STRATEGI BERSAING AGROWISATA BHUMI MERAPI YOGYAKARTA

SKRIPSI



Nama : Budi Purwo Nugroho

Nomor Mahasiswa : 131114244

Jurusan : Manajemen

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

2017

STRATEGI BERSAING AGROWISATA BHUMI MERAPI YOGYAKARTA

SKRIPSI

Ditulis dan Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Ujian Akhir Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Strata-1 Di Program Studi Manajemen
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta



Nama : Budi Purwo Nugroho

Nomor Mahasiswa : 131114244

Jurusan : Manajemen

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

2017

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

STRATEGI BERSAING AGROWISATA BHUMI MERAPI YOGYAKARTA

Nama : Budi Purwo Nugroho

Nomor Mahasiswa : 131114244

Jurusan : Manajemen

Yogyakarta, 20 Februari 2017.

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing

Ir. M. Awal Satrio Nugroho, M.M

LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Budi Purwo Nugroho

NIM : 131114244

Program Studi : Manajemen

Judul Skripsi : Strategi Bersaing Agrowisata Bhumi Merapi Yogyakarta

Dengan ini saya menyatakan bahwa hasil penulisan skripsi yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata dikemudian hari penulisan skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggung jawabkan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada unsur paksaan.

Yogyakarta, 20 Februari 2017

Penulis

Budi Purwo Nugroho

3

LEMBAR PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan ketulusan dan kerendahan hati rasa syukur kepada Allah SWT

Yang Maha Pengasih dan Penyayang

Karya ini ku persembahkan untuk:

Allah SWT

Sebagai penuntun dan penjaga hatiku, terima kasih telah melimpahkan Rahmat, Karunia, serta Hidayah-Mu kepadaku, karya ini adalah anugerah-Mu, Tetaplah Imanku Atas-Mu di Dunia hingga Akhirat

Nabi Muhammad SAW

Yang memberikan keteladanan yang sungguh mengagumkan

Almarhum Ayah

Terima kasih untuk semuanya, kau tetap inspirator dan motivatorku. Meskipun kau tak ada di hari wisudaku, tapi aku yakin kau tersenyum melihatku di surga sana.

Ibu

Wanita yang luar biasa. Terima kasih sudah menjadi bagian dari hidupku, menjadi wanita yang tak kenal lelah. Semoga bahagia selalu mengiringimu. Aku sangat mencintai kalian, Ayah dan Ibuku.

Adikku

Semoga kita bisa sama-sama menjadi orang yang sukses, yang bisa membanggakan Ayah dan ibu kita.

Suryanti Dwi Lutfia

Terima kasih atas semua dukungan dan cinta kasih selama ini. Terima kasih untuk kesetiaanmu menemaniku dalam menjalani studiku. Dan terima kasih sudah menjadi bagian teristimewaku dalam menjalani perjuanganku di daerah yang Istimewa ini.

Saudara-saudaraku

Semoga aku bisa bermanfaat untuk kalian. Terima kasih untuk do'a dan dukungannya.

Guru dan Dosenku

Yang telah memberikan ilmu dan pembelajaran untukku. Terimakasih, semoga Tuhan membalas semua jasa-jasa kalian.

Dan Almamaterku

STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.



MOTTO

" Man Jadda Wajada"



KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya, sholawat serta salam tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul "Strategi Bersaing Agrowisata Bhumi Merapi Yogyakarta". Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta.

Skripsi ini dapat tersusun dengan baik tentunya berkat bantuan dan dukungan berbagai pihak. Pada kesempatan baik ini, secara khusus penulis menyampaikan terima kasih kepada:

- Allah SWT yang telah memberikan karunia, rezeki dan kesempatan sehingga penulis mampu menyelesaikan pendidikan. Semoga semua ini menjadi jalan menuju ridho-Mu, amin.
- 2. Bapak Ir. M. Awal Satrio Nugroho, M.M selaku dosen pembimbing skripsi telah berkenan meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan.
- 3. Bapak Moh. Mahsun yang sudah memberikan motivasi tentang pendidikan dan kehidupan kepada penulis.
- 4. Ibu Uswatun Chasanah selaku dosen Manajemen yang sudah memberikan motivasi dan arahan kepada penulis.

- 5. Bapak Ismet Hariawan, S.E,. S.H,. M.M yang sudah memberikan referensi buku-bukunya.
- 6. Bapak Drh. Wagimin Taruna selaku Direktur Utama Agrowisata Bhumi Merapi yang sudah meluangkan waktu dan memberikan informasi terkait tentang penelitian mengenai Agrowisata Bhumi Merapi.
- 7. Bapak Deni selaku Manajer Marketing Agrowisata Bhumi Merapi yang sudah meluangkan waktu dan memberikan informasi tentang Agrowisata Bhumi Merapi.
- 8. Kedua orang tuaku (Bapak Poniman dan Ibu Roena) dan keluarga yang senantiasa memberikan do'a, kasih sayang dan semangat bagi penulis. Terima kasih atas segala perjuangan, pengorbanan dan keikhlasan yang telah diberikan.
- 9. Mas Zico Maradona Nasution, S.T yang sudah menjadi motivator penulis dalam hal kuliah dan berwirausaha.
- 10. Bapak Ismet Hariawan, S.E., S.H., M.M dan Ibu Linggar Prasasti, S.Sos yang telah membimbing penulis dari awal masuk perkuliahan sampai sekarang.
- 11. Suryanti Dwi Lutfia yang sudah setia dan menjadi motivator penulis dalam menjalani perkuliahan.
- 12. Mas Hendi, S.E, Pak Aji M.K, Mas Arif El-Rahma, Mas Radian STEI Hamfara, dan Mas Mastury STEI Hamfara yang sudah menjadi teman seperjuangan penulis di Organisasi Kemahasiswaan. Salam sukses untuk kita semua.

- 13. Teman-teman Manajemen Fc yang sudah menjadi sebuah tim futsal dalam masa perkulihan penulis. Semoga kita semua sukses.
- 14. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan do'a, semangat, dan dorongan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Terimakasih, hanya Allah SWT yang dapat membalas kebaikan kalian semua.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan karena keterbatasan yang dimiliki. Namun besar harapan penulis semoga skripsi ini memberikan manfaat bagi semua pembaca.

Yogyakarta, 20 Februari 2017.

Budi Purwo Nugroho

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDULi
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSIii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISMEiii
HALAMAN PERSEMBAHANiv
HALAMAN MOTOvii
KATA PENGANTARviii
DAFTAR ISIxi
DAFTAR TABELxiv
DAFTAR GAMBARxv
BAB I Pendahuluan1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah7
1.3 Tujuan Penelitian
1.4 Manfaat Penelitian8
BAB II Tinjauan Pustaka
2.1 Pengertian Agrowisata

2	2.2 Definisi Strategi Bersaing	13
2	2.3 Definisi Strategi dan Manajemen Strategi	13
2	2.4 Pengertian Analisis SWOT	18
2	2.5 Pengertian Analisis SWOT-K	2 0
2	2.6 Pengertian Analisis SWOT-4K	30
2	2.7 Penelitian Terdahulu	40
2	2.8 Kerangka Berfikir	42
BAB II	II Metode Penelitian	43
3	3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	43
3	3.2 Jenis Penelitian dan Sumber Data	43
3	3.3 Unit Analisis	44
	3.4 Teknik Pengumpulan Data	45
	3.5 Analisis Data	46
	3.6 Pengujian Keabsahan Data	48
ВАВ Г	V Hasil dan Pembahasan	50
2	4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	50
	4.1.1 Sejarah Perusahaan	50

4.1.2 Wahana Agrowisata Bhumi Merapi	52
4.1.3 Paket Wisata	57
4.1.4 Fasilitas	67
4.2 Struktur Organisasi	69
4.3 Hasil Penelitian	70
4.3.1 Faktor Eksternal dan Faktor Internal	70
4.3.2 Total Nilai Tertimbang	78
4.3.3 Selisih Nilai Tertimbang	82
4.3.4 Posisi Dalam Matriks SWOT-4K	83
BAB V Kesimpulan dan Saran	89
5.1 Kesimpulan	89
5.2 Saran	90
DAFTAR PUSTAKA	92

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Total Nilai Tertimbang Agrowisata Bhumi Merapi
Tabel 2 Selisih Nilai Tertimbang Agrowisata Bhumi Merapi

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Matriks SWOT-K	24
Gambar 2 Matriks SWOT-4K	32
Gambar 3 Kerangka Berfikir	42
Gambar 4 Kurikulum dan Tujuan	53
Gambar 5 Struktur Organisasi Agrowisata Bhumi Merapi	69
Gambar 6 Skema Matriks SWOT-K	77
Gambar 7 Posisi Dalam Matriks SWOT-4K	84

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan didirikan dengan berbagai tujuan pokok: memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meninggikan volume penjualan, dan mempertahankan keberlangsungan hidupnya. Seringkali dianggap bahwa tujuan yang disebut pertama merupakan yang terpenting bagi pemilik, setidaknya bagi perusahaan yang belum menjadi perusahaan publik. Jenis tujuan yang disebut kedua biasanya berlaku bagi perusahaan yang sudah menjadi perusahaan publik. Tujuan meningkatkan volume penjualan (market share) juga sering diutamakan karena dianggap bahwa besar kecilnya pangsa pasar yang dikuasai berpengaruh langsung pada laba yang dapat dicapai. Belakang ini tujuan keberlangsungan hidup juga mendapatkan perhatian. Ternyata tercapainya tujuan yang lain belum menjamin perusahaan dapat berusia panjang. Bisa saja perusahaan tiba-tiba sakit dan harus terpaksa keluar dari pasar, ketika sebelumnya seperti tidak terlihat tanda-tandanya.

Untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah diterapkan, manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok, yakni faktor ekternal yang tidak terkontrol oleh perusahaan dan faktor internal yang sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan. Faktor eksternal merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang dari padanya muncul peluang (opportunities) dan ancaman (threats) bisnis. Faktor ini mencakup lingkungan

industri (*industry environment*) dan lingkungan bisnis makro (*macro environment*): ekonomi, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya. Faktor internal meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen; dan budaya perusahaan (*corporate culture*). Dari penguasaan faktor internal perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki.

Dengan kata lain, perusahaan akan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan ketika kekuatan perusahaan melebihi kelemahan yang dimiliki. Oleh karena itu perusahaan tersebut mampu mengeksploitasi peluang bisnis yang ada dan mengeliminir ancaman bisnis yang mengitarinya. Dari sinilah bermula apa yang sering dikenal orang sebagai analisis TOWS (threats, opportunities, weaknesses, strengths) yang amat popular itu. Dengan demikian, secara sederhana dapat dikatakan bahwa tercapai tidaknya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan adalah fungsi dari lingkungan makro, lingkungan industri, manajemen fungsional dan budaya (karakter) perusahaan. Karakter ini merupakan wujud akhir dari keberhasilan perusahaan mengimplementasikan visi-misinya.

Banyaknya pelaku bisnis yang ada juga merupakan tingkatan tentang tingginya tingkat persaingan yang terjadi, terutama tentang tingkat persaingan yang menjalankan bisnis yang sama. Pemilik perusahaan tentu harus pintar membentuk tim atau staff untuk bisa bersaing dalam persaingan tersebut, maka dari itu ada pembagian tentang bagian kerjanya. Katakan salah satunya adalah bagian untuk menghadapi persaingan, mereka harus dengan langkah yang tepat

menerapkan strategi bersaing untuk menghadapi dunia persaingan bisnisnya atau perusahaannya agar semakin berkembang dan tidak kalah dalam dunia persaingan. Bagian strategi bersaing juga bukan hanya memikirkan bagaimana membuat perusahaan lebih dikenal masyarakat, tetapi juga harus mampu membaca peluang dan ancaman yang ada, terutama peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Menyiapkan strategi yang akan diterapkan dan menyiapkan strategi agar perusahaan mampu menghadapi persaingan. Strategi yang tepat akan membawa perusahaan pada masa yang keberlanjutannya, sedangkan sebaliknya jika strategi yang diterapkan kurang tepat maka perusahaan akan kalah bersaing dengan para pesaing yang ada. Industri bisnis yang ada di dunia ini sangat beragam, hampir semua industri bisnis memerlukan bagian strategi bersaing, dan salah satunya adalah industri pariwisata.

Pariwisata merupakan industri dengan pertumbuhan tercepat di dunia, melibatkan 657 juta kunjungan wisata di tahun 1999 dengan US \$ 455 Milyar penerimaan ke seluruh dunia. Pada tahun 2010 jumlah kunjungan antar negara ini meningkat mencapai 937 juta. Resolusi Perserikatan Bangsa-bangsa (PBB) telah menyatakan bahwa pariwisata as a basic and desireable human activity deserving the praise and encouragement of all people and government.

Data diatas menunjukkan potensi industri pariwisata dalam menunjang perekonomian negara. Indonesia yang memiliki kekayaan sumber daya alam, seni budaya, adat istiadat, memiliki modal besar bagi pembangunan industri pariwisata. Dengan modal besar yang dimiliki, industri pariwisata berpeluang besar menjadi andalan perekonomian nasional. Sektor pariwisata menyumbang

devisa yang cukup besar bagi negara yang berasal dari pengeluaran yang dikeluarkan turis asing setiap berkunjung ke Indonesia. Semakin besar jumlah turis asing yang berkunjung ke Indonesia, maka semakin besar pula devisa yang diperoleh. Dibandingkan dengan komoditi ekspor lain, penerimaan devisa negara dari sektor pariwisata merupakan salah satu yang terbesar.

Banyak jenis pariwisata yang potensial untuk dikembangkan di Indonesia, antara lain wisata bahari/tirta, wisata sejarah, wisata arkeologi, wisata budaya, wisata agama, wisata ziarah, wisata kesehatan, wisata wredha (orang tua), wisata remaja, wisata perkebunan/wisata agro, wisata nostalgia, wisata pendidikan/ilmiah, wisata petualangan, wisata alam, wisata dirgantara, wisata berburu, wisata belanja, dan wisata industri (Susanto, 2001). Sub sektor wisata agro atau agrowisata merupakan salah satu jenis pariwisata yang potensial untuk dikembangkan di Indonesia. Di Indonesia, agrowisata atau agrotourism didefinisikan sebagai sebuah bentuk kegiatan yang memanfaatkan usaha agro (agribisnis) sebagai objek wisata. Tujuannya adalah untuk memperluas pengetahuan, pengalaman rekreasi, dan hubungan usaha di bidang pertanian. Melalui pengembangan agrowisata menonjolkan budaya lokal memanfaatkan lahan, diharapkan bisa meningkatkan pendapatan petani sambil melestarikan sumber daya lahan, serta memelihara budaya maupun teknologi lokal (indigenous technology) yang umumnya telah sesuai dengan kondisi lingkungan alaminya.

Yogyakarta merupakan wilayah atau daerah yang berpotensi besar dalam hal pengembangan industri bisnis pariwisata, salah satu tempat tujuan para wisatawan lokal maupun wisatawan asing yang gemar berwisata. Selain disebut sebagai kota pendidikan dan kota budaya. Yogyakarta juga merupakan kota wisata, hal tersebut bisa dibuktikan dengan terus meningkatkannya jumlah kunjungan wisatawan dari setiap tahunnya. Para pelaku bisnis terus mengembangkan bisnisnya disektor pariwisata, karena mereka melihat Yogyakarta adalah wilayah atau daerah yang menjanjikan untuk berbisnis terkhusus dalam hal bisnis pariwisatanya. Pengembangan tersebut bisa terlihat dari adanya pembangunan tempat-tempat wisata baru, dan juga pembenahan-pembenahan tempat wisata lama yang mulai di kembangkan kembali, dan salah satu tempat wisata yang ada di Yogyakarta yang belum lama ini muncul adalah Agrowisata Bhumi Merapi Yogyakarta.

