis tersebut sangat lemah dan dalam ancaman penuh tanpa sedikitpun memiliki kekuatan dan peluang untuk tumbuh dan berkembang.

Berdasarkan perhitungan dari data yang diperoleh dapat ditentukan bahwa total nilai tertimbang faktor strategis internal Agrowisata Salak Pondoh sebesar 3,42 termasuk kriteria rata-rata yang diletakkan pada sumbu horizontal di bawah kategori posisi kompetitif. Sedangkan total nilai tertimbang faktor strategis eksternal Agrowisata Salak Pondoh sebesar 3,62 termasuk kriteria sedang diletakkan pada sumbu vertikal di bawah kategori daya tarik industri. Dari hasil total nilai tertimbang faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal, dapat ditentukan posisi bisnis Agrowisata Salak Pondoh adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1
Posisi Bisnis Agrowisata Salak Pondoh

		Posisi Kompetitif		
		Kuat (>3,67-5,00)	Rata-rata (>2,33-3,67)	Lemah (1,00-2,33)
Daya Tarik Industri	Tinggi(>3,67-5,00)			
	Sedang(>2,33-3,67)		Posisi Bisnis Agrowisata	
	Rendah(1,00-2,33)			

Sumber: J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Andi, Yogyakarta, 1996, hlm. 203.

Posisi bisnis Agrowisata Salak Pondoh terletak pada diagonal matrik bersegi empat pada sel pertumbuhan. Perusahaan berada dalam industri yang cukup menarik tetapi posisi kompetitifnya hanya rata-rata. Sekalipun tidak menjanjikan peluang dan perkembangan yang luar biasa, Agrowisata Salak Pondoh memiliki peluang untuk berkembang, khususnya apabila dilihat dari kemungkinan peningkatan kekuatan yang dimiliki. Pemasaran dan promosi beroperasi secara memuaskan tetapi tidak memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan. Tujuan perusahaan cenderung bertahan untuk menghindari kerugian penjualan dan mempertahankan laba sekarang ataupun yang akan datang.

Perusahaan dalam posisi seperti ini dapat memperkokoh dan memperkuat kehadirannya di dalam industri yang ada dengan menopang kelemahan-kelemahannya. Posisi bisnis pada sel pertumbuhan memberikan alternatif strategi dengan berkonsentrasi pada industri yang sekarang melalui integrasi horizontal. Strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal berusaha mengarahkan sumber daya dan dana yang dimiliki, secara internal dengan mengembangkan kegiatan perusahaan ke dalam lokasi geografi yang berbeda untuk meningkatkan pangsa pasar dan atau dengan menambah rentang produk yang ditawarkan kepada pasar untuk mendukung keunggulan bersaing, memanfaatkan teknologi untuk usaha promosi serta meningkatkan usaha penelitian dan pengembangan. Sedangkan secara eksternal perusahaan dapat melakukan akuisisi atau usaha patungan dengan perusahaan lain dalam industri yang sama untuk mengurangi potensi persaingan dan untuk meningkatkan pangsa pasar sehingga perusahaan semakin kuat.

Pilihan strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal dilakukan dengan:

- Melakukan pengembangan pasar untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar, dilakukan melalui:
 - Peningkatan tingkat kunjungan dari konsumen yang sudah dimiliki dengan peningkatan jumlah kunjungan, memperkenalkan manfaat lain dari objek wisata dan memberikan insentif harga sebagai dorongan untuk melakukan kunjungan.
 - Menarik pelanggan yang dimiliki pesaing dan dialihkan menjadi calon konsumen perusahaan, dapat dilakukan dengan cara memperjelas perbedaan objek wisata, menggiatkan usaha promosi dan menawarkan potongan harga.
 - Menarik calon pemberi baru yang belum menjadi konsumen perusahaan dan belum menjadi pelanggan pesaing dengan mempromosikan melalui alat promosi yang baru.
- Melakukan pengembangan produk dengan:
 - Mempertahankan dan meningkatkan kualitas wisata, fasilitas, sarana- prasarana dan layanan pendukung yang sudah ada.
 - Menambah rentang produk yang ditawarkan kepada pasar dengan menambah jenis wisata baru, peningkatan keberadaan fasilitas, sarana-prasarana dan layanan pendukung.
- Melakukan akuisisi atau usaha patungan dengan perusahaan lain yang beroperasi dalam industri yang sama untuk mengurangi potensi persaingan.

