

II. KERANGKA PENDEKATAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

1. Pengertian Agrowisata

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

Pengertian agrowisata dalam Surat Keputusan Bersama Menteri Pertanian dan Menteri Pariwisata, Pos, dan Telekomunikasi Nomor: 204/KPTS/HK/050/4/1989 dan Nomor KM. 47/PW.DOW/MPPT/89 agrowisata sebagai bagian dari objek wisata diartikan sebagai suatu bentuk kegiatan yang memanfaatkan usaha agro sebagai objek wisata dengan tujuan untuk memperluas pengetahuan, pengalaman rekreasi, dan hubungan usaha dibidang pertanian (Tirtawinata dan Fachrudin 1996). Agrowisata bermula dari *ecotourism* (wisata ekologi). *Ecotourism* dikembangkan di negara berkembang sebagai sebuah model pengembangan yang potensial untuk memelihara sumber daya alam dan mendukung proses perbaikan ekonomi ke aktivitas pengelolaan sumber daya, dan untuk memperoleh pendapatan bagi masyarakat lokal (Utama 2006).

2. Pengembangan Agrowisata

Pengembangan agrowisata disesuaikan dengan berbagai faktor dari yang dimiliki. Pengembangan juga bisa dilihat dari tipologi, kapabilitas dan fungsi ekologis dari lahan. Pengembangan tersebut akan berpengaruh terhadap kelestarian sumber daya alam dan pendapatan masyarakat sekitar. Kegiatan pengembangan agrowisata tidak akan langsung meningkatkan tanggapan yang positif dari masyarakat sekitar akan pentingnya pelestarian sumber daya alam. Pengembangan agrowisata diharapkan menjadi salah satu cara pembukaan lapangan pekerjaan baru, karena usaha ini dapat menyerap tenaga kerja dari masyarakat pedesaan, sehingga dapat menahan atau mengurangi arus urbanisasi yang semakin meningkat saat ini (Ernaldi 2010). Menurut Wood (2000) dalam Pitana (2002) ada beberapa aspek yang harus diperhatikan untuk mengembangkan agrowisata, diantaranya sebagai berikut :

- a. Meminimalkan dampak negatif terhadap alam dan budaya yang dapat merusak daerah wisata.
- b. Memberikan pembelajaran kepada wisatawan mengenai pentingnya suatu pelestarian.
- c. Menekan pentingnya bisnis bertanggung jawab yang bekerjasama dengan unsur pemerintah dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan penduduk lokal dan memberikan manfaat pada usaha pelestarian.
- d. Mengerahkan keuntungan ekonomi secara langsung untuk tujuan pelestarian, manajemen sumberdaya alam dan kawasan yang dilindungi.

- e. Memberikan penekanan pada kebutuhan zona pariwisata regional dan penataan serta pengelolaan tanaman-tanaman untuk tujuan wisata di kawasan-kawasan yang ditetapkan untuk tujuan wisata tersebut.
- f. Memberikan penekanan pada kegunaan studi-studi berbasis lingkungan dan sosial, dan program-program jangka panjang, untuk mengevaluasi dan menekan serendah-rendahnya dampak pariwisata terhadap lingkungan.
- g. Mendorong usaha peningkatan manfaat ekonomi untuk negara, pebisnis, dan masyarakat lokal terutama penduduk yang tinggal di wilayah kawasan yang dilindungi.

Berkembangnya bisnis atau kegiatan usaha agrowisata harus memerhatikan manfaat serta fungsi dari agrowisata itu sendiri. Pemanfaatan lahan yang digunakan sebagai wisata diharapkan dapat meningkatkan keuntungan bagi petani dan masyarakat sekitar. Menurut Tirtawinata dan Fachrudin (1996) agrowisata mempunyai beberapa fungsi, antara lain:

- a. Meningkatkan konservasi lingkungan daerah agrowisata diharapkan memiliki *existence effect* (efek nyata) yang berguna bagi lingkungan karena keberadaannya mempengaruhi cuaca dan iklim sekitarnya.
- b. Meningkatkan nilai estetika dan keindahan alam keindahan visual dapat diperoleh dari topografi, jenis flora dan fauna, warna dan arsitektur bangunan yang disusun dalam tata ruang yang serasi dengan alam. Kondisi ini didukung pula oleh kebersihan lingkungan.
- c. Memberikan nilai rekreasi, rekreasi ditengah alam yang indah dan nyaman perlu didukung oleh fasilitas-fasilitas pengunjung serta paket acara.

