

PAPER NAME

Yudika_perbarui_turnitin 3.pdf

AUTHOR

Putu Yudika Budi Kusuma

WORD COUNT

13312 Words

CHARACTER COUNT

86751 Characters

PAGE COUNT

61 Pages

FILE SIZE

1.0MB

SUBMISSION DATE

Aug 21, 2024 10:30 AM GMT+8

REPORT DATE

Aug 21, 2024 10:31 AM GMT+8**● 26% Overall Similarity**

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

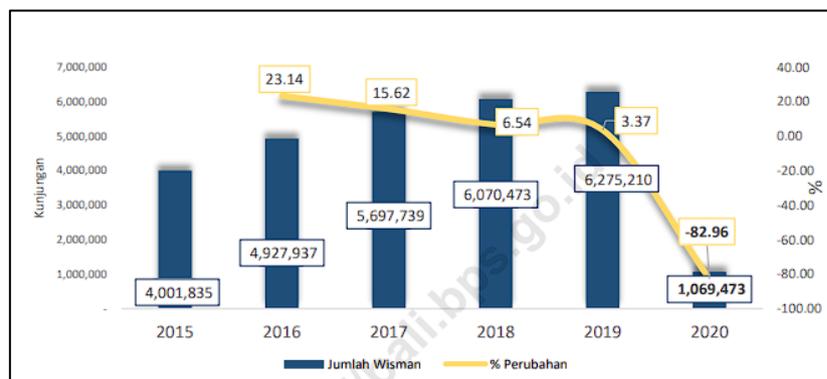
- 22% Internet database
- 11% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 21% Submitted Works database

BAB I PENDAHULUAN

Bali tidak cuma populer di dalam negara namun di luar negara. Bali sangat mengandalkan zona pariwisata yang ialah zona yang sangat berarti untuk ekonomi warga. Bali dianugerahi alam yang indah, anugrah alam ini dapat dimanfaatkan untuk atraksi wisata, baik untuk pariwisata mancanegara ataupun nusantara, selaku pendorong pertumbuhan pariwisata berbasis alam alias pertanian (agrowisata), sehingga pariwisata berikan imbas ekonomi terhadap warga, paling utama untuk warga yang tinggal di dekat zona pariwisata tersebut, yang menggantungkan mata pencahariannya terhadap pertumbuhan pariwisata(Yakup, 2019).

Pariwisata adalah zona ekonomi yang berbasis pada pergerakan manusia dari satu tempat ke tempat lain, dari satu kota ke kota yang lain, dari wilayah ke wilayah yang lain serta kebalikannya, hadapi akibat yang sangat kurang baik pada masa wabah virus COVID 19 (Budiasa, 2011). Terhambatnya pergerakan turis yang disebabkan pembatasan- pembatasan pergerakan manusia pada dikala wabah virus COVID 19, menyebabkan kelumpuhan di zona pariwisata secara global.

Bali telah teruji mampu melewati berbagai tantangan kepariwisataan yang terjadi dipulau ini, sehingga pada saat pandemi mulai mereda, pariwisata Bali mulai berangsur-angsur pulih, hal itu ditunjukkan dengan laporan badan statistik atau BPS, kunjungan dari wisatawan mancanegara yang dapat dilihat di gambar berikut



Gambar 1.1. Data Statistik Kunjungan Wisata Ke Bali Tahun 2015-2020

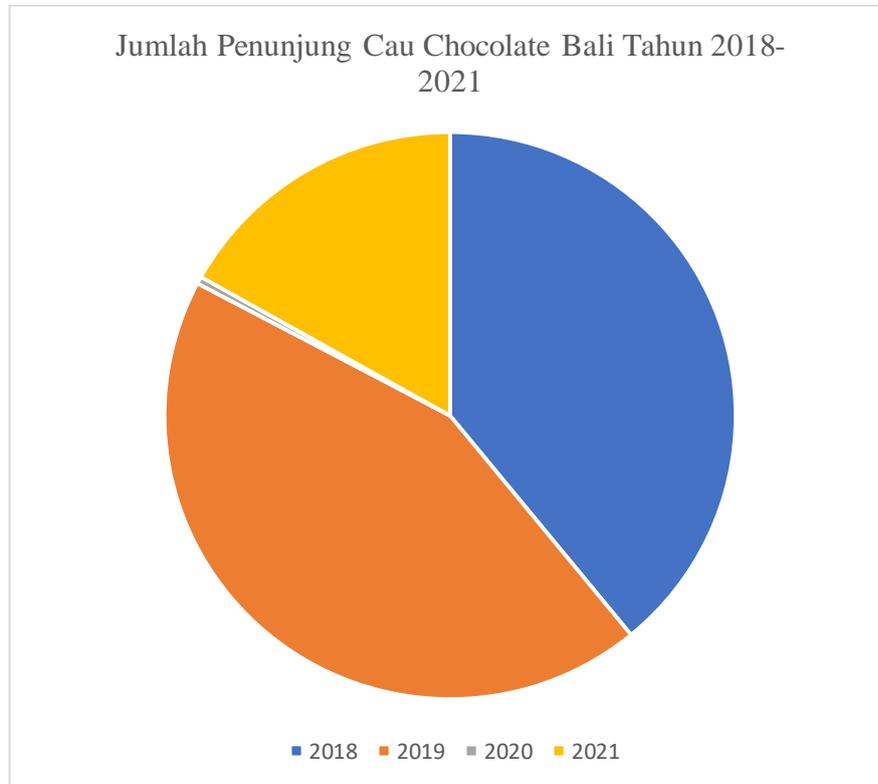
Sumber: Badan Pusat Statistik (2022)