4.2 Analisis Matrik SWOT

Analisis dengan menggunakan Matrik SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi alternatif yang lebih detail dan jelas bagi perusahaan yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strenght*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threatts*), sehingga dapat dibuat berbagai kemungkinan alternatif strategi (S-O; S-T; W-O; W-T).

Faktor strategis internal Agrowisata Salak Pondoh yang merupakan kekuatan adalah promosi, kebijakan harga, kualitas pelayanan, citra objek wisata, fasilitas dan layanan pendukung serta lokasi, sedangkan kelemahannya ialah kualitas SDM, kemampuan manajerial, penelitian dan pengembangan serta posisi keuangan.

Faktor strategis eksternal Agrowisata Salak Pondoh yang merupakan peluang ialah kebijakan pemerintah, daya beli konsumen, perubahan selera konsumen, ukuran pasar, perkembangan teknologi dan informasi, kondisi sosial dan budaya serta lingkungan fisik, sedangkan ancamannya adlah struktur persaingan, pertumbuhan ekonomi serta kondisi keamanan.

Berikut ini merupakan berbagai kemungkinan alternatif strategi yang disusun dengan matrik SWOT:

Gambar 4.2
Matrik SWOT

	Strengths (S)/Kekuatan: 1. Promosi 2. Kebijakan harga 3. Kualitas pelayanan 4. Citra objek wisata 5. Lokasi 6. Fasilitas & layanan pendukung	Weaknesses (W)/Kelemahan: 1. Kualitas SDM 2. Kemampuan manajerial 3. Penelitian & pengembangan 4. Posisi keuangan
Opportunities (O)/Peluang: a. Kebijakan pemerintah b. Daya beli konsumen c. Perubahan selera kons. d. Ukuran pasar e. Perkemb.teknlg&infor. f. Kondisi social& budaya g. Lingkungan fisik	Strategi S-O 1,2,3,4,6;b,c,d: memperluas segmen pasar 1,2,4,5,6;a,b,c,e,f,g: meningkatkan penyediaan fasilitas dan layanan pendukung	Strategi W-O 1,2,4;b,c,d,e,f,g: konsentrasi & memperluas segmen pasar 1,2,3,4;a,b,c,d,e: peningkatan kualitas karyawan & merekrut karyawan berpengalaman
Threats (T)/Ancaman: a. Struktur persaingan b. Pertumbuhan ekonomi c. Kondisi keamanan	Strategi S-T 1,2,3,4,6;a,b,c: promosi yang agresif 1,2,4,5,6;a,b: peningkatan kualitas layanan & menarik konsumen pesaing	Strategi W-T 1,2,3,4;a,b: fokus pada segmen pasar tertentu 1,2,4;a,b,c: usaha patungan

Sumber: Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*, Andi, Yogyakarta, hlm.31.

Berdasarkan matriks SWOT di atas, dapat dijelaskan alternatif strategi yang dapat dijalankan oleh Agrowisata Salak Pondoh, sebagai berikut:

1. Strategi S-O

Strategi yang dijalankan ialah dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang. Agrowisata Salak Pondoh dapat melakukan pengembangan pasar yaitu menambah segmen pasar yang benar-benar baru dari lokasi geografi yang berbeda baik dalam maupun

luar negeri. Perusahaan dapat pula melakukan peningkatan penyediaan fasilitas wisata dan layanan pendukung dengan memanfaatkan kawasan wisata yang masih sangat luas.

2. Strategi W-O

Melalui strategi ini, perusahaan meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Alternatif strategi yang dapat dijalankan ialah dengan konsentrasi dalam bisnis yang sekarang untuk masuk pada segmen pasar yang benar-benar baru. Dalam meningkatkan kinerjanya Agrowisata Salak Pondoh melakukan peningkatan kualitas karyawan melalui pelatihan dan pendidikan pariwisata maupun dengan merekrut karyawan berpengalaman dan apabila perlu merekrut tenaga ahli bidang manajemen pariwisata.