- d. Meningkatkan kegiatan ilmiah dan pengembangan ilmu pengetahuan pengunjung dapat mempelajari kegiatan budidaya, pemanenan, pengolahan hingga menjadi produk yang dapat dikonsumsi.
- e. Mendapatkan keuntungan ekonomi, baik bagi pengelola, masyarakat, pemerintah daerah maupun negara keuntungan bagi daerah dan masyarakat antara lain membuka lapangan kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat, meningkatkan popularitas daerah serta meningkatkan produksi.

Menurut Tirtawinata dan Fachrudin (1996) menyatakan bahwa terdapat tiga alternatif model agrowisata yang dapat diterapkan adalah sebagai berikut:

- a. Alternatif pertama, memilih daerah atau wilayah yang mempunyai kelebihan yang tidak dimiliki tempat lain. Akan tetapi kehidupan masyarakat sekitar tetap berpegang teguh terhadap nilai-nilai yang ada. Model alternatif ini sering ditemui di daerah-daerah terpencil jauh dari kota.
- b. Alternatif kedua, memilih suatu tempat yang tidak terpakai dan tidak mempunyai potensi untuk dikembangkan. Kemudian tempat tersebut akan dimanfaatkan sebagai wisata buatan.
- c. Alternatif ketiga, memilih suatu tempat dengan keadaan tradisional tanpa percampuran dunia luar. Pada daerah tersebut biasanya menonjolkan bidang pertanian, peternakan atau keadaan alam yang bisa digunakan sebagai wisata.

3. Manajemen Strategi

Menurut David (2006) manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya.

- a. Formulasi strategi termasuk didalamnya yaitu mengembangkan visi dan misi perusahaan, mengidentifikasi peluang dan ancaman perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi yang dapat digunakan, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.
- b. Implementasi strategi merupakan cara atau penggunaan dari strategi yang didapatkan. Digunakan untuk menetapkan tujuan perusahaan dalam beberapa tahun, membuat kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya yang sesuai.
- c. Evaluasi strategi adalah tahap terakhir dari manajemen strategi. Digunakan untuk mengetahui kapan strategi tersebut tidak dapat berjalan atau sesuai seperti yang diharapkan. Semua strategi dapat dirubah dimasa mendatang karena faktor internal dan eksternal bisa berubah kapan saja.

Daya saing strategi dicapai apabila sebuah perusahaan berhasil merumuskan serta menerapkan suatu strategi pencipta nilai. Pada saat perusahaan menerapkan strategi tersebut dan perusahaan pesaing tidak secara berkesinambungan menerapkannya serta perusahaan lain tidak mampu meniru keunggulan strategi tersebut, artinya perusahaan memiliki keunggulan bersaing yang berkesinambungan (*Sustained or sustainable competitive advantage*) (Hitt dkk 1996).

Menurut David (2006) secara historis, manfaat utama manajemen strategis telah membantu organisasi memformulasikan strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk pilihan strategi. menjelaskan manfaat manajemen strategi dibagi menjadi dua, yaitu:

a. Manfaat finansial

Hasil dari penelitian mengenai manfaat finansial organisasi yang menggunakan teori manajemen strategis pada perusahaannya lebih menguntungkan dibandingkan perusahaan atau organisasi lain yang tidak menggunakan teori manajemen strategis. Kegiatan yang menggunakan teori manajemen strategis menghasilkan perbaikan yang cukup signifikan dalam penjualan, keuntungan, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menggunakan manajemen strategis.

b. Manfaat nonfinansial

Selain menangani perusahaan untuk menghindari kegagalan finansial, teori manajemen strategi memiliki manfaat lain yang nyata, seperti meningkatkan produktivitas tenaga kerja, mengurangi ketidakmauan untuk berubah, dan pemahaman yang baik terhadap hubungan antara kinerja dengan penghargaan. Manajemen strategis juga meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menghindari berbagai masalah yang ada. Karena manajemen strategis akan membantu hubungan antar manajer disemua divisi dan bagian. Perusahaan yang baik akan membagi tugas sesuai dengan bagiannya, meningkatkan kemampuan untuk memperbaiki produk dan jasa, serta menghindari kesalahan.