Berdasarkan⁸⁴ laporan Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat, jumlah wisatawan mancanegara ke Bali pada tahun 2020 yaitu 1.069.473 kunjungan, dimana mengalami penurunan drastis¹¹⁵ pada tahun 2020 sebanyak 81,65 persen dibandingkan tahun 2019 dengan jumlah 6.275.210 kunjungan (Badan Pusat Statistik, 2022). Dengan demikian dapat disimpulkan ditahun⁸⁹ 2020, pada masa pandemi COVID 19, jumlah kunjungan wisatawan mancanegara mengalami penurunan berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya yang memiliki angka di atas 4 juta kunjungan. Hal tersebut merupakan tantangan untuk masyarakat Bali terutama para pelaku pariwisata untuk berjuang mempertahankan bisnis pariwisata, dengan harapan keadaan pariwisata di Bali dapat pulih kembali. Di masa pariwisata yang kelam tersebut masyarakat Bali mencoba berbagai upaya untuk membangkitkan pariwisata Bali dengan memanfaatkan *ecotourism* dan *agrotourism*.

Setelah pemulihan pasca wabah COVID-19, orang-orang yang memiliki usaha pertanian mulai mengembangkan usaha agrowisata yang berfokus pada proses dan produk pertanian dan perkebunan. Agrowisata yang berbasis perkebunan kakao adalah salah satu contoh usaha agrowisata yang mulai dikembangkan secara massif pada saat COVID-19. Masyarakat yang bergantung pada pertanian atau perkebunan di daerahnya mulai mengembangkan destinasi agrowisata dimana objek utama yang di utamakan adalah hasil pertanian dan perkebunan (Budiasa,2011). Kakao adalah salah satu produk perkebunan yang dapat dikembangkan menjadi destinasi agrowisata.⁷⁸ Penanaman kakao dalam skala besar di Indonesia dimulai pada tahun 1780 di Minahasa, dan kemudian berkembang di Ambon dan Seram di kepulauan Maluku pada tahun 1858. Pengusaha kakao kemudian menyebar ke Bali dari pulau Jawa. Di Bali, Kabupaten Jembrana dan Tabanan, yang berada di 600 meter dari curah hujan, memiliki produktivitas kakao tertinggi (Artha dkk., 2017).

Kabupaten Tabanan di Provinsi Bali berusaha menggabungkan potensi pertaniannya dengan pariwisata. Dengan cara ini, ini menjadi salah satu langkah strategis untuk memanfaatkan kekuatan pertanian Tabanan. Oleh karena itu, menilai aktivitas pertanian sebagai bagian terpenting dari Tabanan dapat digunakan sebagai sarana wisata sekaligus. Pengembangan kakao dimulai di Desa Cau di

Kecamatan Marga di Bali. Cau Chocolate Bali didirikan pada tahun 2014 dengan tujuan membantu petani kakao Desa Cau mengembangkan produk kakao dengan metode dan fasilitas yang baik, serta kebun kakao seluas 20 hektar.



Gambar 1.2. Jumlah Pengunjung Cau Chocolate Bali Tahun 2018-2021

Jika dibandingkan dengan jumlah pengunjung tahun 2018 dan 2019, peningkatan jumlah pengunjung pada tahun 2021 tidak terlalu signifikan dan tidak sesuai ekspektasi, seperti yang ditunjukkan dalam grafik di atas. Sejak tahun 2018, Cau Chocolate Bali telah merencanakan untuk meningkatkan kunjungan ke agrowisatanya. Namun, seperti yang ditunjukkan dalam statistik 1.2, tujuan strategi tersebut tidak tercapai. Penurunan kunjungan yang signifikan terjadi pada tahun 2020 sebagai akibat dari kebijakan PPKM pemerintah yang membatasi aktivitas masyarakat, yang membuat agrowisata Cau Chocolate Bali sulit untuk dipromosikan. Agrowisata Cau Chocolate Bali dibuka setelah pandemi COVID-19 sebelumnya, menurunkan jumlah pengunjung, pengembangan agrowisata menjadi tidak maksimal, dan penurunan harga kakao, yang membuat petani sangat kesulitan

memasarkan produk pertanian mereka. Strategi tersebut tidak sesuai ekspektasi yang diharapkan. Ini adalah faktor yang menyebabkan perbedaan dalam tesis ini, atau gap penelitian. Dibandingkan dengan tempat wisata lainnya, agrowisata Cau Chocolate Bali dikatakan berkembang sangat lambat. Ini karena aktivitas agrowisatanya mencakup kegiatan di luar ruangan, di mana PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat) berlaku. Ini mengakibatkan perkembangan Cau Chocolate Bali yang sedang melakukan debut agrowisatanya mengandalkan produk bisnis coklatnya di toko *online*. Karena dari itu adanya beberapa hal yang harus dipertimbangkan terutama strategi yang tepat untuk mengembangkan agrowisata Cau Chocolate Bali.

Berdasarkan kajian dan pengamatan awal tersebut, dapat dijadikan landasan peneliti mengangkat pokok permasalahan di Cau Chocolate Bali, Penelitian ini merupakan penelitian terapan pariwisata yang diharapkan dapat menghasilkan model strategi pengembangan, sehingga pemilik dan pengembang usaha memperoleh informasi mengenai strategi perencanaan yang tepat dan inovasi untuk keberlanjutan usaha mereka.

1.1. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini yaitu:

- 1.1.1** Bagaimana strategi pengembangan agrowisata Cau Chocolate Bali?
- 1.1.2** Bagaimana model strategi yang menjadi prioritas bagi pengembangan agrowisata Cau Chocolate Bali?