3. Strategi S-T

Perusahaan menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Strategi yang dapat dijalankan ialah dengan melakukan promosi yang agresif dengan menciptakan spesifikasi khusus agar berbeda dari objek wisata lain sehingga masyarakat dapat mengenalnya dengan lebih detail melalui berbagai bentuk alat promosi. Perlu pula dilakukan peningkatan kualitas pelayanan agar mampu menarik konsumen pesaing.

4. Strategi W-T

Strategi ini dilakukan dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Perusahaan dapat melakukan fokus pada segmen pasar tertentu

yang masih potensial. Agrowisata Salak Pondoh dapat pula melakukan usaha patungan dengan perusahaan lain dalam industri yang sejenis agar tercipta kerjasama yang saling menguntungkan dan menambah serta meningkatkan daur hidup perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan Matrik 9 sel dan Matrik SWOT terhadap data Agrowisata Salak Pondoh, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian dapat diperoleh data bahwa:

Kekuatan yang dimiliki oleh Agrowisata Salak Pondoh ialah promosi yang efektif, kebijakan harga yang sesuai, kualitas pelayanan memuaskan, citra objek wisata yang baik, kelengkapan fasilitas dan layanan pendukung serta lokasi sangat strategis. Sedangkan kelemahannya adalah rendahnya kualitas SDM, kemampuan manajerial sangat kurang, penelitian dan pengembangan sangat terbatas serta lemahnya posisi keuangan. Sementara itu,

Peluang yang dimiliki Agrowisata Salak Pondoh yaitu kebijakan pemerintah yang sangat mendukung, daya beli konsumen tinggi, perubahan selera konsumen, ukuran pasar sangat luas, cepatnya perkembangan teknologi dan informasi, dukungan kondisi sosial dan budaya serta lingkungan fisik spesifik dan unik. Adapun ancaman yang dihadapi adalah struktur persaingan, pertumbuhan ekonomi lambat dan kondisi keamanan yang tidak stabil.

2. Menurut hasil analisis dengan menggunakan Matrik 9 sel dapat diketahui bahwa posisi bisnis Agrowisata Salak Pondoh terletak pada sel yang terbentuk oleh perpotongan nilai total faktor strategis internal pada kriteria rata-rata sumbu horizontal di bawah kategori posisi kompetitif dengan nilai total faktor startegis eksternal pada kriteria sedang sumbu vertical di bawah kategori daya tarik industri yaitu terletak pada sel pertumbuhan. Agrowisata Salak Pondoh berada dalam industri yang cukup menarik tetapi posisi kompetitifnya hanya rata-rata. Alternatif strategi yang dapat diterapkan adalah dengan berkonsentrasi pada industri yang sekarang melalui integrasi horizontal yaitu dengan cara memperluas kegiatan-kegiatan perusahaan untuk lokasi geografi yang berbeda dan atau dengan menambah rentang produk yang ditawarkan.
3. Dari analisis dengan menggunakan Matrik SWOT dapat disimpulkan bahwa Agrowisata Salak Pondoh memiliki peluang untuk berkembang khususnya apabila dilihat kemungkinan peningkatan kekuatan yang dimiliki sekalipun tidak menjanjikan perkembangan yang luar biasa. Perusahaan dapat memperkokoh dan memperkuat kehadirannya di dalam industri yang ada dengan menopang kelemahan-kelemahannya. Oleh karena itu Agrowisata Salak Pondoh harus dapat memaksimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang agar dapat menutup kelemahan dan menghindari ancaman. Alternatif strategi yang dapat diterapkan ialah:

- a. Strategi S-O (Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang)
- Melakukan perluasan pangsa pasar dengan masuk pada segmen pasar yang benar-benar baru dari lokasi geografi yang berbeda.
 - Meningkatkan penyediaan fasilitas wisata serta mempertahankan dan meningkatkan kualitas wisata yang ada.
- b. Strategi W-O (Meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang)
- Konsentrasi pada bisnis yang sekarang dengan mengembangkan program-program maupun dengan memperluas segmen pasar.
 - Peningkatan kualitas SDM dan merekrut karyawan berpengalaman.
- c. Strategi S-T (Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman)
- Melakukan promosi yang lebih agresif dan menambah alat promosi.
 - Peningkatan kualitas pelayanan dan menarik konsumen pesaing.

d. Strategi W-T (Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman)

- Berkonsentrasi atau fokus terhadap segmen pasar tertentu.
- Melakukan usaha patungan.