4. Analisis Lingkungan Perusahaan

a. Faktor Eksternal

Menurut David (2006) lingkungan umum (general) sering juga disebut lingkungan makro, sesuatu yang ada dilingkungan tersebut akan memberikan pengaruh tidak langsung kepada perusahaan. Dalam jangka panjang, perubahan suatu kondisi lingkungan luar perusahaan bisa menjadi peluang bagi perusahaan di kemudian hari. Sehingga seorang manajer harus memperhatikan apa saja perkembangan atau perubahan yang terjadi pada kondisi lingkungan sekitar. Elemen-elemen yang diperhatikan dari lingkungan umum adalah :

1) Faktor Ekonomi

Keadaan ekonomi suatu wilayah atau negara akan memengaruhi berbagai hal didalamnya. Keadaan ekonomi juga akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang berada di wilayah tersebut. Ekonomi berkaitan dengan produksi, distribusi, dan konsumsi barang atau jasa. Keadaan perekonomian suatu wilayah dapat mempengaruhi perusahaan baik dari segi upah, tenaga kerja, pajak, pengangguran, inflasi dan harga barang. Faktor ekonomi juga berpengaruh terhadap masyarakat sekitar. Menurut Pambudi, dkk (2018) pengembangan agrowisata terhadap pembangunan wisata dari aspek ekonomi yaitu meningkatkan pendapatan, membuka lapangan pekerjaan baru dan meningkatkan produksi serta kualitas.

2) Faktor Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan

Perusahaan adalah bagian dari sosial masyarakat, karena perusahaan tidak bisa terlepas dari pengaruh-pengaruh aspek sosial. Contohnya seperti keadaan demografis suatu wilayah seperti pertumbuhan populasi penduduk, persebaran usia

populasi penduduk, tingkat kelahiran, dan lainnya. Dan juga dengan gaya hidup masyarakat sekitar.

Budaya berasal dari berbagai nilai-nilai yang diterima oleh masyarakat suatu wilayah. Nilai-nilai tersebut adalah anggapan dari masyarakat mengenai suatu keadaan yang dianggap baik atau tidaknya didalam bermasyarakat. Budaya sekitar perusahaan akan berdampak bagi pekerja pada perusahaan. Perusahaan tersebut mendapatkan pengaruh dari berbagai budaya yang ada pada masyarakat, pemasok dan pemerintah berkaitan langsung. Perusahaan juga mendapatkan pengaruh dari berbagai budaya yang dimiliki oleh pekerja dan calon pekerja seperti keagamaan, bahasa dan lainnya. Perusahaan akan memanfaatkan budaya tersebut kearah yang positif. Menurut Flamin (2013) masyarakat sekitar memiliki karakter dan keadaan sosial yang beranekaragam dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam pengembangan suatu wisata. Dalam pengembangan, memiliki kepekaan terhadap nilai-nilai sosial dan budaya, kearifan lokal serta keletarian budaya yang ada adalah suatu keharusan.

Melibatkan warga dalam pengelolaan wisata berbasis masyarakat. Dengan keterlibatan masyarakat sekitar atau peran aktif terhadap pengembangan wisata, diharapkan masyarakat memiliki rasa kepedulian untuk merawat wisata tersebut. Sehingga memiliki sinergi antara masyarakat sekitar dan pengelola wisata. (Brahmanto dkk, 2017)

3) Faktor Politik, Pemerintah dan Hukum

Kegiatan politik memiliki berbagai dampak yang berpengaruh. Baik bagi pemerintah ataupun lingkungan umum, yakni :

- a) Fungsi pemasok adalah keputusan pemerintah mengenai akses usaha perusahaan swasta ke sumberdaya dan hasil pertanian milik negara, hal tersebut akan berpengaruh terhadap strategi perusahaan tertentu.
- b) Fungsi pelanggan adalah kebutuhan pemerintah akan berbagai produk atau jasa yang dapat menghasilkan, mempertahankan, memperkuat serta mendatangkan banyak peluang pasar. Kebijakan pemerintah yang mendukung melalui peraturannya yang mengatur tentang berbagai hal. Pemerintah mempunyai kepentingan yang cukup besar terhadap perusahaan.