1.2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas dapat ditarik sebuah tujuan penelitian yang terdiri dari, yaitu:

- 1 Untuk merumuskan strategi pengembangan agrowisata Cau Chocolate Bali.
- 2 Untuk mendesain model dan menetapkan prioritas strategi dalam pengembangan agrowisata Cau Chocolate Bali.

1.3. Manfaat Penelitian

1.3.1. Manfaat Teoritis

Untuk mengimplementasikan dan menambah pengetahuan mengenai Strategi Pengembangan Agrowisata Cau Chocolate Bali Kecamatan Marga Kabupaten Tabanan.

1.3.2. Manfaat Praktis

1.3.2.1. Bagi Peneliti

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan bisa menjadi bahan penelitian lebih lanjut terkait Strategi Pengembangan Agrowisata Cau Chocolate Bali, Kecamatan Marga, Kabupaten Tabanan.

1.3.2.2. Bagi Pemerintah

Khususnya untuk pemerintah daerah Tabanan dengan adanya penelitian yang akan dilakukan, dapat membantu pemerintah dalam mengambil sebuah kebijakan yang berkaitan dengan Pengembangan Agrowisata Cau Chocolate Bali, Kecamatan Marga, Kabupaten Tabanan.

1.3.2.3. Bagi Pelaku Industri

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai pertimbangan kerja sama dengan Cau Chocolate dalam Strategi Pengembangan Agrowisata.

KAJIAN PUSTAKA, KONSEP DAN LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Pustaka

Pengembangan agrowisata Cau Chocolate Bali merupakan sebuah inisiatif yang menarik untuk memanfaatkan potensi alam dan budaya di daerah Desa Cau, Marga, Tabanan. Untuk menjawab rumusan masalah yang ada, peneliti membutuhkan kajian pustaka yang penting dan relevan dengan fenomena ontologis yang terkait. Dalam hal ini, terdapat empat kajian pustaka yang dapat dikaitkan dengan strategi pengembangan agrowisata Cau Chocolate Bali.

Pengembangan agrowisata Cau Chocolate Bali di Desa Cau, Marga, Tabanan, mendapatkan fondasi yang kokoh melalui integrasi berbagai perspektif dari empat kajian pustaka yang relevan. Pendekatan yang diambil dari studi oleh Harisudin dan Qurtubi (2023) mengenai ekowisata yang berkelanjutan, dengan menggunakan analisis SWOT dan QSPM, memberikan landasan strategis untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam pengembangan agrowisata. Hasil analisis ini mengarah pada strategi yang ramah lingkungan dan berkesinambungan, sesuai dengan prinsip-prinsip ekowisata.

Pemahaman lebih mendalam tentang aspek-aspek penting dalam pengembangan pariwisata berkelanjutan (Reihanian dkk., 2012). Analisis SWOT dalam kajian ini menyoroti pentingnya mempertimbangkan dimensi lingkungan, sosial-budaya, ekonomi, dan keberlanjutan. Dengan menggabungkan pemikiran ini, strategi pengembangan agrowisata Cau Chocolate Bali dapat ditempa dengan mempertimbangkan dampak positif pada lingkungan sekitar dan masyarakat lokal.

Kontribusi penting juga datang dari buku "Ekowisata Dalam Ekologi dan Konservasi" karya Regina Rosita Butarbutar yang menawarkan perspektif yang luas tentang hubungan erat antara ekowisata, pelestarian alam, dan konservasi sumber daya alam. Pendekatan ekowisata yang diusulkan memberikan kerangka kerja integral untuk memaksimalkan manfaat ekonomi dan sosial, sambil meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan.

Dari sudut pandang pengembangan pariwisata pedesaan, penelitian oleh Gartner (2005) memberikan wawasan yang berharga. Studi ini menyoroti pentingnya strategi pemasaran yang efektif, pengembangan infrastruktur yang berkelanjutan, partisipasi aktif masyarakat lokal, dan keberlanjutan ekonomi. Integrasi ide-ide ini menciptakan kerangka kerja menyeluruh yang memungkinkan pengembangan agrowisata Cau Chocolate Bali yang holistik, memberdayakan masyarakat setempat, dan menjaga keberlanjutan lingkungan secara seimbang.

Berdasarkan ide-ide dari keempat kajian pustaka ini, tercipta konsep terpadu untuk pengembangan agrowisata Cau Chocolate Bali yang berbasis pada prinsip-prinsip ekowisata, strategi SWOT yang komprehensif, aspek-aspek lingkungan, serta partisipasi dan keberlanjutan ekonomi. Kesatuan ide ini memberikan arah yang jelas untuk menciptakan destinasi wisata yang berkelanjutan, memperkaya ekonomi lokal, dan melindungi keberlanjutan alam di Desa Cau, Marga, Tabanan.

Dengan menggabungkan wawasan dan temuan dari empat kajian pustaka ini, peneliti akan memiliki landasan yang kuat dalam merumuskan strategi pengembangan agrowisata Cau Chocolate Bali yang berkelanjutan, mempertimbangkan aspek ekowisata, pariwisata berkelanjutan, pelestarian alam, dan partisipasi masyarakat setempat. Kajian pustaka ini akan membantu peneliti dalam menjawab rumusan masalah yang ada dan memberikan panduan praktis untuk pengembangan agrowisata yang sukses di daerah Desa Cau, Marga, Tabanan.