Agrowisata Bhumi Merapi merupakan salah satu tempat wisata yang berada di daerah Yogyakarta. Terletak dijalan kaliurang km 20 di Dusun Sawungan, Hargobinangun, Pakem, Sleman, Yogyakarta. Agrowisata Bhumi Merapi sebagian besar terdiri dari lahan pertanian, perkebunan dan peternakan dengan pemandangan alam berbatasan langsung dengan Kali Kuning. Agrowisata Bhumi Merapi memiliki latar belakang pemandangan Gunung Merapi dan indahnya Kali Kuning, yang menjadikan tempat tersebut cocok untuk camping, outbond, fieldtrip, wisata alam, reuni, makrab atau untuk sekedar melepas lelah bersama keluarga. Di samping wisata agro dan alam, pengunjung Agrowisata Bhumi Merapi dapat mengunjungi situs sejarah berupa Goa Ponggolo. Goa

Ponggolo memiliki panjang kurang lebih 350 meter dengan aliran air yang deras sehingga sangat menarik untuk kegiatan rafting dan caving. Hal inilah yang menjadi keunikan tersendiri bagi Agrowisata Bhumi Merapi. Keunikan yang dimiliki Agrowisata Bhumi Merapi ini merupakan keunggulan produk yang harus dapat disampaikan kepada konsumen, agar konsumen tertarik untuk berkunjung ke Agrowisata Bhumi Merapi.

Tempat wisata Agrowisata Bhumi Merapi Yogyakarta ini termasuk tempat wisata yang baru, tetapi tingkat kunjungan dari para pengunjungnya bisa dikatakan selalu meningkat dari setiap waktunya. Tempat wisata ini selalu ramai dikunjungi oleh para pengunjung, baik para wisatawan lokal maupun para wisatawan asing, baik para wisatawan yang berasal dari Yogyakarta maupun para wisatawan yang berasal dari luar Yogyakarta. Oleh sebab itu penulis disini merasa tertarik untuk meneliti strategi bersaing apa yang digunakan oleh Agrowisata Bhumi Merapi ini untuk menghadapi tingkat persaingan yang ada, terkhusus untuk wilayah atau daerah di Yogyakarta.

Dan berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk mengkajinya melalui kajian ilmiah atau penelitian dengan judul "STRATEGI BERSAING AGROWISATA BHUMI MERAPI YOGYAKARTA".

1.2 Rumusan Masalah

Sebagai objek wisata agro yang masih tergolong baru, Agrowisata Bhumi Merapi harus memiliki rumusan strategi yang tepat dalam memperkenalkan Agrowisata Bhumi Merapi beserta dengan keunggulan produknya. Hal ini dilakukan agar Agrowisata Bhumi Merapi mampu menarik pengunjung sebanyak-banyaknya. Untuk meraih peningkatan jumlah kunjungan, salah satu hal yang diperlukan adalah suatu rumusan strategi bersaing yang tepat.

Dalam proses pengembangannya, Agrowisata Bhumi Merapi menyajikan berbagai hal untuk pengunjungnya. Yaitu pengunjung bisa menikmati taman kelinci dan kambing perah, camping ground, outbond training, wisata goa ponggolo, taman reptil dan musang, taman hidroponik, dan wahana berkuda. Hal inilah yang menjadi keunikan tersendiri bagi Agrowisata Bhumi Merapi. Keunikan tersebut merupakan keunggulan produk yang harus dapat disampaikan dengan baik kepada masyarakat sebagai calon konsumen dalam upaya untuk menarik pengunjung sebanyak-banyaknya. Dalam hal inilah diperlukan strategi bersaing yang benar-benar efektif.

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan masalah pokok penelitian yaitu bagaimana strategi bersaing yang dilakukan oleh Agrowisata Bhumi Merapi Yogyakarta dalam membaca ancaman (threats), peluang (opportunities), kelemahan (weaknesses) dan kekuatan (strengths) yang ada?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah penelitian yang sudah penulis jelaskan sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis aktivitas strategi bersaing yang diterapkan oleh Agrowisata Bhumi Merapi Yogyakarta dalam membaca ancaman (threats), peluang (opportunities), kelemahan (weaknesses) dan kekuatan (strengths) yang ada.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini yaitu:

- 1. Sebagai bahan pembelajaran penulis terkait soal pembuatan karya ilmiah.
- Untuk mendalami teori yang sudah didapatkan melalui perkuliahan dengan keadaan dilapangan.
- 3. Sebagai bahan masukan bagi pihak manajemen Agrowisata Bhumi Merapi dalam menyusun strategi bersaing yang efektif dilakukan.
- 4. Sebagai bahan masukan dan informasi bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian mengenai strategi bersaing.
- Sebagai bahan rekomendasi bagi penelitian lebih lanjut yang dilakukan di Agrowisata Bhumi Merapi.
- 6. Sebagai bahan pembelajaran yang lebih mendalam untuk penulis tentang membaca dan menyikapi cara menghadapi persaingan lewat strategi bersaing yang dilakukan dalam sebuah bisnis.

7. Untuk memenuhi tugas akhir dan bisa mendapatkan hasil yang diharapkan oleh penulis guna menyelesaikan pendidikan Strata-1 (S1) Jurusan Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Agrowisata

Dalam pengertian sederhana, agrowisata merupakan bagian dari objek wisata yang memanfaatkan usaha pertanian (agro) sebagai objek wisata. Dalam pengertian sederhana yang lain, agrotourism didefinisikan sebagai perpaduan antara pariwisata dan pertanian dimana pengunjung dapat mengunjungi kebun, peternakan, kilang anggur untuk membeli produk, menikmati pertunjukan, mengambil bagian dari aktivitas, makan suatu makanan atau melewatkan malam bersama di suatu areal perkebunan atau taman.

Di Indonesia, Agrowisata atau agrotourism didefinisikan sebagai sebuah bentuk kegiatan pariwisata yang memanfaatkan usaha agro (agribisnis) sebagai objek wisata dengan tujuan untuk memperluas pengetahuan, pengalaman, rekreasi dan hubungan usaha di bidang pertanian.

Tujuan agrowisata adalah untuk memperluas pengetahuan, pengalaman rekreasi, dan hubungan usaha di bidang pertanian. Melalui pengembangan agrowisata yang menonjolkan budaya lokal dalam memanfaatkan lahan, diharapkan bisa meningkatkan pendapatan petani sambil melestarikan sumber daya lahan, serta memelihara budaya maupun teknologi lokal (indigenousknowledge) yang umumnya telah sesuai dengan kondisi lingkungan alaminya.

Pengembangan agrowisata yang sesuai dengan kapabilitas, tipologi, dan fungsi ekologis lahan akan berpengaruh langsung terhadap kelestarian sumber daya lahan dan pendapatan petani serta masyarakat sekitarnya. Kegiatan ini secara tidak langsung akan meningkatkan persepsi positif petani serta masyarakat di sekitarnya akan arti pentingnya kelestarian sumber daya lahan pertanian. Pengembangan agrowisata pada gilirannya akan menciptakan lapangan pekerjaan, karena usaha ini dapat menyerap tenaga kerja dari masyarakat pedesaan, sehingga dapat menahan atau mengurangi arus urbanisasi yang semakin meningkat saat ini.

Dalam pengembangan agrowisata, ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh. Manfaat yang dapat diperoleh dari agrowisata antara lain melestarikan sumber daya alam, melestarikan teknologi lokal, dan meningkatkan pendapatan petani atau masyarakat sekitar lokasi wisata. Agrowisata pada prinsipnya merupakan kegiatan industri yang mengharapkan kedatangan konsumen secara langsung ditempat wisata yang diselenggarakan. Aset yang penting untuk menarik kunjungan wisatawan adalah keaslian, keunikan, kenyamanan, dan keindahan alam. Oleh sebab itu, faktor kualitas lingkungan menjadi modal penting yang harus disediakan, terutama pada wilayah-wilayah yang dimanfaatkan untuk dijelajahi para wisatawan. Menyadari pentingnya nilai kualitas lingkungan tersebut, masyarakat/petani setempat perlu diajak untuk selalu menjaga keaslian, kenyamanan, dan kelestarian lingkungannya.

Agrowisata dapat dikelompokkan ke dalam wisata ekologi (eco-toursm), yaitu kegiatan perjalanan wisata dengan tidak merusak atau mencemari alam dengan tujuan untuk mengagumi dan menikmati keindahan alam, hewan atau tumbuhan liar di lingkungan alaminya serta sebagai sarana pendidikan. Oleh karena itu, pengelolaannya harus mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- Pengaturan dasar alaminya, yang meliputi kultur atau sejarah yang menarik, keunikan sumber daya biofisik alaminya, konservasi sumber daya alam ataupun kultur budaya masyarakat.
- 2. Nilai pendidikan, yaitu interpretasi yang baik untuk program pendidikan dari areal, termasuk lingkungan alaminya dan upaya konservasinya.
- 3. Partisipasi masyarakat dan pemanfaatannya. Masyarakat hendaknya melindungi/menjaga fasilitas atraksi yang digemari wisatawan, serta dapat berpartisipasi sebagai pemandu serta penyedia akomodasi dan makanan.
- 4. Dorongan meningkatkan upaya konservasi. Wisata ekologi biasanya tanggap dan berperan aktif dalam upaya melindungi area, seperti mengidentifikasi burung dan satwa liar, memperbaiki lingkungan, serta memberikan penghargaan/fasilitas kepada pihak yang membantu melindungi lingkungan.

2.2 Definisi Strategi Bersaing

Hariadi (2005), strategi bersaing perusahaan merupakan langkah-langkah strategi yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan bertahan terhadap tekanan persaingan. Keunggulan bersaing dalam pasar akan memudahkan perusahaan untuk meraih keuntungan lebih besar daripada pesaing dan memberikan kesempatan hidup lebih lama dalam persaingan. Strategi perusahaan dapat dijalankan secara ofensif atau defensif atau dilakukan bergantian sesuai dengan kondisi di lapangan.

Selanjutnya Hariadi membedakan antara strategi bersaing dan strategi bisnis, strategi bisnis tidak hanya semata berkaitan dengan bagaimana bersaing dengan lawan bisnis ataupun kekuatan-kekuatan dalam pasar, melainkan juga mencakup strategi dalam fungsi-fungsi yang dijalankan perusahaan, dan bagaimana respon manajemen terhadap perubahan kondisi industri yang menyangkut banyak hal (tidak semata-mata persaingan saja). Sementara itu, strategi bersaing hanya fokus pada rencana tindakan manajemen untuk bersaing dengan sukses dan memberikan nilai yang sangat bagus pada konsumen.

2.3 Definisi Strategi dan Manajemen Strategi

Chandler (1962) dalam Hunger dan Wheelen (2003), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Lebih lanjut Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965) dalam Hunger dan Wheelen

(2003) bahwa strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977) strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

Lebih lanjut Porter (1993), strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Menurut Andrews (1980), Hunger dan Wheelen (2003) menjelaskan strategi sebagai kekuatan motivasi untuk stakeholder, seperti stakeholders, debtholders, manajer, karyawan, konsumen komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.

Menurut Tjiptono (2002) mengatakan istilah strategi berasal dari kata Yunani *strategeia* (stratos = militer, dan og = memimpin), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jendral. Konsep ini relevan dengan situasi zaman dulu yang sering diwarnai perang, di mana jendral dibutuhkan untuk memimpin suatu angkatan perang agar dapat selalu memenangkan perang.

Menurut Umar (2005), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Lebih khusus dua pakar strategi, Hamel dan

Prahalad (1995), yang mengangkat kompetensi inti sebagai hal yang penting. Mereka berdua mendefinisikan strategi yang terjemahannya seperti berikut ini:

"Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari **apa yang dapat terjadi** dan bukan dimulai dari **apa yang terjadi**. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan."

Hunger dan Wheelen (2003) menjelaskan bahwa sebelum perusahaan dapat memulai perumusan strategi, manajemen harus mengamati lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi. Pengamatan lingkungan adalah pemantauan, pengevaluasian dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal kepada orang-orang kunci dalam perusahaan. Pengamatan lingkungan adalah alat manajemen untuk menghindari kejutan strategis dan memastikan kesehatan manajemen dalam jangka panjang. Penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara pengamatan lingkungan dengan laba. Dalam melakukan pengamatan lingkungan, manajer strategis pertama-tama harus mengetahui berbagai variabel yang ada dalam lingkungan sosial dan lingkungan kerja.

Menurut Pearce dan Robinson (1997) manajemen strategik didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanakan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang

untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Ini terdiri dari sembilan tugas penting:

- a. Merumuskan misi perusahaan meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*) dan tujuan (*goal*).
- b. Mengembangkan profit perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya.
- c. Menilai lingkungan ekstern perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktorfaktor konstektual umum.
- d. Menganalisis opsi perusahaan dengan menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern.
- e. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
- f. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi utama (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
- g. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
- h. Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
- Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Pearce dan Robinson (1997) menjelaskan juga bahwa lingkungan ekstern perusahaan terdiri dari tiga perangkat faktor yang saling berkaitan yang memainkan peran penting dalam menentukan peluang, ancaman dan kendala yang dihadapi perusahaan. Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang terdiri dari luar, dan biasanya tidak berkaitan dengan situasi operasi suatu perusahaan tertentu seperti faktor ekonomi, sosial, politik, tehnologi dan ekologi. Faktor-faktor yang lebih langsung mempengaruhi prospek perusahaan bersumber pada lingkungan industrinya, meliputi hambatan masuk, persaingan diantara anggota industri, adanya produk dari faktorsubtitusi, serta daya tawar menawar pembeli dan pemasok. Lingkungan operasional terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi situasi persaingan perusahaan seperti posisi bersaing, profil pelanggan, pemasok, kreditor dan pasar tenaga kerja.

David (2009) mendefinisikan manajemen strategis sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memampukan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional.

2.4 Pengertian Analisis SWOT

Lebih lanjut Pearce dan Robinson (1997) menambahkan bahwa salah satu bagian dari proses manajemen strategik adalah analisis faktor intern perusahaan yang menghasilkan profil perusahaan, mengidentifikasikan kekuatan dan kelemahan utama perusahaan. Kekuatan dan kelemahan ini dibandingkan dengan peluang dan ancaman ekstern sebagai landasan untuk menghasilkan alternatifalternatif strategi suatu proses yang dinamakan analisis *SWOT*.

Yusanto dan Wijdajakusuma (2003), analisis *SWOT* merupakan salah satu instrumen internal dan eksternal perusahaan yang telah dikenal luas. Analisis ini bertumpu pada basis data tahunan dengan pola 3-1-5. Maksudnya, data yang ada diupayakan mencakup data perkembangan organisasi pada tiga tahun sebelum dilakukan analisis, apa yang akan diinginkan pada tahun dilakukannya analisis serta kecenderungan organisasi untuk lima tahun kedepan pasca analisis. Hal ini dimaksudkan agar strategi yang akan diambil memiliki dasar dan fakta yang dapat dipertanggungjawabkan.