4) Faktor Teknologi

Faktor teknologi dewasa ini berkembang sangat pesat. Diikuti pula dengan semakin bertambah dan maju ilmu pengetahuan. Berbagai teknologi perangkat keras ataupun perangkat lunak yang membantu berbagai kegiatan usaha semakin beraneka ragam. Penggunaan teknologi yang tepat dapat menghasilkan terciptanya berbagai produk baru ataupun penyempurnaan terhadap produk yang sudah ada.

Menurut

b. Faktor Internal

Menurut David (2006) lingkungan internal terdiri dari kondisi dari dalam perusahaan itu sendiri. Kondisi dari lingkungan internal biasanya akan mudah dikendalikan karena masih dalam jangkauan perusahaan. Lingkungan internal perusahaan dipengaruhi oleh beberapa kondisi atau keadaan didalamnya yang bisa berubah sesuai keadaan yang ada. Kondisi tersebut dapat menentukan prioritas atau alternatif strategi yang bisa diambil. Lingkungan internal diantaranya adalah :

1) Manajemen

Manajemen adalah salah satu sistem pengaturan atau penggerak dari berbagai sistem yang ada. Sistem tersebut mencakup sistem produksi, pemasaran, sumberdaya manusia serta keuangan suatu perusahaan. Fungsi manajemen terdiri dari bagian yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengelolaan staf dan pengendalian.

2) Pemasaran

Pemasaran adalah suatu cara proses menyalurkan sebuah barang atau jasa yang dimiliki oleh perusahaan. Ada berbagai fungsi dari pemasaran yaitu sebagai analisis pelanggan, perencanaan produk dan jasa, penjualan produk dan jasa, penetapan harga, riset pemasaran, distribusi, dan analisis peluang. Pemasaran juga berkaitan langsung dengan bauran pemasaran. Diantaranya adalah produk, tempat, harga dan promosi yang dilakukan. Menurut Atmoko (2010) untuk menunjang kegiatan-kegiatan wisata dibutuhkan promosi yang intensif. Promosi tersebut bisa menggunakan media elektronik maupun media cetak. Media yang cukup baik digunakan sebagai media promosi yaitu *leaflet*, surat kabar, televisi dan *website*. Cara terakhir adalah bekerja sama dengan wisata yang sudah terlebih dahulu berkembang.

3) Keuangan

keuangan berkaitan langsung dengan kemampuan ekonomi sebuah perusahaan. Apakah perusahaan tersebut berada pada tingkat ekonomi yang tinggi atau berada pada tingkat ekonomi yang rendah. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap strategi yang akan direncanakan.

4) Produksi dan Operasi

Produksi dan operasi merupakan kegiatan dari suatu perusahaan terdiri dari berbagai kegiatan untuk merubah input menjadi output yang diinginkan. Manajemen produksi dan operasi akan berpengaruh terhadap berbagai produk atau jasa yang dihasilkan sehingga akan mempengaruhi perusahaan tersebut.

Salah satu penunjang produksi adalah sarana prasana yang mendukung. Menurut Gurindawangsa dkk (2017) pengembangan wisata memerlukan fasilitas dan infrastruktur yang mendukung untuk kenyamanan dan kebutuhan wisatawan walaupun dilakukan secara bertahap. Fasilitas tersebut seperti taman, jalan masuk dan keluar, toilet dan lainnya.

5) Penelitian dan Pengembangan (litbang)

Penelitian dan pengembangan digunakan untuk mengetahui keadaan dari perusahaan. Penelitian dan pengembangan bertujuan untuk menentukan rencana yang akan digunakan oleh perusahaan tersebut.

6) Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan satu hal penting bagi sebuah perusahaan. Kualitas sumber daya manusia akan berpengaruh terhadap kinerja dari perusahaan, kepuasan karyawan tersebut dan perputaran tenaga kerja yang bekerja. Menurut Papatung dkk (2017) perencanaan sumber daya manusia digunakan untuk memperhitungkan secara real kebutuhan dari tenaga kerja yang bekerja pada perusahaan dan penambahan tenaga kerja yang dibutuhkan kedepannya. Perencanaan dilakukan setiap tahun dengan memperhatikan kebutuhan dan anggaran yang dikeluarkan.

7) Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen merupakan sarana atau cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk berkomunikasi dan bekerja. Apakah perusahaan tersebut telah menggunakan berbagai teknologi yang baru ataukah telah menggunakan sistem komputer yang maju untuk kegiatan perusahaan. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap berjalannya suatu perusahaan.