40 2.2. Konsep

2.2.1. Ekowisata

Pengembangan pariwisata yang berkelanjutan yang memperhatikan pelestarian alam dan budaya lokal sangat penting. Untuk mengembangkan agrowisata Cau Chocolate Bali dengan berkelanjutan dan mempertahankan kearifan lokal dan lingkungan, elemen ekowisata harus dipertimbangkan dalam penelitian ini. Beberapa ahli ekowisata membagi ekowisata menjadi tiga perspektif: produk, pasar, dan pendekatan. Segala atraksi yang bergantung pada sumber daya alam termasuk dalam kategori produk ekologis. Ekowisata didefinisikan sebagai pasar dan dapat diartikan sebagai perjalanan erat kaitannya dengan usaha pelestarian lingkungan. Sebagai pendekatan pengembangan, ekowisata adalah cara untuk memanfaatkan dan mengelola sumber daya pariwisata dengan cara yang

ramah lingkungan. (Butarbutar, 2021). Terdapat prinsip-prinsip pengelolaan yang berkelanjutan yang kegiatan ekowisata harus mengikuti antara lain:

1. Berbasis wisata alam.
2. Fokus pada kegiatan konservasi.
3. Mengarah pada pembangunan pariwisata berkelanjutan.
4. Berkaitan dengan kegiatan pengembangan Pendidikan.
5. Mengakomodasikan budaya lokal.
6. Adanya kontribusi positif pada ekonomi lokal.

Pakar ekowisata internasional telah membahas dan mempelajari konsep ekowisata. Ekowisata adalah konsep pariwisata yang berfokus pada pelestarian alam, pendidikan, dan partisipasi masyarakat. Konsep ini menekankan pentingnya memahami dan menjaga keanekaragaman hayati serta melibatkan komunitas lokal dalam manajemen pariwisata yang berkelanjutan.

Pengelolaan ekowisata yang efektif dapat memberikan manfaat dalam berbagai hal. Akan tetapi, ekowisata dapat menimbulkan masalah atau dampak negatif terhadap kehidupan sosial, budaya, keuangan, dan lingkungan jika tidak dikelola dengan baik. Wisata ekowisata sangat terkait dengan konservasi (Butarbutar, 2021). Bahkan, strategi pengembangan ekowisata juga menggunakan strategi konservasi. Oleh karena itu, ekowisata sangat bermanfaat untuk menjaga integritas dan ekosistem di wilayah tersebut.

Prinsip ekowisata menjadi landasan yang kuat untuk menyeimbangkan pengembangan pariwisata dengan kelestarian lingkungan dan kearifan lokal dalam pengembangan agrowisata Cau Chocolate Bali. Dengan mempertimbangkan aspek-aspek tersebut, pengembangan agrowisata dapat memberikan manfaat ekonomi yang adil bagi penduduk setempat, meningkatkan kesadaran lingkungan, mempromosikan kebudayaan lokal, dan melindungi keanekaragaman hayati. Dalam hal ini, penerapan konsep ekowisata dalam strategi pengembangan agrowisata Cau Chocolate Bali menjadi kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan yang berkelanjutan dan memperoleh dukungan dari pihak terkait.

2.2.2. Agrowisata

Istilah bahasa Inggris "*agrotourism*" berasal dari kata "agro", yang artinya "pertanian," dan "*tourism*", yang artinya "pertanian." Agrowisata sering dikaitkan

dengan ekowisata dan memiliki definisi yang sangat luas. Agrowisata dan *ecotourism* memiliki banyak hal yang sama dikarenakan agrowisata dan ekowisata saling berkaitan dengan SDA dan lingkungan. Di beberapa negara, agrowisata dan ekowisata dianggap sebagai satu dan sama, dan karena agrowisata merupakan bagian dari ekowisata, perencanaan dan pengembangan keduanya harus sama. Beeton (2006) menyatakan bahwa agrowisata adalah salah satu istilah yang digunakan untuk menggambarkan wisata pedesaan (*rural tourism*). Istilah ini juga termasuk wisata pertanian, wisata santai, dan wisata alam.

Agrowisata secara tidak langsung membatasi jumlah pariwisata yang dapat mengakses situs pertanian dan perkebunan. Aktivitas agrowisata ini mencakup persiapan lahan, penanaman, pemeliharaan, pemanenan, dan pengolahan hasil panen hingga siap dijual, sehingga pengunjung dapat membeli hasil pertanian sebagai oleh-oleh. Agrowisata juga merupakan jenis pariwisata yang memanfaatkan bisnis pertanian sebagai tempat wisatanya. Tujuannya adalah memperluas pengetahuan, pengalaman, rekreasi, dan hubungan usaha dibidang pertanian. Jenis aktivitas wisatawan dapat dibedakan berdasarkan tingkat keikutsertaan wisatawan dalam aktivitas pertanian, yaitu:

1. Aktivitas agrowisata aktif: artinya wisatawan harus terlibat langsung dalam kegiatan dan proses pertanian atau menginterpretasi kegiatan pertanian dengan bantuan interpreter untuk mendapatkan pengetahuan dan pemahaman melalui pengalaman dan penyampaian langsung oleh petani atau masyarakat lokal. Seorang interpreter harus dapat berkomunikasi dengan baik dengan petani.
2. Aktivitas agrowisata pasif, yaitu agrowisata dengan fokus pada aktivitas rekreasi. Wisatawan lebih suka menikmati pemandangan, alam sekitar, dan suasana pegunungan yang indah. Wisatawan tidak terlibat dalam aktivitas pertanian. Wisatawan mengetahui dan melihat sendiri nilai edukasi.