Menurut Freddy (1997), analisis *SWOT* adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematif untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategy planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang

dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini dinamakan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

Metode analisa *SWOT* dianggap sebagai metode analisa yang paling dasar, berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari 4 (empat) sisi yang berbeda. Hasil analisa biasanya adalah arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisa *SWOT* akan membantu kita untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini. Analisa ini terbagi atas empat komponen dasar yaitu:

S = Strengths, adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini.

W = Weaknesses, adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini.

O = Opportunities, adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang di luar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi di masa depan.

T = Threats, adalah situasi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datangdari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi di masa depan.

2.5 Analisis SWOT Klasik (SWOT-K)

Sekalipun amat populer, sesungguhnya alat analisis TOWS (threats, opportunities, weaknesses, strengths) bukan alat analisis yang pertama kali dikenal dalam MS dan atau strategi. Jika dilihat secara konseptual memang boleh jadi bisa dikatakan bahwa lahirnya TOWS bersamaan dengan lahirnya MS secara formal pada awal dasawarsa 1960-an, tepatnya pada tahun 1963 ketika McKinsey Foundation for Management Research menyelenggarakan simposium tentang Business Policy di Harvard Business School (Porter dan Siggelkow, 1980). Ketika itu ada pendapat yang menyatakan bahwa jika disederhanakan secara berlebihan MS pada dasarnya adalah analisis TOWS itu sendiri, setidaknya pada masa awal perkembangannya. Pada masa itu pokok bahasan dalam MS masih berkutat di sekitar datangnya peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan perusahaan yang dibangun oleh manajemen.

Namun demikian, jika dilihat secara teknis sebagai salah satu alat bantu pengambilan keputusan dalam MS dan atau strategi, usia TOWS Klasik (TOWS-K) bahkan bisa dibilang masih muda. Alat analisis tersebut ditemukan sesudah alat analisis TOWS yang lain. Bahkan analisis TOWS-K sesungguhnya lebih belakangan lahir disbanding misalnya matriks BCG (*Boston Consulting Group*) yang juga cukup dikenal. Analisis TOWS-K pertama kali diperkenalkan oleh Heinz Weihrich, profesor manajemen di *University of San Fransisco* pada tahun 1982 dalam artikelnya yang dimuat dalam jurnal *Long Range Planning* volume 15. Pada tahun-tahun sesudahnya Weihrich (1993) terus memperkenalkannya

pada publik bahwa analisis TOWS-K tidak hanya bisa digunakan untuk organisasi bisnis, akan tetapi bisa diterapkan pada setiap sistem organisasi termasuk negara dan organisasi nirlaba.

Ia menggunakan istilah TOWS bukan SWOT, sekalipun keduanya memiliki makna yang serupa. Pilihan ini dilakukan barangkali karena ia melihat bahwa ancaman dan peluang bisnis yang datang dari lingkungan bisnis sebagai variabel yang lebih signifikan dalam mempengaruhi kinerja perusahaan. Namun demikian, dalam banyak buku MS yang terbit sampai pada dasawarsa 1990-an justru banyak menggunakan istilah SWOT. Pada masa itu bisa jadi kelemahan dan kekuatan perusahaan sebagai variabel internal dinilai lebih dominan. Pilihan penggunaan istilah itu semakin menguat seiring dengan lahirnya madzab sumber daya (*resource-based view*) (Barney, 1997) dan kompetensi inti (Hamel dan Prahalad, 1995). Kini ketika persaingan dilihat lebih intens bahkan dikatakan telah sampai pada tingkatan hiper dan di saat yang sama diikuti dengan ketidakpastian, istilah TOWS kembali lebih sering dipilih.

Kerangka Konsep:

Ketika Weihrich memperkenalkan pertama kali matriks TOWS-K, ia meletakkan matriks tersebut sebagai bagian yang tidak terpisahkan dengan proses perumusan strategi (*strategy formulation*). Matriks tersebut dilihat sebagai alat bantu yang menghubungkan berbagai variabel kritikal penentu keberhasilan perusahaan, yakni ancaman (*threats*) dan peluang (*opportunities*) yang berasal dari lingkungan bisnis eksternal serta kelemahan (*weaknesses*) dan kekuatan

(strengths) yang dibangun oleh manajemen. Alat bantu tersebut diharapkan dapat memfasilitasi para perancang strategi (strategy designers) dalam memilih strategi yang pas. Oleh karena itu tidak mengherankan jika proses penyusunan matriks TOWS-K memerlukan amat banyak langkah (Weihrich, 1982)

Namun demikian jika yang dibutuhkan hanya yang berkaitan dengan penyusunan matriks TOWS-K perse tersebut implikasi strategis yang dihasilkan, langkah yang diperlukan lebih sederhana. Intinya analisis TOWS-K adalah proses melakukan penilaian terhadap perusahaan dan lingkungan bisnisnya yang dilakukan oleh manajemen sendiri (*self-assessment*). Hasilnya adalah inventori kritis dan selektif terhadap empat variabel tersebut dan pilihan strategi yang hendak diambil oleh manajemen.

Matriks TOWS-K dengan demikian terdiri dari 8 sel: 4 sel berisi inventori variabel dan lingkungan bisnis (eksternal) dan 4 sel lainnya berisi implikasi strategis yang ditimbulkannya. Sel 1 berisi daftar (*list*) kekuatan (S) perusahaan yang berhasil dibangun oleh manajemen dan sel 2 berisi daftar kelemahan (W) yang ingin dihilangkan. Oleh karena itu sel 1 dan 2 secara berturut-turut disebut sel S dan sel W. Sel 3 berisi daftar peluang (O) bisnis yang dimiliki pada masa sekarang dan yang akan datang dan sel 4 berisi daftar ancaman (T) yang sedang dihadapi sekarang dan yang akan datang. Oleh karena itu sel 3 dan 4 secara berturut-turut disebut sel O dan sel T.

Sel 5 merupakan pilihan strategi yang hendak dipilih oleh manajemen berdasar kombinasi kekuatan dan peluang bisnis yang ada pada sel S dan O dan oleh karena itu disebut sebagai sel atau strategi SO. Strategi pada sel tersebut juga sering disebut sebagai strategi maksi-maksi.Sel 6 adalah strategi yang hendak dipilih oleh manajemen berdasar kombinasi kelemahan dan peluang bisnis yang ada pada sel W dan O dan oleh karena itu disebut sel atau strategi WO. Strategi pada sel WO sering juga dinamai sabagai strategi mini-maksi.Sel 7 berisi pilihan strategi yang ditimbulkan oleh kombinasi sel S dan T dan oleh karena itu disebut sel atau strategi ST. Strategi pada sel ST sering juga disebut sebagai strategi maksi-mini. Sel 8 berisi strategi hasil kombinasi sel W dan T dan oleh karena itu disebut sel atau strategi WT. Strategi tersebut sering juga diberi nama sebagai strategi mini-mini.

Gambar 1 matriks SWOT-K secara skematis

	Lingkungan		
	Internal		
		Kekuatan	Kelemahan
		Perusahaan	Perusahaan
		<i>(S)</i>	(W)
	Lingkungan	. ,	
	Ekstermal		
			*
	Peluang	Strategi $S - O$	Strategi W – O
	Bisnis	Maksi – Maksi	Mini – Maksi
	(0)	1,09	
	Ancaman	Strategi $S-T$	Strategi $W-T$
	Bisnis	Maksi – Mini	Mini – Mini
	(T)		
5			
•			

Tahapan Penyusunan Matriks:

Untuk mewujudkan matriks *SWOT* tersebut diperlukan pelaksanaan tahapan berikut ini (David, 1995:200-2; ten Have dkk., 2003: 185-9; Weihrich, 1982: 60-1; Wheelen, 1995: 173-6):

Pertama, manajemen sendiri maupun bersama konsultan melakukan identifikasi dan inventori terhadap kekuatan dan kelemahan yang sekarang dimiliki oleh perusahaan (unit usaha strategis), dengan menggunakan salah satu pendekatan yang lazim digunakan dalam MS: manajemen fungsional, rantai nilai, kompetensi inti, 7S atau yang lain. Di samping itu manajemen juga perlu melakukan perbandingan dengan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki oleh pesaing. Dalam praktik, tidak terkecuali di Indonesia, terdapat kecenderungan menghasilkan daftar yang begitu panjang. Sedapat mungkin kecenderungan ini dihindari. Diusahakan hendaknya hanya berisi daftar yang cukup ringkas, antara 3 sampai dengan 10 indikator saja. Semakin banyak indikator yang ditemukan bisa ditafsirkan sebagai tanda bahwa manajemen tidak mengerti dan sekalipun tidak memiliki pengetahuan mendalam tentang perusahaan yang dipimpinnya.

Kedua, manajemen mendeteksi lingkungan bisnis makro dan mikro (industri dan pesaing) yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, kini dan masa yang akan datang. Manajemen dipersilahkan menggunakan bantuan salah satu atau kombinasi berbagai teknik yang biasa digunakan dalam MS, sejak analisis PEST, lima kekuatan bersaing (*five competitive forces*) Poter, sampai pada konstruksi skenario. Diharapkan manajemen mampu menghasilkan daftar peluang dan ancaman bisnis yang tersedia dan ancaman bisnis yang menghadang. Tidak berbeda dengan langkah

pertama, diharapkan manajemen tidak menghasilkan daftar panjang, (long list) yang tidak fokus.

Ketiga, manajemen mencoba merumuskan pilihan strategi yang mungkin dapat diimplementasikan dengan cara melakukan refleksi atas berbagai kemungkinan kombinasi dari indikator kekuatan (S), kelemahan (W), peluang (O), dan ancaman (T) yang telah ditemukan pada dua langkah sebelumnya. Tersedia empat macam strategi, yakni: SO (maksi-maksi), WO (mini-maksi), ST (maksi-mini), dan WT (mini-mini). Pada tahapan ini juga terdapat kecenderungan untuk sebanyak mungkin menemukan rumusan strategi, yang jika dicermati lebih dalam biasanya justru berisi strategi yang tidak memiliki kemungkinan untuk diterapkan. Manajemen sedari mula hendaknya menyadari kecenderungan tersebut dan oleh karena itu harus dihindari. Jika berhasil dirumuskan dengan pas, manajemen dapat mengimplementasikan keempat jenis strategi tersebut secara simultan, tidak hanya memilih salah satu. Dalam praktiknya, mungkin perlu penentuan skala prioritas.

Startegi *SO* dirumuskan dengan pertimbangan bahwa manajemen hendak memanfaatkan kekuatan perusahaan dan keunggulan bersaing yang dimiliki untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang tersedia. Strategi ini bersifat agresif, memacu pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu strategi ini juga disebut maksi-maksi karena manajemen mencoba menggunakan apa yang serba positif (maksimal) yang kini dimiliki. Manajemen tentu saja menyukai jika memiliki kesempatan untuk mengimplementasikan strategi ini karena perusahaan sedang sehat dan di saat yang sama tersedia peluang bisnis yang menjanjikan.

Strategi *WO* diperoleh ketika manajemen mencoba memanfaatkan peluang bisnis yang tersedia untuk mengurangi bahkan mengeliminasi kelemahan perusahaan yang ada. Strategi ini disebut mini-maksi karena yang maksimal hanya satu variable, yakni peluang; sedangkan satu variable lainnya dinilai sebagai sesuatu yang minimal karena hanya berupa kelemahan. Strategi ini tidak seagresif yang disebut pertama, karena manajemen tidak sepenuhnya dapat memanfaatkan peluang bisnis yang tersedia. Ia lebih berkonsentrasi untuk menyehatkan perusahaan dengan cara mengeliminir kelemahan yang dimiliki atau outsourcing. Jika terpaksa manajemen dapat membiarkan peluang bisnis yang tersedia untuk diambil oleh perusahaan pesaingnya.

Strategi *ST* serupa dengan strategi *WO* karena variable yang ada tidak maksimal. Strategi *ST* lahir dari analisis manajemen yang hendak menggunakan kekuatan dan keunggulan yang dimiliki untuk menghindari efek negatif dari ancaman bisnis yang dihadapi. Strategi ini disebut maksi-mini karena hanya memiliki satu variable maksimal, yakni kekuatan. Variabel yang lain bersifat minimal, yakni ancaman bisnis. Perusahaan memiliki keunggulan akan tetapi tidak dapat memanfaatkannya secara maksimal karena yang tersedia hanya ancaman bisnis. Ancaman bisnis tersebut dapat menjadi sebab ketidaksehatan perusahaan jika manajemen jika manajemen keliru dalam mengantisipasinya.

Strategi *WT* pada dasarnya lebih merupakan strategi bertahan yakni strategi bisnis yang masih mungkin ditemukan dan dipilih dengan meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman bisnis. Karena sifatnya yang pasif dan tidak kedua variable yang ada bersifat minimal, strategi *WT*

disebut juga strategi mini-mini. Manajemen tentu saja tidak hendak meletakkan strategi ini pada pilihan pertama. Strategi ini hanya amat sedikit memberikan ruang gerak bagi manajemen. Perusahaan telah sampai pada soal mati atau hidup (*survival*), bahkan mungkin harus memilih untuk melakukan likuidasi. Sekalipun demikian, masih tersedia pilihan lain, misalnya merjer dengan perusahaan lain atau mengurangi skala operasi secara besar-besaran (Suwarsono 2008)

Selanjutnya Suwarsono (2008) menjelaskan bahwa *SWOT* tidak berlebihan jika dikatakan sebagai alat analisis yang paling sering digunakan dalam membantu mendesain rancang bangun strategi di Indonesia. Di belahan dunia yang lain posisi terpopuler tersebut juga masih dimiliki, sekalipun di sisi lain kritik keras terhadapnya juga sering dan masih terus dilontarkan. Dengan segala variasi yang dimiliki, kesemua model analisis *SWOT* memiliki karakter sederhana, tidak rumit dalam penerapannya.

Menurut David (2009), matriks kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi *SO* (kekuatan-peluang), Strategi *WO* (kelemahan-peluang), Strategi *ST* (kekuatan-ancaman), dan Strategi *WT* (kelemahan-ancaman). Mencocokkan faktor-faktor eksternal utama merupakan bagian tersulit dalam mengembangkan Matriks *SWOT* dan membutuhkan penilaian yang baik dan tidak ada satu pun paduan yang paling benar.

Pertama, Strategi *SO* (*SO Strategyc*) memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai trend dan kejadian eksternal. Secara umum, organisasi akan menjalankan strategi *WO*, *ST*, atau *WT* untuk mencapai situasi di mana mereka dapat melaksanakan strategi *SO*. Jika perusahaan memiliki kekuatan besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan. Tatkala sebuah organisasi dihadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha untuk menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

Kedua, Strategi *WO (WO strategic)* bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang, peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.

Ketiga, Strategi *ST* (*ST* strategic) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.

Keempat, Strategi *WT (WT strategic)* merupakan taktik defensive yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan

hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan diri bangkrut, atau memilih likuidasi.

2.6 Analisis SWOT Empat Kuadran (SWOT-4K)

Dengan penyederhanaan yang berlebihan, matriks SWOT Empat Kuadran (SWOT-4K) pada dasarnya menggunakan prinsip-prinsip serupa dengan matriks TOWS Klasik (TOWS-K). Pada mulanya matriks SWOT-4K juga dimulai dengan membuat daftar tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh satu perusahaan tertentu. Barulah kemudian pada tahapan berikutnya diikuti dengan usaha merumuskan implikasi strategi yang harus dipilih oleh manajemen berdasar posisi perusahaan dalam satu dari empat kuadran yang ada.