5. Pengertian SWOT

Analisis SWOT adalah analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (*Strenght, Weakness, Opportunity, and Threat*). Analisis SWOT merupakan indentifikasi yang bersifat sistematis dari faktor kekuatan dan kelemahan organisasi serta peluang dan ancaman lingkungan luar strategi yang menyajikan kombinasi terbaik diantara keempatnya (Hamali 2016). Analisis SWOT menurut Rangkuti (2015) adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenght*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*).

Menurut Kholil dan Farah (2018) keunggulan dari matriks SWOT adalah mempermudah untuk memformulasikan berbagai strategi yang akan didapatkan dari gabungan antara faktor internal dan faktor eksternal yang ada, empat strategi yang disarankan adalah strategi SO, WO, ST dan WT.

6. Pengertian QSPM

QSPM adalah Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (Quantitative Strategic Planning Matrix). Menurut (David 2006) mendefinisikan QSPM adalah sebuah alat yang dapat menghasilkan berbagai alternatif strategi yang didapatkan

dari mengevaluasi fakto-faktor yang berkaitan. Baik faktor internal dari perusahaan itu sendiri atau dari faktor eksternal perusahaan.

QSPM merupakan analisis yang didapat dari informasi matriks EFE dan matriks IFE yang telah dilakukan. Masing-masing dari faktor IFE dan EFE yang berpengaruh akan dicatat dan dijumlahkan. QSPM digunakan untuk menentukan daya tarik dari berbagai strategi berdasarkan faktor keberhasilan internal dan eksternal dimanfaatkan atau untuk memperbaikinya. analisis matriks QSPM dirancang untuk mendapatkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak. Teknik ini secara sasaran menunjukkan strategi alternatif mana yang terbaik. Sifat positif yang lain dari QSPM adalah bahwa strategi yang dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan dan tidak ada batasan untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau diperiksa sekaligus.

B. Kerangka Pemikiran

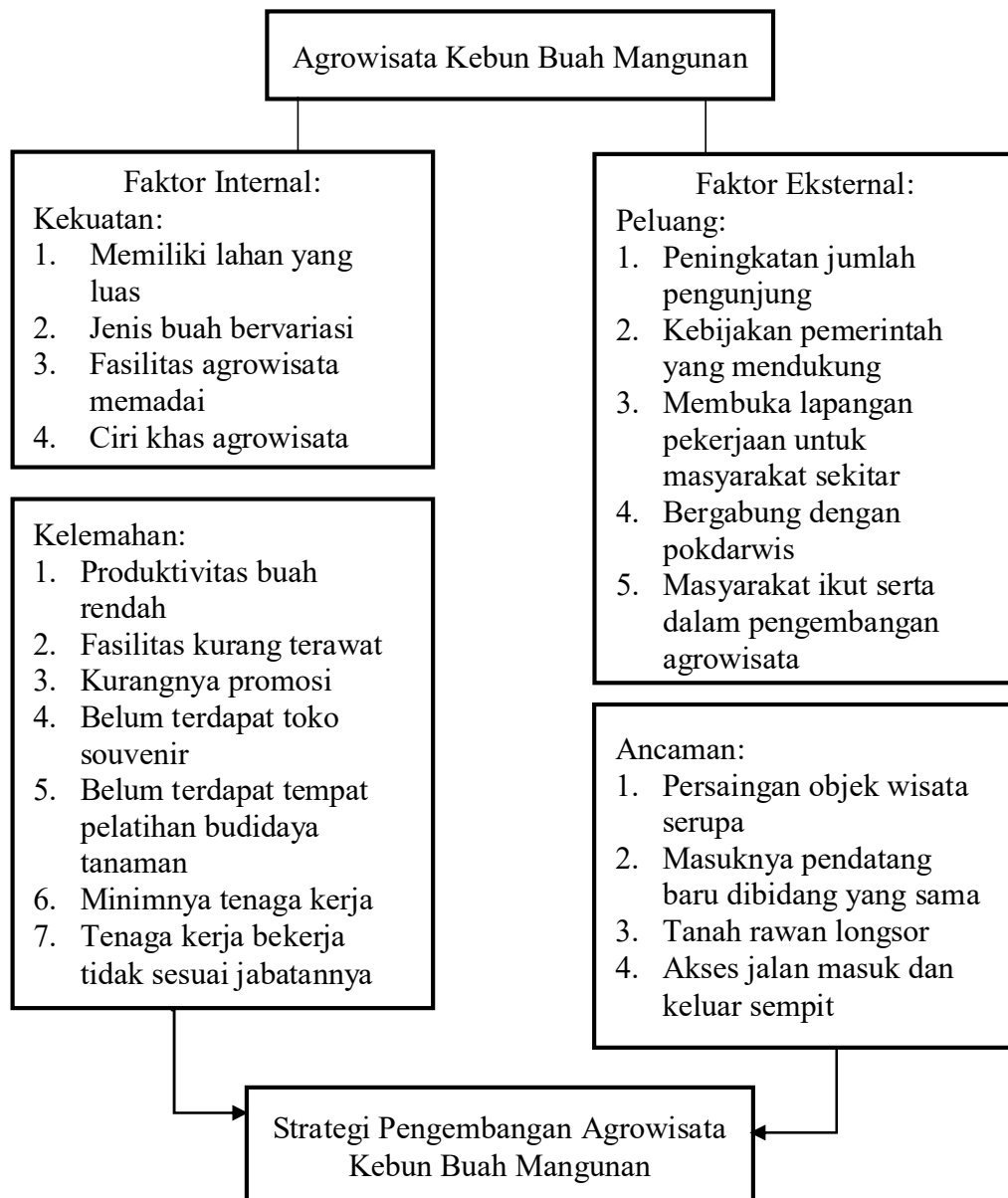
Agrowisata Kebun Buah Mangunan yang berada di Kecamatan Dlingo, Kabupaten Bantul, memiliki luas lahan sebesar 23,4 Ha. Agrowisata Kebun Buah Mangunan memiliki berbagai jenis buah bervariasi yang dibudidayakan, mulai dari rambutan, jambu biji, durian, mangga, dan lainnya. Keanekaragaman jenis buah yang ditanam merupakan ciri khas dari agrowisata. Tak hanya itu, Agrowisata Kebun Buah Mangunan memiliki fasilitas pendukung wisata seperti tempat outbound, penginapan dan fasilitas lain yang memadai.