Menurut Budiarti dan Muflikhati (2013), aktivitas agrowisata terbagi menjadi dua kategori: aktivitas usaha tani (*farming activities*) dan aktivitas yang tidak berkaitan dengan usaha tani (*non-farming activities*). Wood (2002) membagi

aktivitas agrowisata menjadi *on-farm* dan *off-farm*. Kristiana dan Theodora (2016) mengusulkan dua model pengembangan agrowisata, yaitu:

1. Agrowisata berbasis modal (*capital-based agritourism*):

Pengembangan agrowisata berbasis modal lebih menekankan pada kemampuan modal investor untuk melihat peluang keuntungan dari aktivitas agrowisata, sehingga investor dapat memaksimalkan keuntungan dari usaha agrowisata tersebut. Untuk membangun pusat agrowisata, investor harus membeli lahan seluas 1,5 atau 2,0 ha. Kemudian, dengan modal yang mereka miliki, investor akan membangun infrastruktur dan fasilitas dasar agrowisata. Dalam industri agrowisata yang berkembang, investor akan mempekerjakan manajer atau menerapkan proses manajemen sendiri.

2. Agrowisata berbasis masyarakat (*community-based agritourism*).

Pengembangan agrowisata berbasis masyarakat menunjukkan bahwa anggota masyarakat mengorganisasi dan mengelola bisnis agrowisata berdasarkan aturan dan pembagian tugas dan wewenang yang telah disepakati. Sumber daya, khususnya lahan pertanian, tetap menjadi milik petani individu, tetapi mereka dapat menyerahkan manajemen aset mereka kepada kelompok atau pihak manajemen yang mereka pilih dengan imbalan keuntungan yang proporsional. Beberapa masyarakat. Mengurangi arus yang berasal dari kota ke pedesaan. Agrowisata dapat membantu perkembangan regional dengan mempromosikan barang lokal dan menciptakan nilai tambah dan “*direct-marking*”.

Secara umum, Budiasa (2011) menyatakan bahwa agrowisata memiliki tiga tujuan: sosiopsikologis, ekonomis, dan lingkungan. Fungsi sosiopsikologis mencakup memberikan petani ilmu wirausaha, *experience*, dan karir baru; pengalaman bertemu dengan individu baru; dan menghidupkan kembali pendidikan dan adat istiadat desa. Agrowisata memiliki banyak manfaat ekonomi, seperti mendorong pertumbuhan industri akomodasi, pertanian, hortikultura, dan pemuliaan hewan, menciptakan lebih banyak kesempatan kerja dan mengurangi

tingkat pengangguran, memvariasikan aktivitas ekonomi di perdesaan, dan membantu petani dan pemerintah setempat.

2. Perlindungan dan konservasi SDA dan lingkungan, pengembangan infrastruktur lokal, peningkatan nilai perumahan (*homestay*), pemanfaatan sumber daya, dan mencegah perpindahan penduduk dari perdesaan ke perkotaan adalah semua upaya lingkungan.

Agrowisata telah berkembang menjadi bisnis yang berdampak langsung pada usaha tani dan masyarakat di sekitarnya. Oleh karena itu, 2. pengembangan kawasan agrowisata berarti mengembangkan suatu wilayah yang mengutamakan wisata sebagai sumber pertumbuhan ekonominya. Diharapkan bahwa industri wisata dapat membantu pertumbuhan sektor pertanian secara keseluruhan. Oleh karena itu, faktor-faktor berikut harus dipertimbangkan oleh manajemen agrowisata dan ekowisata:

2. 1. Pengaturan dasar alaminya—berdasarkan sejarah, sumber daya biofisik alaminya yang unik, konservasi sumber daya alam, dan budaya masyarakat.
2. 2. Nilai pendidikan: Tempat wisata dan masyarakat lokal yang ada di dalamnya memberi informasi kepada pengunjung. 2. Oleh karena itu, kearifan lokal harus dijaga dan dilindungi dengan melakukan upaya konservasi.
2. 3. Peran masyarakat dan pemanfaatannya: Tempat wisata yang disukai wisatawan harus dilindungi dan dijaga oleh masyarakat. Mereka juga harus berperan 2. sebagai pemandu, penyedia akomodasi, makanan, dan kerajinan tangan.

Di antara agrowisata dan ekowisata sebenarnya berpegang erat pada prinsip yang sama. Terdapat beberapa prinsip pada agrowisata. Prinsip-prinsip tersebut, menurut Wood (2002) yaitu:

2. 1. Mencegah potensi 2. dampak negatif terhadap alam dan budaya yang dapat merusak lokasi wisata.
2. 2. Memanfaatkan keuntungan ekonomi untuk pelestarian, pengelolaan SDA, dan wilayah yang dilindungi.
2. 3. Memberi edukasi ke wisatawan mengenai pentingnya pelestarian.

4. Menegaskan betapa pentingnya bisnis yang bertanggung jawab bekerja sama antara pemerintah dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan penduduk lokal dan mendukung upaya pelestarian.
5. Menekankan pada kebutuhan zona pariwisata regional, serta pengaturan dan pengelolaan taman wisata di wilayah yang diterapkan untuk tujuan wisata tersebut.
6. Menempatkan penekanan pada manfaat dari studi lingkungan dan sosial serta program jangka panjang untuk mengevaluasi dan mengurangi dampak lingkungan pariwisata.
7. Memotivasi upaya untuk meningkatkan keuntungan ekonomi bagi bisnis, masyarakat lokal, dan negara, khususnya bagi masyarakat yang mendiami kawasan yang dilindungi tersebut.
8. Menjamin bahwa pertumbuhan pariwisata tidak akan melampaui batas sosial dan lingkungan yang dapat diterima seperti yang ditetapkan oleh para peneliti yang telah bekerja sama dengan penduduk lokal.
9. Mempercayakan pemanfaatan sumber energi, melindungi flora dan fauna, dan menyesuaikannya dengan lingkungan budaya dan alam.