Hanya saja, matriks SWOT-4K sedikit lebih kuantitatif dibanding matriks TOWS-K.Setelah daftar indikator dari empat variabel SWOT ditemukan, semua indikator tersebut dihitung nilai tertimbangnya secara keseluruhan setelah sebelumnya diberikan bobot dan nilai untuk masing-masing indikator. Untuk variabel internal, total nilai kekuatan (S) dikurangi dengan total nilai kelemahan (W). Demikian pula untuk variabel lingkungan bisnis, total nilai peluang (O) dikurangi dengan total nilai ancaman (T). Kombinasi dua nilai akhir tersebutlah yang menjadi penentu posisi perusahaan dalam salah satu empat kuadran yang tersedia, sekaligus sebagai penentu pilihan strategi yang dianggap pas.

Di Indonesia tampaknya matriks SWOT-4K juga amat dikenal, bahkan mungkin lebih populer dibanding matriks TOWS-K.Amat banyak perusahaan, tidak terkecuali badan usaha milik Negara, menggunakan matriks SWOT-4K

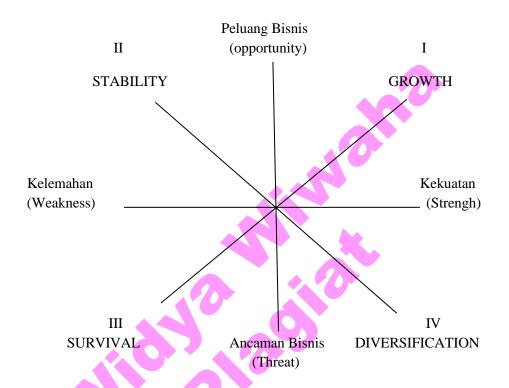
ketika memformulasikan rancangan strategi bersaingnya. Hal ini bisa terjadi mungkin karena adanya unsur kuantitatif dala matriks tersebut – entah sedikit atau banyak – yang setidaknya dapat digunakan untuk mengurangi unsur subyektif perumusannya. Untuk mempertegas unsur kuantitatif tersebut, matriks SWOT-4K sering juga disusun dengan kombinasi alat analisis lain, yakni *Analytical Hierarchical Process* (AHP) untuk menentukan bobot masing-masing indikator. Di samping itu, tingginya pilihan penggunaan matriks ini tentu saja masih juga karena kesederhanaan dan kemudahannya.

Kerangka Konsep Matriks SWOT 4-K:

5 Jane

Secara sederhana, kerangka konsep matriks SWOT-4K tidak jauh berbeda dengan matriks TOWS-K. Matriks SWOT-4K, pertama, mencoba mencari tahu posisi satu Unit Bisnis Strategis (UBS) tertentu dalam satu kuadran yang dimiliki oleh matriks tersebut, dan kedua, merumuskan strategi bersaing yang seharusnya dipilih oleh manajemen UBS tersebut berdasar posisi yang dimiliki.

Gambar 2
Kerangka konsep Matriks SWOT 4-K secara visual



Matriks SWOT-4K, sesuai dengan namanya, memiliki empat kuadran yang terbentuk oleh satu sumbu horizontal yang mencerminkan variabel lingkungan internal perusahaan dan satu sumbu vertikal yang mencerminkan lingkungan eksternal. Separoh sumbu horisontal bernilai positif merupakan symbol kekuatan perusahaan, sedangkan separoh yang lain merupakan sumbu bernilai negatif yang merupakan representasi kelemahan perusahaan. Separoh sumbu vertikal bernilai positif merupakan representasi peluang bisnis, sedangkan separoh lainnya bernilai negatif merupakan simbol ancaman bisnis.

Kuadran I terbentuk oleh potongan sumbu horisontal positif (kekuatan perusahaan) dan potongan sumbu vertikal positif (peluang bisnis). Kuadran II

terbentuk oleh potongan sumbu vertikal positif (peluang bisnis) dan potongan sumbu horisontal negatif (kelemahan perusahaan). Kuadran III terbentuk oleh potongan sumbu horisontal negatif (kelemahan perusahaan) dan potongan sumbu vertikal negatif (ancaman bisnis). Kuadran IV terbentuk oleh potongan sumbu vertikal negatif (ancaman bisnis) dan potongan horisontal positif (kekuatan perusahaan).

Posisi perusahaan atau UBS di kuadran I diperolah ketika nilai tertimbang (NT) kekuatan lebih besar dibanding nilai tertimbang kelemahan perusahaan dan di saat yang sama nilai tertimbang peluang lebih besar dari pada nilai tertimbang ancaman bisnis. Dengan kata lain, posisi kuadran I dibentuk oleh dua nilai positif: internal dan eksternal positif. Posisi perusahaan atau UBS di kuadran II didapat jika nilai tertimbang peluang masih lebih besar dibanding nilai tertimbang ancaman bisnis dan di saat yang sama nilai tertimbang kelemahan lebih besar daripada kekuatan perusahaan. Posisi di kuadran II di bentuk oleh satu nilai positif dan satu nilai negatif: eksternal dan internal negatif.

Posisi perusahaan atau UBS di kuadran III diperoleh ketika nilai tertimbang kelemahan lebih besar dibanding nilai tertimbang kekuatan perusahaan dan di saat yang sama nilai tertimbang ancaman lebih besar daripada nilai tertimbang peluang bisnis. Posisi di kuadran III dibentuk oleh dua nilai negatif: internal dan eksternal negatif. Posisi perusahaan di kuadran IV didapat jika nilai tertimbang ancaman lebih besar daripada nilai tertimbang peluang bisnis dan di saat yang sama nilai tertimbang kekuatan masih lebih besar

dibanding nilai tertimbang kelemahan perusahaan. Posisi kuadran IV dibentuk oleh satu nilai negatif dan satu nilai positif: eksternal negatif dan internal positif.

Perusahaan atau UBS ynag berada di posisi kuadran I diseyogyakan menerapkan strategi pertumbuhan, sesuai dengan kekuatan perusahaan yang dimiliki dan besarnya peluang bisnis yang masih tersedia. Manajemen berusaha memperbesar perusahaan dengan memanfaatkan keunggulan bersaing yang telah berhasil dibangun untuk semaksimum mungkin mengeksploitasi peluang bisnis yang kini masih besar. Strategi tersebut meliputi pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horisontal, dan diverifikasi konsentrik. Strategi ini sama persis dengan strategi pada kuadran I pada MSU dan serupa dengan strategi SO (maksi-maksi) pada matriks TOWS-K.

Perusahaan atau UBS yang berada di posisi kuadran II diharapkan menggunakan strategi stabilisasi karena perusahaan memiliki kelemahan yang cukup signifikan pada saat sesungguhnya masih tersedia peluang bisnis. Perusahaan belum memiliki keunggulan bersaing yang memadai dan oleh karena itu perusahaan tidak dapat merubah potensi pasar menjadi keunggulan kinerja perusahaan. Manajemen berusaha mempertahankan penguasaan pasar yang dimiliki untuk mengurangi kelemahan perusahaan. Strategi bersaing dalam kuadran ini dapat berupa kombinasi atau alternatif dari berbagai strategi berikut ini: mempertahankan pasar yang telah dikuasai, pengembangan pasar dan produk dengan intensitas rendah, divestasi, dan likuidasi. Strategi pada kuadran II ini juga sering disebut dengan strategi konsolidasi. Strategi tersebut serupa (tetapi

tidak sama) dengan strategi pada kuadran II MSU dan strategi WO (mini-maksi) pada matriks TOWS-K.

Perusahaan atau UBS yang berada pada posisi kuadran III disarankan menggunakan strategi penyelamatan (*survival strategy*) yang diperlukan untuk mempertahankan hidup perusahaan. Oleh karena itu strategi pada kuadran ini juga sering disebut strategi bertahan (*defensive strategy*). Perusahaan perlu menyehatkan dirinya dengan melakukan efisiensi melalui penciutan usaha (*retrenchment*) dan di saat yang sama mencoba melakukan terobosan baru melalui strategi diversifikasi, dengan sisa-sisa kekuatan yang masih tersisa. Oleh karena itu sering juga disebut dengan strategi penyehatan (*turnaround strategy*). Jika tidak lagi memungkinkan, perusahaan terpaksa harus keluar dari pasar, melalui divestasi atau likuidasi. Strategi pada kuadran III ini serupa dengan strategi pada kuadran III MSU dan juga serupa dengan strategi WT (mini-mini) pada matriks TOWS-K.

Perusahaan atau UBS yang berada di posisi kuadran IV diseyogyakan menggunakan strategi diversifikasi konsentrik maupun konglomerasi. Perusahaan sesungguhnya memiliki keunggulan bersaing memadai, akan tetapi pasar yang kini menjadi lahan perusahaan tidak lagi menjanjikan. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan terobosan dengan keunggulan yang dimiliki untuk memasuki pasar baru dengan produk lama maupun baru. Perusahaan tidak perlu ragu-ragu untuk meninggalkan pasar lama, karena hanya menyisakan sedikit sekali peluang, bahkan justru menyediakan ancaman bisnis. Strategi pada kuadran IV ini serupa

dengan strategi yang dirumuskan pada kuadran IV MSU dan strategi ST (maksimini) pada matriks TOWS-K.

Langkah-langkah Penyusunan Matriks:

Untuk mewujudkan matriks *SWOT-4K* tersebut diperlukan pelaksanaan tahapan berikut ini (Suwarsono, 2008):

Pertama, manajemen perlu – bersama konsultan atau sendiri – membuat daftar indikator (butir) dari variabel lingkungan eksternal dan internal yang diperkirakan mempengaruhi masa depan perusahaan selama lima tahun ke depan. Jumlah indikator antara tiga sampai dengan lima belasan. Jika terlalu sedikit bisa jadi kurang mencerminkan variabel yang hendak diukur, akan tetapi jika terlalu banyak bisa juga malahan tidak fokus. Dalam praktik, tampaknya jumlah indikator dalam matriks ini selalu lebih banyak dibanding dengan yang dijumpai pada matriks TOWS-K. Namun demikian, hendaknya diketahui bahwa sejak dari mula berbagai indikator tersebut telah diidentifikasikan dengan jelas apakah indikator tertentu dapat dikategorikan sebagai peluang dan ancaman bisnis serta kekuatan dan kelemahan perusahaan, bukan sekedar sebagai indikator lingkungan eksternal dan internal.

Berbagai indikator tersebut ditemukan dengan mempertimbangkan rencana strategis yang pernah dibuat yang masih relevan dan kinerja serta profil perusahaan. Di samping itu juga berdasarkan analisis perubahan lingkungan bisnis dan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki oleh pesaing. Mungkin juga

didapat dari hasil penelitian yang pernah dilakukan tentang perusahaan yang sedang dianalisis. Tidak kalah pentingnya berasal dari kemungkinan tersedianya berbagai data sekunder, terutama data industri. Diskusi intensif dengan manajemen dan karyawan perusahaan juga dapat digunakan untuk membantu menemukan berbagai indikator yang diperlukan.

Kedua, memberikan bobot (*weight*) pada masing-masing indikator (butir) dengan cara membandingkan peran satu indikator tertentu dengan indikator lainnya. Perlu dilihat tingkat pentingnya pengaruh – langsung dan tidak langsung – satu indikator tertentu dibanding indikator yang lain dari kategori variabel kekuatan perusahaan dan peluang bisnis pada pencapaian tujuan perusahaan pada periode penyusunan rencana strategis. Dengan kata lain, pemberian bobot lebih banyak berkaitan dengan pembandingan besar kecilnya peran antar indikator. Proses pengujian yang sama yakni pembandingan satu indikator dengan indikator yang lain dilakukan untuk kategori variabel kelemahan perusahaan dan ancaman bisnis dengan melihat besar kecilnya hambatan yang mungkin ditimbulkan. Bobot maksimum yang diberikan untuk setiap kategori, misalnya untuk kekuatan perusahaan saja, adalah 1 atau 100 persen. Bobot maksimum tersebut kemudian didistribusikan pada semua indikator dalam kategori tersebut sesuai dengan derajat pengaruh masing-masing indikator.

Ketiga, manajemen memberikan penilaian terhadap besar kecilnya sumbangan atau hambatan yang diberikan oleh masing-masing indikator terhadap pencapaian tujuan perusahaan, khususnya untuk satu periode penyusunan rencana strategis. Berbeda dengan pemberian bobot yang lebih memberikan tekanan pada perbandingan peran antar indkator, penilaian ini lebih langsung menunjuk pada sumbangan atau hambatan yang hendak diberikan oleh masing-masing indikator pada pencapaian kinerja perusahaan. Manajemen dari semula perlu membedakan apakah pengaruh yang dimiliki oleh masing-masing kategori variabel bersifat positif atau negatif terhadap kinerja perusahaan. Penilaian pada masing-masing indikator biasanya dilakukan dengan memberikan skor sejak dari 1 sampai 5 untuk kategori variabel kekuatan perusahaan dan peluang bisnis, karena kedua kategori variabel tersebut memiliki hubungan positif dengan kinerja perusahaan. Penilaian diberikan dengan angka negatif sejak dari -1 sampai -5 untuk kategori variabel kelemahan perusahaan dan ancaman bisnis, karena kedua kategori variabel tersebut memiliki hubungan negatif dengan pencapaian kinerja perusahaan. Penilaian boleh juga dengan angka positif, akan tetapi diberlakukan sebagai pengurang ketika menentukan posisi kuadran perusahaan. Sekalipun demikian tidak ada keharusan untuk menggunakan skor 1 sampai 5. Manajemen dipersilahkan untuk merumuskan sendiri skala penilaian yang hendak digunakan, misalnya bisa saja sejak dari 1 sampai 10.

Keempat, manajemen menghitung nilai tertimbang dari masing-masing indikator dalam satu kategori variabel dan menjumlahkannya. Nilai tertimbang merupakan hasil perkalian antara bobot dan nilai masing-masing indikator. Setelah nilai tertimbang masing-masing indikator ditemukan, nilai tertimbang tersebut dijumlahkan. Hasil akhir dari keempat langkah yang telah dijelaskan

tersebut adalah total nilai tertimbang untuk semua kategori variabel. Hasil tersebut, dengan angka-angka rekaan.

Kelima, menentukan posisi perusahaan dalam salah satu kuadran dari empat kuadran yang dimiliki oleh matriks SWOT-4K dan sekaligus menentukan strategi bersaing yang diseyogyakan dilaksanakan berdasarkan posisi yang dimiliki tersebut. Untuk keperluan itu dihitung terlebih dahulu selisih nilai tertimbang antara variabel kekuatan dan kelemahan perusahaan serta sekaligus selisih nilai tertimbang antara peluang dan ancaman bisnis. Jika selisih kedua nilai tersebut positif, maka posisi perusahaan berada di kuadran I dan perusahaan disarankan menggunakan strategi pertumbuhan. Jika nilai tertimbang peluang lebih besar daripada ancaman bisnis dan di saat yang sama nilai tertimbang kekuatan lebih besar daripada kelemahan perusahaan, maka posisi perusahaan berada di kuadran II dan oleh karena itu manajemen disarankan menggunakan strategi stabilisasi. Jika selisih kedua nilai tersebut negatif, maka posisi perusahaan berada di kuadran III dan oleh karena itu perusahaan diharapkan memilih strategi penyelamatan. Jika nilai tertimbang peluang lebih kecil daripada ancaman bisnis dan di saat yang sama nilai tertimbang kekuatan lebih besar daripada kelemahan perusahaan, maka posisi perusahaan berada di kuadran IV dan perusahaan diseyogyakan mengimplementasikan strategi diversifikasi.