Berdasarkan pada kondisi Agrowisata Salak Pondoh, alternatif strategi yang lebih tepat dijalankan ialah dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang (Strategi S-O) maupun dengan meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang (Strategi W-O).

5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, penulis memberikan saran yang dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan oleh Agrowisata Salak Pondoh dalam menentukan kebijakannya, yaitu:

Berdasarkan pada posisi bisnis Agrowisata Salak Pondoh pada sel pertumbuhan yang memberikan alternatif strategi dengan berkonsentrasi pada industri yang sekarang melalui integrasi horizontal maka agar perusahaan tetap pada posisi yang sekarang atau untuk peningkatan posisi di masa yang akan datang serta untuk meningkatkan kekuatan, memanfaatkan peluang, meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman, sebaiknya:

1. Menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan agar lebih professional sehingga dapat memberikan kepuasan yang maksimal bagi para pengunjung.

2. Menjaga citra Agrowisata Salak Pondoh sebagai objek wisata alami pedesaan serta meningkatkan keberadaan fasilitas wisata dengan menambah saung pada lokasi yang berbeda-beda, permainan anak yang lebih bervariasi serta peralatan seperti caping dan tempat buah salak yang lebih menunjukkan ciri khas Agrowisata Salak Pondoh bagi para pengunjung wisata kebun.
3. Memperluas pangsa pasar yang diarahkan kepada pasar di luar Yogyakarta dan segmen pasar luar negeri dengan memanfaatkan kemajuan teknologi khususnya keberadaan media elektronik baik radio, televisi maupun internet yang dapat dipergunakan sebagai media promosi.
4. Memanfaatkan momentum liburan dan hari-hari besar dengan mengadakan kegiatan dan pertunjukan khusus terlebih untuk pengembangan budaya maupun dengan memberikan sponsor tempat bagi kegiatan masyarakat umum.
5. Memanfaatkan lokasi yang masih sangat luas untuk menambah fasilitas dan koleksi tanaman serta meningkatkan pengadaan layanan pendukung seperti penginapan dan rumah makan yang lebih memadai.
6. Dalam usaha memperbaiki kualitas SDM dan kemampuan manajerial maka perlu usaha meningkatkan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan karyawan mengenai kepariwisataan dan pengelolaan objek pariwisata melalui pendidikan dan pelatihan maupun melalui studi banding ke objek wisata lain agar tercipta kualitas SDM yang memiliki

keunggulan kompetitif yang unik. Hendaknya dimulai juga usaha penelitian agar dapat melakukan program-program pengembangan dengan lebih tepat dan optimal sehingga dapat mencapai tujuan.

7. Mengingat bahwa terdapat peluang pasar yang sangat luas dan adanya persaingan maka perlu melakukan promosi yang lebih agresif dengan menyebarkan brosur yang lengkap melalui hotel, rumah makan, biro perjalanan, lembaga-lembaga pendidikan, instansi-instansi serta mengikuti pameran secara aktif baik tingkat regional, nasional maupun internasional. Promosi hendaknya dilakukan juga dengan memberikan sponsor tempat serta memanfaatkan publisitas yang dilakukan oleh media cetak dan elektronik. Penambahan papan penunjuk arah menuju objek wisata juga perlu dilakukan karena disamping akan memudahkan calon pengunjung menuju lokasi, sekaligus juga sebagai alat promosi.
8. Menjalinkan kerjasama yang lebih luas dengan para pelaku industri pariwisata baik di DIY, luar DIY atau bahkan luar negeri sehingga tercipta hubungan kerjasama yang saling mendukung dan menguntungkan.