2.2.3. Kolaborasi Masyarakat

Melalui keterlibatan dan kontribusi langsung dan tidak langsung, pengembangan agrowisata terkait erat dengan masyarakat lokal. Dalam konsep pengembangan agrowisata, masyarakat lokal adalah salah satu pihak penting yang berpartisipasi. Namun demikian, tidak ada yang meragukan bahwa masyarakat di sebuah destinasi wisata harus menguntungkan jika pariwisatanya terus meningkat.

Masyarakat petani kakao sebenarnya dapat berfungsi sebagai pilar untuk membangun pengelolaan agrowisata yang berkelanjutan. Perilaku mereka adalah bagian yang paling penting dalam manajemen dan pelestarian perkebunan kakao (Siswanto & Rubiyo, 2012). Kondisi perkebunan yang lestari akan dicapai melalui perilaku masyarakat yang positif dalam berinteraksi dengan perkebunan. Dalam agrowisata Cau Chocolate Bali, pelibatan masyarakat lokal merupakan bentuk pemberdayaan masyarakat yang sangat baik, karena di sana kesadaran kritis

masyarakat dibangun dan dikembangkan.

Partisipasi masyarakat lokal sebagai petani berkontribusi pada kegiatan agrowisata Cau Chocolate Bali bahwa partisipasi masyarakat sangat penting untuk menjamin kesinambungan pembangunan dan harus tetap diperhatikan dan dikembangkan. Pariwisata berbasis komunitas (CBT) adalah salah satu contoh kolaborasi masyarakat dalam agrowisata (Budiarti & Muflikhati, 2013). Konsep CBT bertujuan untuk mendapatkan keuntungan dari wisatawan dan untuk memperkuat organisasi sosial masyarakat dalam mengelola sumber daya pariwisata.

Selain itu, Damayanti dkk. (2014) menyatakan bahwa agrowisata berbasis komunitas adalah jenis program wisata yang memanfaatkan potensi alam dan budaya serta mendapatkan dukungan dari masyarakat lokal selama program kegiatan wisata. Meskipun ini dianggap sebagai langkah penting untuk memastikan pembangunan berkelanjutan dalam pariwisata, literatur pengembangan pariwisata kurang memperhatikan partisipasi aktif atau pemberdayaan yang efektif.

Masyarakat diharapkan ikut berpartisipasi dalam kegiatan wisata. Tujuan dari CBT adalah untuk menentukan seberapa jauh pihak-pihak yang bersangkutan telah meningkatkan kemampuan mereka untuk memprediksi pertumbuhan pariwisata di wilayah mereka di mana mereka tinggal. Pengembangan pariwisata akan sulit tanpa partisipasi masyarakat. Pariwisata dapat mengubah sosial, budaya, lingkungan, dan ekonomi, dan banyak masyarakat lokal menyadari bahwa keduanya selalu terkait (Beeton, 2006). Masyarakat tetap menggunakan pariwisata sebagai upaya utama untuk mendorong pertumbuhan ekonomi. Dengan demikian, pentingnya tokoh masyarakat di daerah pembangunan dalam menangani hal-hal yang menyangkut pariwisata, karena pengembangan pariwisata dan pemberdayaan masyarakat berkorelasi dengan kesejahteraan masyarakat.

Konsep pemberdayaan muncul sebagai upaya memberikan jalan keluar bagi masyarakat lokal atau kaum marjinal kondisi tidak bersuara dan tidak berdaya. Menurut Levie (2003), empat unsur utama pemberdayaan yaitu:

1. Mendapatkan akses ke informasi, dikarenakan informasi adalah faktor utama untuk membangun ketergantungan. Masyarakat yang memiliki informasi yang cukup akan lebih mudah menggunakan hak-haknya,

mendapatkan pelayanan, dan meminta pertanggung jawaban dari *stake holders*.

2. Inklusi atau partisipasi: Masyarakat setempat membutuhkan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pembangunan pariwisata, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun pemanfaatan hasilnya. Dengan partisipasi ini, keputusan dapat dibuat berdasarkan pengetahuan dan kearifan lokal serta prioritas yang sesuai dengan aspirasi masyarakat setempat. Ini akan menghasilkan komitmen masyarakat setempat dalam proses pembangunan termasuk pengembangan pariwisata.
3. Akuntabilitas: Semua pihak yang berkepentingan diperlukan untuk berpartisipasi dalam pembangunan peran, pelaksanaan, atau penggunaan sumber daya, termasuk dana. Untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat, pertanggungjawaban harus dilakukan secara tertib. Selain itu, masyarakat juga harus dididik untuk meningkatkan akuntabilitasnya secara vertikal, horizontal, dan internal.
4. Kemampuan organisasi lokal: Dalam proses pemberdayaan masyarakat, orang harus memperoleh kemampuan berkualitas tinggi, belajar bekerja sama dalam tim, membangun dan memperkuat organisasi lokal, dan mengumpulkan sumber daya untuk memerangi masalah. Dalam kelompok, masyarakat akan lebih mampu menyuarakan kebutuhan dan keinginan mereka daripada secara individu.

Sementara itu, menurut Widagdo dkk (2024), suatu program pembangunan dapat dikategorikan sebagai pemberdayaan proses jika terdiri dari elemen-elemen sebagai berikut:

1. Meningkatkan kapasitas masyarakat untuk memenuhi kebutuhan yang dirasakan dan kebutuhan nyata masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan.
2. Peningkatan kapasitas masyarakat dengan tujuan memperluas akses ke berbagai sumber daya.