2.7 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian kali penulis mencari contoh penelitian sebelumnya dan hal ini untuk menjadi bahan rekomendasi pembelajaran untuk semakin mendalami materi tentang analisis SWOT itu sendiri, dan penelitian sebelumnya bukan berarti lokasi dan obyek yang diteliti sama, melainkan hanya materi atau teorinya saja yang sama, sedangkan obyek penelitian dan tempat penelitiannya berbeda.

Beberapa penelitian sebelumnya telah dilakukan untuk menguji tentang analisis *SWOT*, misalnya Wakhyudin dan Sasli Rais (2009) meneliti Pengembangan Pegadaian Syariah di Indonesia dengan Analisis *SWOT* menyimpulkan bahwa metode dengan menggunakan analisis *SWOT* ini ada kelemahannya utamanya terkait strategi dan rekomendasi yang dihasilkan apalagi apabila analisis ini dilakukan secara subyektif sehingga boleh jadi hasil analisis penulis akan berbeda dengan orang lain pada saat yang sama.

Arifah (2009) meneliti Analisis *SWOT* pada Bank Bukopin Syariah Cabang Surabaya menyimpulkan bahwa dari keterangan analisis *SWOT* dan mengamati kondisi lingkungan yang ada di Bank Bukopin Syari'ah cabang Surabaya, maka penulis dapat mengetahui posisi perusahaan dengan melakukan strategi analisis *SWOT* karena strategi yang akan digunakan dapat menentukan keberhasilan dan kegagalan. Strategi yang bagus mungkin saja dilakukan secara buruk dan tetapi menguntungkan, sedangkan strategi yang buruk tetapi dilakukan

dengan baik dapat merugikan. Untuk itulah pentingnya sebuah strategi yang tepat, yang akhirnya mengembangkan sebuah parusahaan.

Rambe (2007) meneliti tentang Analisis *SWOT* sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Medan menyimpulkan bahwa PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Medan dapat melaksanakan sepuluh strategi alternatif berdasarkan prioritas yang dihasilkan dari analisis dan matriks *SWOT*, yang berarti bahwa PT. BNI (persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Medan berada pada posisi kuadran agresif yang berarti bahwa BNI Syariah Medan mempunyai keunggulan kompetitif yang besar dalam perusahaan yang sedang tumbuh dan stabil.

2.8 Kerangka Berfikir

Gambar 3 Kerangka Berfikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Agrowisata Bhumi Merapi yang terletak di Jalan Kaliurang Km 20 di Dusun Sawungan, Hargobinangun, Pakem, Sleman, Yogyakarta. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara sengaja (*purposive*) didasarkan pada pertimbangan bahwa Agrowisata Bhumi Merapi merupakan objek wisata agro yang tergolong baru dan memiliki keunikan tersendiri, tetapi belum banyak dikenal masyarakat, sehingga penting bagi pihak manajemen Agrowisata Bhumi Merapi untuk mengetahui rumusan strategi bersaing yang tepat. Dan target waktu pengumpulan data dimulai pada bulan November sampai bulan Desember 2016.

3.2 Jenis Penelitian dan Sumber Data

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif non hipotesis sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis. Penelitian ini akan menggambarkan atau memaparkan analisis *SWOT* dalam penentuan strategi bersaing pada Agrowisata Bhumi Merapi Yogyakarta. Penelitian yang didukung melalui pengumpulan data melalui teknik wawancara (interview) dan pengamatan (observasi).

Jenis data dan sumber data dalamp enelitian ini adalah:

a. Data Primer

Data primer yaitu jenis data penelitian berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian. Sumber data dari jenis data primer untuk penelitian adalah hasil wawancara secara langsung dengan pihak terkait yang menangani bagian yang bersangkutan dengan masalah yang akan diteliti oleh peneliti.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh oleh peneliti dengan adanya perantara, berupa bukti, catatan, atau laporan historis baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan. Sumber data diproses dan diperoleh secara langsung dari Agrowisata Bhumi Merapi Yogyakarta seperti:

- Gambaran umum obyek penelitian
- Struktur organisasi
- Jawaban atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti

3.3 Unit Analisis

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi dinamakan "social situation" atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu: tempat, pelaku, dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergis. Situasi sosial dalam penelitian ini adalah pihak Agrowisata Bhumi Merapi Yogyakarta.

Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai narasumber, atau partisipan, informan, teman dan guru dalam penelitian

(Sugiyono, 2009). Informan dari penelitian ini adalah dari pihak Agrowisata Bhumi Merapi yaitu pihak manajemen.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut (Creswell, 2010:267):

a. Wawancara

Wawancara adalah usaha untuk mengumpulkan data dengan melakukan wawancara berkaitan dengan visi dan misi Agrowisata Bhumi Merapi Yogyakarta kepada bagian yang memiliki wewenang untuk menjawab wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Seperti manajer atau pimpinan perusahaan serta jika diperlukan bisa juga karyawan yang berkaitan dengan tujuan penelitian.

b. Observasi

Observasi yang di dalamnya peneliti langsung turun kelapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik mengumpulkan data melalui bahan-bahan tertulis berupa struktur organisasi, serta dokumen-dokumen tentang pendapat dan teori yang berhubungan dengan masalah penelitian.

3.5 Analisis Data

Data yang diperoleh akan dianalisa secara deskriptif kualitatif, dimana sebagian data kualitatif yang akan diperoleh akan diangkakan sekedar untuk mempermudah penggabungan dua atau lebih data variabel kemudian setelah didapat hasil akhir akan di kualitatifkan kembali. Dalam penelitian ini perangkat analisis data yang akan digunakan adalah dengan menggunakan analisis SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, dan*Threats*). Lalu kemudian menggunakan analisis SWOT Klasik (SWOT-K) dimulai dengan membuat daftar tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang dihadapi oleh perusahaan tersebut. Dan barulah pada tahapan berikutnya menggunakan analisis SWOT Empat Kuadran (SWOT-4K), dengan usaha merumuskan implikasi strategi yang harus dipilih oleh manajemen berdasar posisi perusahaan dalam salahsatu dari empat kuadran yang ada.

Menurut Suwarsono (2008), *SWOT* adalah singkatan dari Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*) intern perusahaan serta Peluang (*Oppotunities*) dan Ancaman (*Treats*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis *SWOT* merupakan cara sistematik untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik

diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan strategi yang berhasil.

Suwarsono (2008), analisis lingkungan industri menyajikan informasi yang dibutuhkan untuk mengidentifikasikan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan perusahaan, focus mendasar pertama dalam analisis *SWOT* mendasarkan pada landasan teori, penelitian ini untuk penentuan peluang dan ancaman pada Agrowisata Bhumi Merapi Yogyakarta dirumuskan sebagai berikut:

Peluang. Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi dapat memberikan peluang bagi Agrowisata Bhumi Merapi Yogyakarta.

Ancaman. Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam organisasi. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang tidak di inginkan Agrowisata Bhumi Merapi Yogyakarta. Dengan adanya persaingan, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawarmenawar, perubahan teknologi, serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan Agrowisata Bhumi Merapi Yogyakarta.

Memahami peluang dan ancaman utama yang dihadapi Agrowisata Bhumi Merapi membantu para pengambil keputusan pada Agrowisata Bhumi Merapi untuk mengidentifikasi pilihan-pilihan strategi yang realistis dan cocok serta menentukan ceruk (*niche*) yang paling efektif bagi Agrowisata Bhumi Merapi.

Menurut Suwarsono (2008) focus mendasar kedua dalam analisis *SWOT* yaitu identifikasi kekuatan dan kelemahan intern. Berdasarkan kajian teoritis tersebut, untuk kekuatan dan kelemahan Agrowisata Bhumi Merapi yaitu sebagai berikut:

Kekuatan. Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan lain relative terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau yang ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah kompetensi khusus (distinctive competence) yang memberikan keunggulan komparatif bagi Agrowisata Bhumi Merapi. Kekuatan dapat terkandung dalam sumberdaya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, dan faktor-faktor lain.

Kelemahan. Kelemahan adalah faktor keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Fasilitas, sumberdaya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, dan citra merek dapat merupakan sumber kelemahan Agrowisata Bhumi Merapi Yogyakarta.

3.6 Pengujian Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif data dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi: Uji keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah (Sugiyono, 2009:112):

a. Uji Kredibilitas

Uji kredibilitas yang dalam penelitian kuantitatif biasa disebut dengan validitas internal adalah uji kepercayaan terhadap data hasil penelitian. Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dikatakan kredibel/valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi.

b. Uji Depenability

Depenability dalam penelitian kuantitatif disebut dengan reliabilitas, yaitu kemampuan proses penelitian untuk diulangi/direplikasi oleh peneliti lain (Sugiyono, 2009:131). Dalam penelitian kualitatif, *dependability* dilakukan dengan melihat keseluruhan proses penelitian. Caranya dilakukan oleh pembimbing untuk melihat keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Dimulai dari bagaimana peneliti mulai menentukan masalah/fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai membuat suatu kesimpulan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Agrowisata Bhumi Merapi pada awalnya hanyalah lahan perkebunan biasa, yang ditamani cabe dan tomat. Sampai pada tahun 2010 ketika Gunung Merapi meletus lahan perkebunan tersebut ditinggalkan, karena terjadi kerusakan yang cukup berat. Tanaman cabe dan tomat yang mati, serta kondisi lingkungan juga yang rusak parah. Kondisi demikian terjadi karena wilayah tersebut termasuk dekat dengan Gunung Merapi, yang dimana pada tahun 2010 Gunung Merapi meletus.

Pada tahun 2011, tepatnya satu tahun setelah Gunung Merapi meletus, wilayah tersebut dibangun kembali. Ditanami padi yang dibangun untuk area persawahan ketika itu, dan pada satu tahun setelahnya. Tepatnya tahun 2012 sampai tahun 2013 wilayah tersebut dikembangkan dengan ditamani pohon sengon, tanaman jahe dan dibangun juga kolam lele. Khusus untuk kolam lele, ketika itu banyak terjadi pencurian ikan. Hingga pada masa panen hasil diluar dugaan, banyak jumlah ikan yang hilang, dan itu diperkirakan ikan-ikan dikolam lele tersebut dicuri oleh penduduk sekitar.

Pada tahun 2012 sampai tahun 2013 perkembangan terus dilakukan, salah satunya menambahkan penanaman, dan ketika itu tanaman jahe juga ditambah melalui media tanam polibek. Hingga pada tahun 2014 ada saran dari beberapa rekan pengelola untuk membuka Desa Wisata, hal tersebut karena wilayah tersebut termasuk wilayah yang cukup menjanjikan. Adanya kawasan perkebunan yang dibangun, dan juga didukung oleh tersedianya lahan yang cukup luas.

Membangun Desa Wisata nampaknya kurang memungkinkan, tanggapan dari pengelola ketika itu. Hingga pada akhirnya pengelola mempunyai pemikiran lain, yaitu dengan membangun tempat wisata. Dengan keunggulan adanya area perkebunan dan ditambah area peternakan membuat pengelola memberanikan diri untuk membuka kawasan wisata, dan dibangunlah Agrowisata Bhumi Merapi. Pembangunan keseluruhan dilakukan pada bulan puasa tahun 2015, selama satu bulan tersebut pembangunan kawasan Agrowisata Bhumi Merapi dilakukan secara besar-besaran. Hingga pada akhir bulan puasa pembangunan selesai dan pada bulan Desember 2015 Agrowisata Bhumi Merapi resmi dibuka.

Peresmian dibukanya Agrowisata Bhumi Merapi tersebut perusahaan terus menambah wahana yang disajikan, hingga wahana untuk outbond dan kemah juga dibangun. Jahe yang dulunya sekedar ditanam dan ditambah melalui media tanam polibek pun akhirnya secara

keseluruhan diganti menjadi wahana khusus hidroponik, tentunya dengan berbagai macam tanaman yang ada di wahana hidroponik tersebut.

Dengan cerita sejarah Agrowisata Bhumi Merapi tersebut pihak pengelola berharap perusahaan akan terus tumbuh berkembang, menyajikan wahana-wahana baru dan tentunya membuat perusahaan bisa menjadi pepimpin pasar yang tersedia.

4.1.2 Wahana Agrowisata Bhumi Merapi

Wahana yang terdapat di Agrowisata Bhumi Merapi yang bisa di nikmati oleh pengunjung antara lain sebagai berikut:

a. Wisata Edukasi Bersama

Wisata berbasis Edukasi ini adalah sarana bagi wisatawan untuk lebih mengenal satwa dengan berinteraksi langsung dan mengenal jenisjenis tanaman yang berada di Agrowisata Bhumi Merapi yakni Mamalia, Reptile, Tanaman Media tanah dan Media Air (Hidroponik), serta Unit Pengolahan Limbah (Biogas).

b. Outbound Training

Adalah suatu bentuk pembelajaran segala ilmu terapan yang disulasikan dan dilakukan di alam terbuka dalam bentuk permainan yang memiliki tujuan-tujuan untuk mengembangkan kekompakan, leadership, serta kreatifitas bagi setiap peserta. Disamping itu, Agrowisata Bhumi Merapi juga menyediakan Tour dengan

menggunakan Jeep, paket Kemah keluarga ataupun sekolah, Penyewaan Pendopo untuk Family Gathering ataupun acara-acara besar lainnya. Susur Goa, serta susur sungai. Dengan fasilitas yang kami miliki yakni:

- 5 pendopo besar sebagai tempat transit dan berkegiatan
- 5 gazebo untuk bersantai yang tersebar di dalam Agrowisata
- 33 kamar mandi
- 2 lapangan besar sebagai tempat berkegiatan, kemah, ataupun parkir

Outbound Training

Gambar 4 Kurikulum dan Tujuan

	Kurikutum dan Tujuan						
	Tujuan	Aktivitas	Lokasi	Keterangan			
Peserta a. b.	akan: Mencairkan suasana akibat perbedaan asal, golongan dan usia. Mengenal fasilitator dan peran dalam	Perkenalan dan pembagian regu "Ice Breaking" a. Yel-yel b. Focus	Lapangan	Ditekankan pada pentingnya mulai mengenal sesama peserta, terutama pada anggota kelompok. a. Arahkan			
c.	pelatihan bukan sebagai guru. Memahami apa yang diharapkan dari mereka pada			setiap peserta untuk bekerja dalam			

	pelatihan ini.		kelompok
			yang baik,
			jujur,
			sportif dan
			bekerja
			sama.
			b. Yakinkan
			bahwa
			seluruh
			peserta
			dapat
			mengikuti
			aktivitas
			dengan
		~0	penuh
			antusias.
	Peserta akan:	Session I:	Pada kegiatan ini
	Managari satinanta	"Tmyst Dwilding"	diharapkan para
	a. Mengerti pentingnya	"Trust Building"	peserta dapat
	membangun kepercayaan diri dan		membangun dan
	kepercayaan diri dan		menumbuhkan rasa
	terhadap rekan		saling percaya
	kelompok.		dalam sebuah tim.
	Peserta akan:	Session II:	Peserta akan
7	osoriu unum	Session II.	menyadari
10	a. Mengenal dan	"Leadership"	pentingnya
	memahami		mendengarkan
	pentingnya		intruksi dari
	komunikasi yang		pimpinan dan
	efektif dalam		koordinasi serta
	kelompok.		komunikasi yang
	b. Membentuk		efektif untuk
	kelompok yang akan		mencapai target

		menjadi rekan dalam		tim.	
		proses pencapaian			
		tujuan tim.			
	c.	Mulai menempatkan			
		diri dalam peran			
		sebagai anggota			
		kelompok dan			
		perlunya komitmen			
		terhadap kelompok.			
I	Peserta	akan:	Session III:	a.	Peserta
	a.	Memahami bahwa	"Team Building"		akan
	a.	sinergi adalah kunci	Team Building		menyadari
		keberhasilan tim.			pentingnya
	b.	Mengembangkan			saling
	0.	konsep Plan, Do,			memahami
		Check & Action			kelebihan
		yang dilakukan			dan
		sebagai kerangka			kekurangan
		dalam			masing-
		menyelesaikan			masing
		setiap tugas yang			anggota tim
		diembannya.			yang pada
	c.	Makna saling			akhirnya
		melengkapi			bisa saling
		sehingga kekuatan			menutupi
10		temannya bisa			satu sama
		menutupi kelemahan			lain.
		yang lain.		b.	Peserta
					akan
					menyadari
					betapa
					pentingnya
					kerjasama

	tim dalam
	menyelesai
	kan tugas
	kerja,
	terutama
	apabila
70	terdapat
	tugas-tugas
	yang luar
	biasa.