Setiap musim panen buah, produktivitas buah sangat rendah itu disebabkan karena serangan hama dan penyakit yang sering menyerang pohon buah-buahan di agrowisata serta minimnya perawatan yang dilakukan. Tenaga kerja yang bekerja pada Agrowisata Kebun Buah Mangunan hanya sebanyak 23 orang dan bekerja

pada semua bidang, tidak berfokus pada keahliannya. Ketika wisatawan hendak membeli buah, wisatawan susah mencari tempat penjualannya karena memang toko souvenir belum ada sehingga wisatawan tidak jadi membeli. Berbeda dengan wisatawan yang sudah terbiasa membeli, wisatawan tersebut akan menghubungi petugas untuk membeli buah-buahan. Toko souvenir tersebut akan mempermudah wisatawan yang berkunjung untuk mencari cinderamata.

Kebijakan pemerintah sangat berpengaruh terhadap pengembangan agrowisata karena Agrowisata Kebun Buah Mangunan merupakan agrowisata yang dikelola oleh Dinas Pertanian Kabupaten Bantul. Pengembangan agrowisata menjadi peluang akan meningkatnya pengunjung dari Agrowisata Kebun Buah Mangunan. Seiring dengan meningkatnya pengunjung, pengelola agrowisata membebaskan warga sekitar untuk membuat warung dan pendopo secara gratis dan tidak dipungut biaya apapun didalam lingkungan agrowisata. Hal tersebut bisa menjadi sarana lapangan pekerjaan baru bagi masyarakat sekitar dan masyarakat ikut serta aktif dalam pengembangan agrowisata.

Sebagai agrowisata yang memiliki ciri khas, Agrowisata Kebun Buah Mangunan memiliki banyak pesaing yang bergerak pada bidang yang sama. Serta masuknya pesaing-pesaing baru yang memasuki bidang wisata. Demografi Agrowisata Kebun Buah Mangunan yang berada di pegunungan menyebabkan lahan yang digunakan sebagai tempat agrowisata rawan longsor dan akses keluar masuk agrowisata sangat sempit.



Gambar 1. Bagan Kerangka Pemikiran