3. Pengembangan kapasitas masyarakat dengan tujuan meningkatkan kemampuan untuk mengelola organisasi lokal (swasembada).
4. Membina masyarakat dengan tujuan untuk mendidik masyarakat untuk berpikir secara kritis tentang diri mereka sendiri dan lingkungannya.
5. Meningkatkan kapasitas masyarakat dengan tujuan meningkatkan pengendalian sosial atas aspek lingkungan.

Dalam rangka melancarkan upaya pemberdayaan masyarakat, ada beberapa komponen, yaitu dilaksanakan secara paralel atau bertahap. Setidaknya ada delapan aspek yang harus dilakukan yaitu:

1. Memungkinkan penciptaan situasi untuk membuat komunitas lokal menjadi lebih berdaya.
2. Memotivasi masyarakat agar mau berpartisipasi.
3. Meningkatkan kesadaran masyarakat tentang peristiwa lokal dan pentingnya pembangunan.
4. Meyakinkan masyarakat agar mau turut serta dalam semua proses pembangunan.
5. Mencegah masyarakat yang lemah bersaing di pasar global dengan menggunakan semua kebijakan, peran, dan strategi perlindungan.
6. Pemberdayaan, mengembangkan potensi masyarakat agar turut serta dalam pembangunan.
7. *Opportunity*, dimana menciptakan peluang untuk memungkinkan masyarakat untuk berpartisipasi.
8. *Devoluting*, dimana mengandalkan beberapa otoritas kepada masyarakat sehingga mereka mampu mengambil keputusan.

Pembangunan berbasis masyarakat merupakan solusi terhadap kritik yang menyatakan bahwa pariwisata hanya menguntungkan orang asing dan tidak menguntungkan masyarakat lokal. Pembangunan berbasis masyarakat juga memberikan kontribusi pembangunan yang *sustainable*. Di Cau Chocolate Bali, pengembangan agrowisata di barengi oleh petani setempat.

2.2.4. Inovasi Produk dan Pengalaman Pariwisata

Inovasi produk dan pengalaman pariwisata sangat terkait saat mengembangkan agrowisata Cau Chocolate Bali. Dalam konteks ini, inovasi didefinisikan sebagai kemampuan ¹⁶ usaha kecil dan menengah untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, termasuk lingkungan pasar pariwisata tempat bisnis mereka beroperasi.

Menurut Marceau (2008), inovasi adalah rangkaian tindakan kreatif yang digunakan untuk menciptakan kebaruan atas suatu nilai ekonomi. ¹⁰² Oleh karena itu, inovasi tidak hanya mencakup pembuatan produk atau layanan baru, tetapi juga perubahan organisasi yang mencakup penerapan metode kerja baru untuk meningkatkan efisiensi dan mendorong kreativitas. Inovasi harus berasal dari kebutuhan atau masalah masyarakat. Ide-ide yang berasal dari masalah ini seringkali menjadi fenomena yang kompleks dan bergantung pada banyak faktor, seperti bagaimana entrepreneur atau ilmuwan pencipta inovasi melihat kebutuhan ekonomi. (Gans, 2011). Ini juga berkaitan dengan bagaimana para pencipta akan mendapatkan hasil ¹³⁴ dari waktu dan tenaga yang mereka habiskan untuk menemukan solusi inovatif yang menguntungkan ekonomi dan memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat.

Sayangbatti dan Baiquni (2013) menyebutkan pengelolaan pariwisata harus mengikuti perkembangan zaman karena sifatnya yang dinamis, diperlukannya pemahaman yang *open mind*, dan pengelolaan yang dapat disesuaikan. Teknologi komunikasi dan informasi dapat membantu mempromosikan kegiatan dan objek wisata di kota. (Bruinsma dkk., 2011). Pengalaman wisata sangat penting untuk perencanaan. Jika hasilnya memuaskan, pengalaman wisata dianggap sukses. Menurut Tung dan Ritchie (2011), kepuasan adalah hasil dari pengalaman wisata, selain itu kepuasan dapat didefinisikan sebagai kesesuaian dengan kebutuhan dan pelaksanaan. Agrowisata Cau Chocolate Bali sedang berkembang, Berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan pengalaman wisatawan dengan produk baru, seperti mengubah paket *tour*, menu restoran, dan *souvenir* atau kakao yang diolah untuk dijual.

2.2.5. *Sustainable Tourism*

Konsep pariwisata berkelanjutan telah lama dibahas dalam literatur. Konsep ini selaras dengan kemajuan pariwisata sebagai alat untuk membawa perbaikan mata pencaharian bagi masyarakat lokal. Namun, sarjana pariwisata melihat pariwisata sebagai strategi pembangunan utama untuk mengentaskan kemiskinan di masyarakat lokal, dan ada kemungkinan bahwa pariwisata dapat berfungsi sebagai salah satu dari dua hal. Ketika pariwisata diperkenalkan, sebagai mata pencaharian yang mapan dapat ditingkatkan atau terganggu (Blackstock, 2005).

Pariwisata dapat mendorong diversifikasi ekonomi lokal dengan melengkapi sumber penghidupan yang ada. Sebaliknya, pariwisata dapat menggantikan bisnis konvensional, mengurangi keanekaragaman, dan mendorong transformasi penghidupan yang tidak dapat diubah. Penduduk lokal berisiko jika terlalu bergantung pada pendapatan pariwisata. Untuk mencapai pertumbuhan pariwisata berkelanjutan, negara-negara berkembang terutama menghadapi kesulitan. Dengan sebagian besar negara berkembang menghadapi masalah ekonomi makro yang parah, pertumbuhan pariwisata adalah satu-satunya pilihan yang tersedia bagi pemerintah, meskipun hal itu dapat membahayakan kemajuan berkelanjutan dalam jangka panjang.