Penjelasan Kegiatan Lapangan:

- Ice Breaking

Peserta akan dibawa ke tahap mengenal, baik mengenal sesame peserta, pemandu yang akan mendampingi juga teknik dasar dalam kegiatan dinamika kelompok.

- Session I : Trust Building

Peserta dapat memahami perlunya membangun dan menumbuhkan kepercayaan diri dan kepercayaan rekan kerja dalam membangun tim kerja.

- Session II : Leadership

Peserta dapat mengenal dan memahami pentingnya komunikasi yang efektif dalam kelompok, mulai menempatkan diri dalam peran sebagai anggota kelompok dan perlunya komitmen terhadap kelompok.

- Session III: Team Building

Peserta dapat mengenal dan memahami pentingnya menyelesaikan tugas bersama, bekerja sebagai sebuah tim dan saling mengembangkan anggota-anggota atau individu-individu dalam kelompok.

4.1.3 Paket Wisata

Selain harga tiket masuk Rp 10.000/orang. Agrowisata Bhumi Merapi juga menawarkan harga paket wisata untuk pengunjung yaitu sebagai berikut:

a. Paket Fieldtrip: Rp 30.000/pax (min 20 pax)

Fasilitas:

- Pendopo
- Mic dan speaker
- Pemandu
- Pakan dan dot satwa
- b. Outbound Training: Anak Rp 55.000/pax (min 25 pax)

Dewasa Rp 70.000/pax (dewasa) (min 25 pax)

Fasilitas:

- Pendopo
- Mic dan speaker
- Fun games
- Outdoor activity

- Kamar mandi
- Pick-up jemput dari Kali Kuning
- c. Kemah Siswa: 2h1m Rp 30.000

3h2m Rp 35.000

Fasilitas:

- Pendopo
- Mic dan speaker
- Kamar mandi
- Tikar (10 buah)
- d. Kemah Keluarga: Rp 650.000 (4 orang)

Fasilitas:

- Tenda
- 3x makan (makan siang, makan malam, sarapan) + 1x snack pagi
- Api unggun
- Mini outbound
- Kamar mandi
- e. Tour Jeep: Rp 150.000 (max 5 orang)
- f. Tangkap Ikan Kali Kuning: Rp 150.000
- g. Paket Program Pelatihan pembudidayaan Kelinci, Kambing, Hidroponik:
 - Tahap 1 : Rp 150.000 (min 25 pax)
 - Tahap 2: Rp 175.000 (min 25 pax)
 - Tahap 3: Rp 250.000 (min 25 pax)

Fasilitas:
- Pendopo
- Materi
- Pembicara
- Makan siang dan snack 1x
Selain paket wisata Agrowisata Bhumi Merapi juga menawarkan menu
makanan. Dengan daftar paket sebagai berikut:
• Menu 1:
- Nasi
- Ayam kremes gendhing
- Daun singkong
- Sambal
- Kerupuk
- Buah
• Menu 2:
- Nasi kuning/gurih
- Ayam kremes
- Terong tempe
- Telur dadar
- Acar

- Kerupuk

- Buah

-	Kerupuk
-	Buah
• N	Menu 4:
-	Nasi
-	Tongseng ayam/gulai ayam
-	Acar
-	Mie goreng
-	Kerupuk
	Buah
• 1	Menu 5:
6	Nasi
_	Teliur semur
	Tahu bumbu rujak
-	Kare buncis wortel
-	Bihun goreng
-	Kerupuk
-	Buah

• Menu 3:

- Nasi

- Megono

- Mie goreng

Telur semur

- Tahu bumbu rujak

- Filet ikan crispy
- Sambal goreng krecek daging
- Cha brokoli bakso
- Kerupuk
- Buah
• Menu 7:
- Nasi
- Sate ayam (2)
- Sambal goreng krecek gading
- Gulai daun kates
- Kerupuk
- Buah
• Menu 8:
- Nasi
- Rendang
- Terancam
- Mie goreng
- Kerupuk
- Buah

Menu 6:

- Nasi

-	Kerupuk
-	Buah
• N	Ienu 10:
-	Nasi
-	Ayam bacem goreng
-	Lodeh tempe Lombok ijo
-	Bihun goreng
-	Kerupuk
	Buah
• M	Ienu 11:
6	Nasi
	Bestik ayam fillet
_	Urap
-	Soun cabe
-	Kerupuk
-	Buah

• Menu 9:

- Nasi

- Urap

Bistik bola daging

- Sambal goreng krecek

- Kwetiau goreng

- Buah	
• Menu 13:	
- Nasi	
- Ayam kremes	
- Lodeh Lombok ijo	
- Tahu bacem	
- Kerupuk	
- Buah	
• Menu 14:	
- Nasi	
- Ayam sambal ijo	
- Lare buncis janggel	
- Soun Lombok ijo	
- Kerupuk	
- Buah	
• Menu 15:	
- Nasi	

Menu 12:

- Nasi

Galatin

- Capcay srintil

- Kerupuk

- Oseng janggel telur puyuh

-	Ayam balado
-	Oseng tahu kacang toge
-	Capcay srintil

- Kerupuk
- Buah
- Menu 16:
 - Nasi
 - Megono
 - Capcay srintil/bihun goreng
 - Tempe bacem
 - Telur dadar
 - Peyek teri
 - Buah
- Menu 17:
 - Nasi
 - Rendang ayam
 - Oseng daun kates teri
 - Tempe tepung
 - Kerupuk
 - Buah
- Menu 18:
 - Nasi
 - Ayam kremes/ayam bakar

- (Dada-sayap)
- Lalap
- Kerupuk
- Buah
- Menu 19:
 - Nasi
 - Ayam kremes
 - Soup
 - Tempe tepung
 - Sambal bawang
 - Kerupuk
 - Buah
- Menu 20:
 - Nasi
 - Ayam crispy
 - Sengek kobis criwis
 - Tempe bacem
 - Sambal tomat
 - Kerupuk
 - Buah

• Menu 21:

- Nasi
- Ayam crispy
- Tempe goreng
- Tahu crispy
- Sambal teri

• Menu 22:

- Nasi
- Ayam bacem
- Tempe bacem
- Tahu bacem
- Terong goreng
- Sambal mentah

Menu 23:

- Nasi
- Terong goreng
- Tempe goreng
- Tahu goreng
- Oseng kangkung
- Sambal terasi

4.1.4 Fasilitas

Adapun fasilitas yang tersedia di Agrowisata Bhumi Merapi adalah sebagai berikut:

a. 30 kamar mandi

Adanya kamar mandi menjadi salah satu fasilitas penting Agrowisata Bhumi Merapi untuk memenuhi kebutuhan pengunjungnya, kamar mandi yang tersedia di Agrowisata Bhumi Merapi tersebar hampir diseluruh wilayah kawasan wisata. Pengunjung bisa memanfaatkan kamar mandi tersebut untuk berbagai macam kebutuhan, salah satunya untuk membersihkan diri dan keperluan lainnya. Fasilitas tersebut juga di jaga kebersihannya, sehingga pengunjung tidak perlu cemas untuk kenyamanan pemakaian kamar mandi yang telah disediakan.

b. 7 pendopo besar ukuran sedang dan besar

Keberadaan pendopo bisa dimanfaatkan oleh pengunjung untuk berbagai keperluan, salah satunya untuk keperluan kegiatan didalam ruangan. Pendopo tersebut tersebar dihampir seluruh wilayah kawasan wisata, jadi pengunjung bisa memilih sendiri pendopo yang dirasa cocok untuk kegiatannya. Kebersihan dan perawatan pendopo juga terjamin, karena Agrowisata Bhumi Merapi menjaga kebersihan dan perawatan pendoponya. Jadi pengunjung bisa menggunakan pendopo dengan nyaman.

c. 4 gazebo

Adanya 4 gazebo yang tersebar di seluruh wilayah kawasan wisata, menjadikan pengunjung lebih merasa nyaman dalam hal menikmati wahana yang ada di Agrowisata Bhumi Merapi. Gazebo-gazebo tersebut bisa menjadi tempat meneduh jika pengunjung ingin beristirahat sejenak, dan kebersihan gazebo juga terjamin bersih, karena Agrowisata Bhumi Merapi merawat kebersihan gazebo-gazebonya agar pengunjung tidak merasa kecewa dengan fasilitas-fasilitas yang telah disediakan.

d. 2 mushola

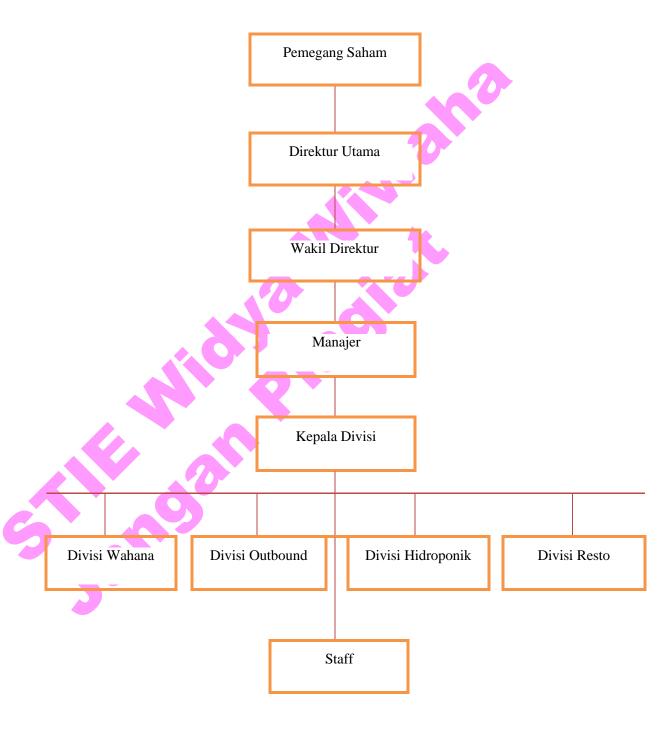
Adanya fasilitas untuk beribadah menjadikan pengunjung tidak perlu khawatir jika ingin melaksanakan ibadah shalat, karena Agrowisata Bhumi Merapi menyediakan 2 mushola untuk pengunjung. Keberadaan mushola juga nampaknya menjadikan nilai tambah perusahaan terhadap pelayanan yang diberikan untuk pengunjungnya, karena pengunjung bisa lebih mudah untuk menjalankan ibadahnya.

e. Lahan parkir luas

Kawasan wisata Agrowisata Bhumi Merapi menyediakan lahan parkir yang luas untuk pengunjungnya, jadi pengunjung tidak perlu khawatir jika ingin memarkir kendaraannya, karena Agrowisata Bhumi Merapi menyediakan lahan parkir yang luas untuk pengunjungnya. Dan untuk keamanan kendaraan pengunjung tidak perlu khawatir, karena Agrowisata Bhumi Merapi ada yang bertugas untuk menjaga parkir.

4.2 Struktur Organisasi

Gambar 5 Struktur Organisasi Agrowisata Bhumi Merapi



4.3 Hasil Penelitian

4.3.1 Faktor Eksternal dan Faktor Internal

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan beberapa faktor internal dan eksternal yang penting dapat diidentifikasikan sebagai berikut:

1. Faktor Internal

a. Kekuatan (Strengths)

- Lokasi Strategis

Agrowisata Bhumi Merapi berlokasi di Jalan Kaliurang Km 20, di Dusun Sawungan, Hargobinangun, Pakem, Sleman, Yogyakarta. Dengan letaknya di Jalan utama kawasan Kaliurang membuat tempat wisata ini mudah dikenal wisatawan, terutama orang wisatawan yang melintasi Jalan Kaliurang. Meskipun tempat letak wisata tersebut tidak persis di pinggir Jalan Kaliurang, tetapi di Jalan Kaliurang sudah terpasang papan tulisan/baliho sebagai petunjuk wisatawan untuk mengetahui lokasi wisata tersebut. Jarak dari Jalan utama Kaliurang sendiri kurang lebih 100 meter untuk menuju Agrowisata Bhumi Merapi.

- Harga Kompetitif

Agrowisata Bhumi Merapi memasang harga tiket masuk untuk pengunjung sebesar Rp 10.000, dengan harga tiket tersebut

pengunjung bisa mengunjungi sekaligus menikmati semua wahana yang tersedia.

- Wahana yang Tersedia

Wahana yang tersedia di Agrowisata Bhumi Merapi bisa dikatakan lengkap, karena disamping area perkebunan dan pertanian Agrowisata Bhumi Merapi juga menyediakan area peternakan. Salah satunya dengan adanya peternakan kambing, kelinci dan juga berbagai jenis hewan reptil. Disamping itu juga ada wahana untuk kemah, outbound dan juga pengenalan tanaman hidroponik. Dan itu yang belum tentu dimiliki oleh para pesaing.

- Tenaga SDM yang Terlatih

Untuk SDM yang tersedia, Agrowisata Bhumi Merapi memilih SDM yang memiliki kualitas yang baik. Terutama SDM yang mengerti tentang perkebunan, pertanian, dan peternakan. Hal itu bisa terlihat dari adanya penempatan untuk lulusan dari Sarjana Pertanian dan Kedokteran Hewan, dan disamping itu untuk bagian Marketing juga ditangani oleh tenaga ahli dalam dunia marketing itu sendiri.

b. Kelemahan (Weaknesses)

- Kurangnya Jumlah Tenaga SDM

Disamping adanya penempatan SDM yang berkualitas, Agrowisata Bhumi Merapi juga masih kekurangan tenaga SDM.Hal itu bisa terlihat dari masih kurang terpenuhinya tenaga untuk pemandu wisata, tidak jarang mereka menggunakan tenaga freeland. Hal itu dilakukan untuk memenuhi tenaga SDM yang dibutuhkan.

- Teknologi Informasi

Bagian manajemen Agrowisata Bhumi Merapi merasa masih kurangnya pengetahuan terkait pengembangan informasi tentang wahana dan permainan outbound, terutama wahana dan permainan outbound yang bisa dikatakan terbaru. Karena disamping sudah tersedianya wahana dan permainan outbound, manajemen juga harus up to date tentang teknologi informasi yang berkembang, supaya tidak tertinggal oleh para pesaing.

- Persediaan Alat-alat Outbound

Diakui oleh pihak manajemen Agrowisata Bhumi Merapi, bahwa persediaan alat-alat outbound di Agrowisata Bhumi Merapi tidak semuanya lengkap. Oleh sebab itu tidak jarang pihak manajemen memanfaatkan alat-alat yang tersedia guna menutupi ketidak tersediaannya alat-alat outbound yang lain.

- Jumlah Permainan Outbound

Disamping sudah terbangunnya permainan outbound yang tersedia, pihak Agrowisata Bhumi Merapi juga menilai bahwa masing kurangnya variasi dari permainan-permainan outbound. Oleh sebab itu, pihak Agrowisata Bhumi Merapi memikirkan untuk penambahan permainan-permainan outbound agar lebih bervariasi.

2. Faktor Eksternal

a. Peluang (Opportunities)

- Kurikulum baru (2013)

Dengan aturan baru dari pemerintah terkait berlakunya Kurikulum baru (2013) dimana para siswa harus diberikan kesempatan untuk belajar di luar lingkungan sekolah, hal tersebut berdampak pada kunjungan wisata. Dimana pihak manajemen bisa memanfaatkan hal tersebut untuk meningkatkan jumlah pengunjung, oleh sebab itu tidak jarang dari sekolahsekolah mengadakan kunjungan lapangan di Agrowisata Bhumi Merapi.

- Pusat Pelatihan

Agrowisata Bhumi Merapi memiliki pelatihan-pelatihan terkait pertanian, perkebunan dan peternakan untuk pengunjungnya. Hal tersebut bisa dijumpai dengan adanya pelatihan tentang peternakan kelinci misalnya, pengunjung ditawarkan pelatihan-

pelatihan tersebut diluar harga tiket masuk, karena harga tiket masuk bukan termasuk biaya untuk pelatihan. Jadi pengunjung bisa mendaftar terlebih dahulu jika ingin melakukan pelatihan-pelatihan tentang pertanian, perkebunan dan peternakan. Dan ini termasuk program unggulan yang dimiliki Agrowisata Bhumi Merapi.

- Kemah Keluarga

Selain menyediakan berbagai macam wahana, Agrowisata Bhumi Merapi juga memiliki program kemah keluarga. Untuk pengunjung yang mereka berkunjung dengan sanak family bisa memilih paket kemah keluarga, hal tersebut bertujuan agar lebih memudahkan pengunjung untuk mencoba berbagai wahana dan kegiatan yang disediakan oleh Agrowisata Bhumi Merapi.

- Tempat Wisata Lengkap

Tersedianya berbagai macam wahana dan kegiatan yang ditawarkan menjadikan Agrowisata Bhumi Merapi menjadi tempat wisata yang lengkap, disamping itu juga dilengkapi oleh fasilitas yang lengkap juga. Pemandangan indahnya Gunung Merapi dan Kali Kuning menjadi daya tarik tersendiri, letak yang strategis dan harga yang kompetitif menjadikan Agrowisata Bhumi Merapi menjadi tempat yang menarik untuk dikunjungi.

b. Ancaman (Threats)

- Gunung Merapi

Disamping pemandangan yang disajikan indah karena letak yang dekat dengan Gunung Merapi, ini juga termasuk ancaman yang dimiliki oleh Agrowisata Bhumi Merapi. Karena kondisi alam sangat menuntukan, dan tingkat keaktifan Gunung Merapi sulit untuk di prediksi. Oleh sebab itu, Gunung Merapi merupakan ancaman terbesar perusahaan ini.

- Adanya Pesaing di Sekitar Daerah Kaliurang

Daerah Kaliurang sudah terkenal dengan wisatanya, hampir setiap tahun tempat-tempat wisata tersebut selalu memiliki pertumbuhan. Baik itu tempat wisata yang dikembangkan, atau juga tempat wisata yang baru dibangun. Adanya para pesaing tersebut merupakan salah satu ancaman bagi Agrowisata Bhumi Merapi, karena tentunya setiap tempat wisata gencar melakukan promosi. Dan menurut manajemen Agrowisata Bhumi Merapi pesaing yang dekat, yang berada dalam kawasan kaliurang merupakan pesaing yang berat. Karena mereka berada dalam satu kawasan, yaitu kawasan Kaliurang.

- Masyarakat sekitar

Melihat dari sejarah perusahaan, dimana ketika dulu Agrowisata Bhumi Merapi mulai dibangun peran masyarakat disekitar Agrowisata Bhumi Merapi bisa dikatakan cukup berpengaruh. Karena jika Agrowisata Bhumi Merapi tidak mengajak masyarakat disekitar untuk turut serta di khawatirkan akan adanya gangguan yang dilakukan oleh masyarakat sekitar, oleh sebab itu paling tidak dengan adanya Agrowisata Bhumi Merapi bisa bermanfaat untuk masyarakat sekitar.

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan terkait beberapa faktor internal dan eksternal beserta indikator-indikatornya. Maka secara skematis, matriks TOWS-K dapat dipresentasikan dalam gambar berikut ini:

Gambar 6 Skema Matriks TOWS-K

Skema Matriks TOWS-K Lingkungan Kekuatan Kelemahan				
Internal	Perusahaan	Perusahaan		
	(S)	(W)		
	1. Lokasi strategis	1. Kurangnya jumlah		
	2. Harga kompetitif	tenaga SDM		
	3. Wahana yang tersedia	2. Teknologi informasi		
Lingkungan	4. Tenaga SDM yang terlatih	3. Persediaan alat-alat outbound		
Ekstermal	terratin	4. Jumlah permainan outbound		
Peluang				
Bisnis				
(0)				
1. Kurikulum baru	Strategi S – O	Strategi <i>W – O</i>		
(2013)	Maksi – Maksi	Mini – Maksi		
2. Pusat pelatihan				
3. Kemah keluarga				
4. Tempat wisata				
lengkap				
1, 90,				
Ancaman				
Bisnis				
(T)				
1. Gunung merapi	Strategi $S-T$	Strategi <i>W</i> – <i>T</i>		
2. Adanya pesaing di kawasan kaliurang	Maksi – Mini	Mini – Mini		
3. Masyarakat sekitar				

4.3.2 Total Nilai Tertimbang

a. Kekuatan Perusahaan

Bobot maksimum yang diberikan untuk setiap kategori kekuatan perusahaan adalah 1. Empat indikator kekuatan bersaing Agrowisata Bhumi Merapi ditetapkan memiliki bobot sebagai berikut: Lokasi = 0.30, Harga tiket masuk = 0.30, Wahana yang tersedia = 0,30, dan Jumlah SDM **= 0,10**. Untuk menilai sumbangan atau hambatan yang diberikan oleh masing-masing Agrowisata Bhumi Merapi, indikator pada manajemen memutuskan menggunakan skor sejak 1 sampai 5. Manajemen memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator kekuatan perusahaan Agrowisata Bhumi Merapi sebagai berikut: Lokasi = 5, Harga tiket masuk = 4, Wahana yang tersedia = 4, dan Jumlah SDM = 3. Dan nilai tertimbang untuk kategori kekuatan perusahaan Agrowisata Bhumi Merapi dari masing-masing indikator adalah: Lokasi = 1,50; Harga tiket masuk = 1,20; Wahana yang tersedia = 1,20; dan Jumlah SDM = 0,30. Total nilai tertimbang untuk kategori kekuatan perusahaan Agrowisata Bhumi Merapi dengan demikian adalah sama dengan 4,20.

b. Kelemahan Perusahaan

Bobot maksimum yang diberikan untuk setiap kategori kelemahan perusahaan adalah 1. Empat indikator kelemahan Agrowisata Bhumi Merapi ditetapkan memiliki bobot sebagai berikut:

Kurangnya tenaga SDM = 0,25, Teknologi informasi = 0,25, Persediaan alat-alat outbound = 0,25, dan Jumlah permainan outbound = 0,25. Untuk menilai sumbangan atau hambatan yang diberikan oleh masing-masing indikator pada Agrowisata Bhumi Merapi, manajemen memutuskan menggunakan skor sejak 1 sampai 5. Manajemen memberikan penilaian terhadap masingmasing indikator kelemahan perusahaan Agrowisata Bhumi Merapi sebagai berikut: Kurangnya tenaga SDM = 4, Teknologi informasi = 4, Persediaan alat-alat outbound = 3, dan Jumlah permainan outbound = 3. Dan nilai tertimbang untuk kategori kelemahan perusahaan Agrowisata Bhumi Merapi dari masingmasing indikator adalah: Kurangnya tenaga SDM = 1,00; Teknologi informasi = 1,00; Persediaan alat-alat outbound = 0,75; dan Jumlah permainan outbound = 0.75. Total nilai tertimbang untuk kategori kelemahan perusahaan Agrowisata Bhumi Merapi dengan demikian adalah sama dengan 3,50.

c. Peluang Perusahaan

Bobot maksimum yang diberikan untuk setiap kategori peluang perusahaan adalah 1. Empat indikator peluang Agrowisata Bhumi Merapi ditetapkan memiliki bobot sebagai berikut: Kurikulum 2013 = 0,30, Pusat pelatihan = 0,30, Kemah keluarga = 0,20, dan Tempat wisata lengkap = 0,20. Untuk menilai sumbangan atau hambatan yang diberikan oleh masing-masing indikator pada

Agrowisata Bhumi Merapi, manajemen memutuskan menggunakan skor sejak 1 sampai 5. Manajemen memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator peluang perusahaan Agrowisata Bhumi Merapi sebagai berikut: Kurikulum 2013 = 5, Pusat pelatihan = 4, Kemah keluarga = 3, dan Tempat wisata lengkap = 4. Dan nilai tertimbang untuk kategori peluang perusahaan Agrowisata Bhumi Merapi dari masing-masing indikator adalah: Kurikulum 2013 = 1,50; Pusat pelatihan = 1,20; Kemah keluarga = 0,60; dan Tempat wisata lengkap = 0,80. Total nilai tertimbang untuk kategori peluang perusahaan Agrowisata Bhumi Merapi dengan demikian adalah sama dengan 4,10.

d. Ancaman Perusahaan

Bobot maksimum yang diberikan untuk setiap kategori ancaman perusahaan adalah 1. Tiga indikator ancaman Agrowisata Bhumi Merapi ditetapkan memiliki bobot sebagai berikut: Gunung merapi = 0,50, Adanya pesaing dikawasan kaliurang = 0,30, dan Masyarakat sekitar = 0,20. Untuk menilai sumbangan atau hambatan yang diberikan oleh masing-masing indikator pada Agrowisata Bhumi Merapi, manajemen memutuskan menggunakan skor sejak 1 sampai 5. Manajemen memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator ancaman perusahaan Agrowisata Bhumi Merapi sebagai berikut: Gunung merapi = 5, Adanya pesaing dikawasan kaliurang = 4, dan Masyarakat sekitar

= 3. Dan nilai tertimbang untuk kategori ancaman perusahaan Agrowisata Bhumi Merapi dari masing-masing indikator adalah: Gunung merapi = 2,50; Adanya pesaing dikawasan kaliurang = 1,20; dan Masyarakat sekitar = 0,60. Total nilai tertimbang untuk kategori ancaman perusahaan Agrowisata Bhumi Merapi dengan demikian adalah sama dengan 4,30.

Hasil tersebut dengan angka-angka rekaan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1
Total Nilai Tertimbang Agrowisata Bhumi Merapi

Kategori Variabel dan Indikator	Bobot	Nilai	Nilai
	_0		Tertimbang
Kekuatan Perusahaan:	7		
1. Lokasi	0,30	5	1,50
2. Harga tiket	0,30	4	1,20
3. Wahana yang tersedia	0,30	4	1,20
4. Jumlah SDM	0,10	3	0,30
Total			4,20
Kelemahan Perusahaan:			
Kurangnya tenaga SDM	0,25	4	1,00
2. Teknologi informasi	0,25	4	1,00
3. Persediaan alat-alat outbound	0,25	3	0,75

4. J	Jumlah permainan outbound	0,25	3	0,75
Total				3,50
Peluang	Perusahaan:			
1. 1	Kurikulum 2013	0,30	5	1,50
2. I	Pusat pelatihan	0,30	4	1,20
3. 1	Kemah keluarga	0,20	3	0,60
4.	Геmpat wisata lengkap	0,20	4	0,80
Total			70	4,10
Ancama	n Perusahaan:			
1. 0	Gunung merapi	0,50	5	2,50
	Adanya pesaing dikawasan kaliurang	0,30	4	1,20
3. 1	Masyarakat sekitar	0,20	3	0,60
Total				
Total				4,30

4.3.3 Selisih Nilai Tertimbang

Dalam kasus perusahaan Agrowisata Bhumi Merapi, nilai tertimbang kekuatan lebih besar daripada kelemahan perusahaan dan di saat yang sama nilai tertimbang peluang lebih kecil daripada ancaman bisnis. Secara sekilas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2 Selisih Nilai Tertimbang Agrowisata Bhumi Merapi

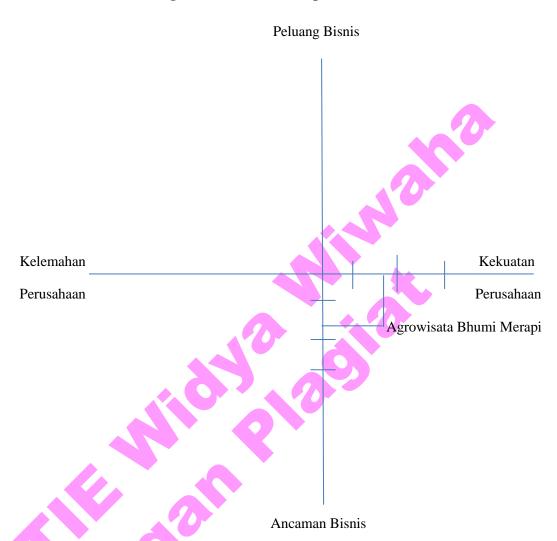
Sensin Mai Tertimbang Agrowisata	Diffulli Micrapi
Nilai Tertimbang Kekuatan Perusahaan	4,20
Nilai Tertimbang Kelemahan Perusahaan	3,50
Selisih Positif	0,70
Nilai Tertimbang Peluang Bisnis	4,10
Nilai Tertimbang Ancaman Bisnis	4,30
Selisih Negatif	-0,20

4.3.4 Posisi Dalam Matriks SWOT 4 Kuadran (SWOT-4K)

Akibatnya posisi perusahaan Agrowisata Bhumi Merapi terletak pada kuadran IV, karena nilai tertimbang kekuatan perusahaan lebih besar tertimbang kelemahan perusahaan nilai dan selisih tertimbangnya adalah positif, yakni 0,70. Dan di saat yang sama untuk nilai tertimbang peluang bisnis lebih kecil dari nilai tertimbang ancaman bisnis dan selisih nilai tertimbangnya adalah negatif, yakni -0,20. Maka manajemen Agrowisata Bhumi Merapi diseyogyakan untuk mengimplementasikan strategi diversifikasi.

Secara visual dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 7 Posisi Agrowisata Bhumi Merapi dalam Matriks SWOT-4K



Perusahaan atau UBS yang berada di posisi kuadran IV diseyogyakan menggunakan strategi diversifikasi, baik diversifikasi konstentrik maupun konglomerasi. Perusahaan sesungguhnya memiliki keunggulan bersaing memadai, akan tetapi pasar yang kini menjadi lahan perusahaan tidak lagi menjanjikan. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan terobosan dengan keunggulan yang dimiliki untuk memasuki pasar baru dengan produk lama

maupun baru. Perusahaan tidak perlu ragu-ragu untuk meninggalkan pasar lama, karena hanya menyisakan sedikit sekali peluang, bahkan justru menyediakan ancaman bisnis. Strategi pada kuadran IV serupa dengan strategi yang dirumuskan pada strategi ST (maksi-mini) pada matriks TOWS-K.

Dikenal ada dua macam diversifikasi usaha, yakni diversifikasi konsentrik dan konglomerasi. Diversifikasi konsentrik terjadi jika perusahaan memutuskan melakukan ekspansi usaha dengan menambah unit usaha baru, baik dengan cara pertumbuhan internal maupun akuisisi, pada bidang usaha yang masih memiliki keterkaitan, langsung maupun tidak langsung, dengan bidang usaha yang sebelumnya telah dimiliki. Dalam banyak hal, keterkaitan yang ada lebih bersifat tidak langsung. Setidaknya, tidak begitu transparan. Tidak mudah dikenali seperti yang terjadi pada integrasi horizontal ekspansif. Seringkali yang lebih menonjol adalah karakter perbedaannya (distinct). Dengan demikian, perbedaan antara strategi diversifikasi konsentrik dengan integrasi ekspansif (luas) hanya bersifat derajat (degree) semata. Serupa tetapi tidak sama. Pada strategi diversifikasi konsentrik selalu dijumpai adanya penambahan unit usaha baru, tidak sekedar produk baru.

Oleh karena itu, berbagai aspek positif dan negatif yang melekat pada integrasi ekspansif pada dasarnya juga berlaku pada diversifikasi konsentrik. Demikian pula sebaliknya. Hanya saja, pada jenis strategi yang disebut kedua memiliki keunggulan yang lebih nyata dibanding yang disebut pertama dalam aspek penyebaran resiko bisnis dan keluwesan dalam memanfaatkan dan

menangkap peluang bisnis. Di samping itu, dengan strategi diversifikasi konsentrik, manajemen juga masih tetap berharap mampu memanfaatkan aspek positif dari keterkaitan antar unit usaha yang dimiliki, sekalipun dengan tingkat kesulitan dan biaya yang lebih tinggi.

Kesulitan terjadi jika ternyata masing-masing unit usaha menilai (memandang) keterkaitan yang dimiliki secara berbeda yang bisa menyebabkan adanya keengganan untuk mengeksploitasi manfaat dari keterkaitan tersebut. Apalagi, jika masing-masing manajemen unit usaha memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan tentang investasi dan harga secara independen. Jika ini terjadi, maka bukan tidak mungkin masing-masing unit usaha tersebut lebih cenderung (suka) membangun kerjasama dengan pihak lain dibanding membangun kerjasama internal. Hal demikian lebih mudah terwujud jika ternyata masing-masing unit usaha menilai bahwa biaya yang diperlukan untuk membangun kerjasama internal yang harmonis –biaya koordinasi, kompromi, dan kekakuan- cukup besar. Oleh karena itu, hendaknya disadari dari awal bahwa manfaat positif yang disajikan dari adanya keterkaitan bukanlah sesuatu yang dipastikan dan begitu saja terjadi.

Sedangkan diversifikasi konglomerasi terjadi jika perusahaan melakukan ekspansi usaha dengan membentuk unit usaha strategis baru pada berbagai bidang usaha yang sama sekali tidak memiliki keterkaitan dengan bidang usaha yang sebelumnya telah dimiliki. Sepertinya, perusahaan selalu berusaha menangkap peluang bisnis yang dinilai memiliki laba potensial yang besar.

Setidaknya, pada peluang bisnis yang dinilai memiliki besaran pasar dan tingkat pertumbuhan pasar yang memandai.

Pada dasawarsa tujuhpulhan, strategi ini amat banyak diterapkan. Manajemen percaya bahwa setiap peluang bisnis yang muncul hendaknya tidak begitu saja diabaikan. Dengan strategi ini, manajemen memiliki keluwesan, bahkan keleluasaan, melakukan pilihan investasi yang beragam. Tidak serba terbatas, manajemen juga melihat bahwa strategi diversifikasi konglomerasi dipandang tepat sebagai sarana penyebaran dan pengurangan resiko usaha. Manajemen tidak perlu mengambil resiko bisnis yang besar dengan menempatkan seluruh sumber daya dan dana yang ada hanya pada satu bidang usaha tertentu saja. Jika ada perubahan lingkungan bisnis pada satu jenis industri tertentu yang memberikan akibat negatif yang signifikan, manajemen masih mampu mengelola bidang usaha lain yang sedang stabil, yang diharapkan mampu mengimbangi akibat negatif dari unit usaha yang lain. Dengan demikian, manajemen dapat berharap adanya stabilitas, dan terhindar dari fluktuasi bisnis.

Dalam praktiknya, apa yang dijanjikan oleh startegi diversifikasi konglomerasi sering tidak terwujud. Yang terjadi bahkan sebaliknya. Banyak perusahaan yang terpaksa harus melakukan divestasi setelah sebelumnya melakukan ekspansi dengan diversifikasi konglomerasi. Bahkan tidak sedikit yang harus gulung tikar. Diversifikasi konglomerasi menuntut syarat pemodalan yang amat besar, yang dalam praktiknya tidak begitu mudah dipenuhi tanpa biaya modal yang tinggi. Diversifikasi juga menuntut kecapakan dan sekaligus

kecermatan pengelolaan, yang dalam praktiknya amat jarang dijumpai manajer yang handal dalam banyak ragam usaha. Akibatnya, sejak pertengahan kedua dasawarsa delapanpuluhan, mulai banyak dijumpai perusahaan yang kembali berorientasi pada bisnis inti (*core business*). Tidak beroperasi pada banyak bidang usaha yang sama sekali tidak memiliki keterkaitan satu sama lain.

Namun demikian, kini sepertinya strategi ini kembali mendapatkan tempat, yang jelas terlihat dari tingginya gelombang akuisisi. Para manajer sepertinya kini tidak terlalu risau dengan sulitnya meraih sinergi. Setidaknya sinergi bukan lagi merupakan pertimbangan terpenting (Sirower, 1997). Mereka juga menempatkan strategi ini dalam dimensi waktu yang lebih pendek. Manajemen tidak segan untuk segera menjual kembali jika memang dinilai lebih menguntungkan. Jual beli perusahaan dalam konteks implementasi strategi diversifikasi menjadi sebuah kelaziman. Terkesan tidak perlu ada yang disalahkan dari praktik bisnis tersebut.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat diambil atas penentuan strategi bersaing melalui analisis *SWOT* dengan melakukan analisis faktor internal dan faktor eksternal serta berdasarkan hasil dari total nilai tertimbang dan selisih nilai tertimbang pada Agrowisata Bhumi Merapi Yogyakarta adalah:

- Faktor internal kekuatan perusahaan yang dimiliki oleh Agrowisata Bhumi Merapi terdiri dari: Lokasi yang strategis, harga kompetitif, wahana yang tersedia dan tenaga SDM yang terlatih.
- Faktor internal kelemahan perusahaan yang dimiliki oleh Agrowisata Bhumi Merapi terdiri dari: Kurangnya jumlah tenaga SDM, teknologi informasi, persediaan alat-alat outbound dan jumlah permainan outbound.
- 3. Faktor eksternal peluang bisnis yang dimiliki oleh Agrowisata Bhumi Merapi terdiri dari: Kurikulum baru (2013), pusat pelatihan, kemah keluarga dan tempat wisata lengkap.
- 4. Faktor eksternal ancaman bisnis yang dimiliki oleh Agrowisata Bhumi Merapi terdiri dari: Gunung merapi, adanya pesaing yang ada disekitar daerah kaliurang dan masyarakat sekitar.

- 5. Total nilai tertimbang kekuatan lebih besar daripada total nilai tertimbang kelemahan perusahaan, dan di saat yang sama total nilai tertimbang peluang lebih kecil daripada ancaman bisnis.
- 6. Akibatnya posisi perusahaan Agrowisata Bhumi Merapi terletak pada kuadran IV, karena nilai tertimbang kekuatan perusahaan lebih besar dari nilai tertimbang kelemahan perusahaan dan selisih nilai tertimbangnya adalah positif, yakni 0,70. Dan di saat yang sama untuk nilai tertimbang peluang bisnis lebih kecil dari nilai tertimbang ancaman bisnis dan selisih nilai tertimbangnya adalah negatif, yakni -0,20.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan, peneliti berpendapat bahwa:

Karena posisi perusahaan Agrowisata Bhumi Merapi terletak pada kuadran IV, maka manajemen Agrowisata Bhumi Merapi diseyogyakan untuk mengimplementasikan strategi diversifikasi. Baik mengimplementasikan strategi diversifikasi konsentrik maupun strategi diversifikasi konglomerasi. Strategi diversifikasi konsentrik terjadi jika perusahaan memutuskan melakukan ekspansi usaha dengan menambah unit usaha baru, baik dengan cara pertumbuhan internal maupun akuisisi, pada bidang usaha yang masih memiliki keterkaitan, langsung maupun tidak langsung, dengan bidang usaha yang sebelumnya telah dimiliki. Dalam banyak hal, keterkaitan yang ada lebih bersifat tidak langsung. Setidaknya, tidak begitu transparan. Tidak mudah dikenali seperti yang terjadi pada integrasi horizontal ekspansif. Seringkali yang lebih menonjol adalah

karakter perbedaannya (*distinct*). Dengan demikian, perbedaan antara strategi diversifikasi konsentrik dengan integrasi ekspansif (luas) hanya bersifat derajat (*degree*) semata. Serupa tetapi tidak sama. Pada strategi diversifikasi konsentrik selalu dijumpai adanya penambahan unit usaha baru, tidak sekedar produk baru.

Sedangkan untuk strategi diversifikasi konglomerasi terjadi jika perusahaan melakukan ekspansi usaha dengan membentuk unit usaha strategis baru pada berbagai bidang usaha yang sama sekali tidak memiliki keterkaitan dengan bidang usaha yang sebelumnya telah dimiliki. Sepertinya, perusahaan selalu berusaha menangkap peluang bisnis yang dinilai memiliki laba potensial yang besar. Setidaknya, pada peluang bisnis yang dinilai memiliki besaran pasar dan tingkat pertumbuhan pasar yang memandai.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, Chris. et al. Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention. California: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1985.
- Argyris, Chris. Strategy, Change, and Defensive Routines. Boston: Pitman, 1985
- Andrews, K., 1980, The Concept of Corporate Strategy, Irwin, Homewood, IL.
- Bambang, Hariadi. (2005). Strategi Manajemen. Jakarta: Bayumedia Publishing.
- Barney, J. B., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, Vol. 17, pp.99-120.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Massachusetts: Addison-Wesley Pub. Co.
- Carpenter M.A. & Sanders W.G., 2007, Strategic Management: a Dynamic Perspective, New Jersey, Prentice Hall
- Chaffey, Dave. 1963. Groupware, Workflow and intranets: reengineering the enterprise with collaborative Software. Amerika Serikat: Digital Press
- Chandler, Alfred. 1962. *Strategy and Structure*: Chapters In The History Of American Industrial Enterprice.
- Collis, D. J., (1994). Research note: How valuable are organisational capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp.143-152.
- Collison, G.K. 1968. Sweeling and Gelation of Starch Starch and it's Devirates. Chapman and Hall Ltd.London. 171-171
- Creswell, J. W. (2010). Research design: pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed. Yogjakarta: PT Pustaka Pelajar.
- David, Fred R. (2001). *Strategic Management: Concepts & Cases*. 8th Edition. Prentice-Hall, Inc.
- David, Fred R. 2009. *Strategic Management (Manajemen Strategis Konsep)*. Penerbit: Salemba Empat. Jakarta

- David, 2009. Manajemen Strategis. Jakarta: Salemba Empat.
- Fandy Tjiptono, 2002, *Manajemen Jasa*, Penerbit Andi Yogyakarta Majalah Info Bisnis, Edisimaret-Tahun keVI-2002
- Freddy. 1997. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Hamel, Gary & C.K Prahalad, 1994. Competing for the Future, USA: Harvard Bussiness School Press.
- Hamel, G dan Prahalad, C, K, 1995. Kompetisi Masa Depan. Yogyakarta: Bina Rupa Aksara
- Hunger dan Wheelen, L. Thomas. 2001. *Manajemen Strategis*, Alih Bahasa Julianto Agung, Edisi dan Cetakan Pertama, Andi, Yogyakarta.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. Manajemen Strategis, Yogyakarta: Andi, 2003.
- Husain Umar. 2005. Manajemen Riset dan Perilaku Konsumen. PT. Gramedia Pusat: Jakarta
- Koontz, Harold, Donnell, O Chyril and Weihrich, Heinz. 1998. *Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Learned, E., Christensen, C., R., Andrews, K., R. & Guth, W., D. (1965), *Business Policy: Text and Cases*. Irwin: Homewood, IL.
- Mintzberg', Henry, the Structuring of Organizations, Prentice-Hall, New York, 1979.
- Muhammad, Suwarsono. 2008. *Matriks & Skenario dalam Strategi*. Cetakan Pertama.

 Penerbit Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

 Yogyakarta.
- Porter, M. E (1996). What is strategy? Harvard Business Review, Vol 74 (6), pp.61–78.
- Pearce dan Robinson. 1997. Manajemen Strategis. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Porter, ME. (1980), Competitive Strategy: Techniques For Analizing Industries and Competitors, The Free Press, New York.
- Porter, ME. (1993). Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul (Edisi 2) Jakarta: Erlangga.

- Porter, Siggelkow. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980.
- Rangkuti Freddy. 1997. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Penerbit: PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rambe, denok almukaromah.2007. Analisis SWOT sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing. Skripsi.Universitas Sumatera Utara.
- Steiner, G dan Miner, 1977, Management Policy and Strategy, New York: Macmillan.
- Singarimbu. 1989. Metode Penelitian Survey. Edisi Revisi, LP3ES. Jakarta
- Sugiyono, 1998. Metode Penelitian Administrasi. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualtitatif dan R&D*, Penerbit Alfabeta: Bandung.
- Susanto, A. B, 2001. Manajemen Pemasaran di Indonesia, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian, Edisi Pertama, Jilid II, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Susanto, 2001, Sistem Informasi Akuntansi I dan II., Edisi Ke Sebelas, Lembaga Informatika, Bandung.
- Suwarsono. 1994. *Manajemen Startegik: Konsep dan Alat Analisis*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan AMP YKPN.
- Tjiptono, Fandi. 2002. Strategi Pemasaran. Andi. Yogyakarta.
- Weihrich, Heinz; Koontz, Harold. *Essentials Of Management*. 5 edition. Singapore: McGraw Hill Inc., 1990
- Weihrich, Heinz; Koontz, Harold. *Management : A Global Perspective*. 10edition. Singapore : McGraw Hill, Inc., 1993
- Weihrich, Haeinz. 1982. The TOWS matriks A tool for situational analysis. long range planning vol 15(2): 52-66.
- Yusanto, I dan Widjajakusuma, M.K. (2003). *Manajemen Strategis Persfektif Islam*. Jakarta: Khairul Bayan.