Dalam konteks pariwisata, sumber daya ini rentan terhadap gangguan, seperti konflik politik, musiman, yang menyebabkan fluktuasi pendapatan dan lapangan kerja, volatilitas konsumen, yaitu perubahan cepat dalam preferensi dan selera konsumen yang memengaruhi kedatangan wisatawan ke destinasi, dan perubahan kelembagaan, yaitu perubahan dalam aturan formal dan tidak formal.

Oleh karena itu, masyarakat lokal harus terus mengubah cara hidup mereka untuk menghadapi tantangan, tetapi pariwisata dapat merusak mata pencaharian lokal untuk mencapai keberlanjutan. Pemerintah telah mendorong pariwisata untuk membantu pertumbuhan ekonomi yang cepat, tetapi ini dapat mengakhiri pekerjaan yang ada (Tao dan Wall, 2009). Menjaga keberlangsungan pariwisata agar dapat dinikmati oleh generasi berikutnya adalah masalah penting dalam pengembangan pariwisata yang harus diperhatikan oleh semua pihak. Untuk mencapai tujuan keberlanjutan, pemerintah, masyarakat, dan kepatuhan mereka terhadap perundang-undangan serta kontrol atau check and balance, termasuk partisipasi masyarakat,

diperlukan.

Dalam pengembangan agrowisata Cau Chocolate Bali, implementasi penggunaan sumber daya yang berkelanjutan diperkenalkan sebagai ajang pemberdayaan SDM dan SDA dengan memanfaatkan serta memastikan penggunaan bahan-bahan materi tur di gunakan dengan sebaik mungkin dan seefisien mungkin agar tidak ada bahan yang terbuang sia-sia demi mencapai agrowisata yang berkelanjutan

2.3.Landasan Teori

2.3.1. *Community Based Tourism (CBT)*

Dalam buku Suparwoko (2012) yang berjudul “*Community based approach to tourism in Indonesia*” Tujuan CBT adalah untuk meningkatkan intensitas partisipasi masyarakat. Ini dapat membantu ekonomi berkembang dan memberi masyarakat kekuatan untuk membuat keputusan tentang pembangunan pariwisata. Sementara Wijaya dan Sudarmawan (2019) mengartikan CBT sebagai pariwisata yang mempertimbangkan aspek *sustainability* lingkungan, sosial, dan budaya, CBT adalah alat untuk pembangunan komunitas dan konservasi lingkungan. Dengan kata lain, CBT adalah alat untuk mewujudkan pembangunan *sustainable tourism*. CBT membantu melestarikan budaya, menciptakan lapangan kerja, dan meningkatkan kepemilikan dan pengawasan sumber daya masyarakat. (Wijaya & Sudarmawan, 2019)

Pariwisata CBT bekerja sama dengan masyarakat lokal sebagai pengelola dan pemerintah sebagai regulator dan fasilitator agar masyarakat lokal dapat mengubah peluang di tempat wisata menjadi keuntungan finansial. Selain itu, warga lokal memiliki peluang untuk berpartisipasi dalam manajemen pembangunan pariwisata dan mengontrolnya.

Dalam konteks pengembangan agrowisata, Untuk mengembangkan agrowisata, peran masyarakat sangat penting. Hamzah dan Khalifah (2009) membahas tentang dua cara untuk menerapkan prinsip-prinsip perencanaan dalam pariwisata yang berbasis masyarakat. Yang pertama adalah perencanaan formal, yang berfokus pada keuntungan ekonomi dari pariwisata. Yang kedua adalah perencanaan informal yaitu perencanaan partisipasi yang lebih berfokus pada

pengaturan dan ketentuan yang seimbang antara perencanaan kembali dan pembangunan.

2.3.2. Manajemen Strategi

Penelitian ini di samping mengkaji tentang CBT dibidang pariwisata, juga mengkaji strategi-strategi yang dipakai oleh pengelola Cau Chocolate Bali sehingga teori manajemen strategi akan digunakan untuk membedah kinerja daripada pengelolaan agrowisata Cau Chocolate Bali. Luaran dari penelitian ini juga akan menawarkan model strategi yang dapat diaplikasikan untuk menyelesaikan gap atau kesenjangan yang dilakukan pada saat ini.

¹³⁸ Manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk membuat keputusan strategi, menerapkannya, dan mengevaluasinya, sehingga memungkinkan organisasi mencapai tujuan di masa depan. ¹¹⁹ David (2011) mendefinisikan manajemen strategi sebagai seni dan ilmu membuat keputusan yang berbeda yang memungkinkan perusahaan mencapai tujuannya.

¹⁴⁶ Manajemen strategi sangat penting bagi suatu perusahaan atau organisasi, terutama bagi perusahaan yang berada dalam pasar persaingan kompleks dan menghadapi perusahaan multinasional. Karena persaingan ini sulit dihindarkan, perusahaan harus menghadapinya untuk mempertahankan posisinya di pasar.

Oleh karena itu, strategi yang direncanakan lebih berkonsentrasi terhadap cara manajemen menetapkan ⁷ visi, misi, falsafah, dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Perencanaan strategi sistem informasi adalah proses menetapkan tujuan organisasi atau perusahaan, ⁵⁷ menentukan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut, ⁶⁴ dan merumuskan sistem perencanaan yang komprehensif yang akan mengintegrasikan dan mengkoordinasikan semua pekerjaan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. (Fuad, 2021) ¹²⁷ dan Strategis adalah rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan organisasi dalam upaya mempertahankan eksistensinya. (Cassidy, 2016). Dalam manajemen strategi yang dilansir Taufiqurokhman (2016), terdapat 4 komponen pokok yaitu:

- ²⁹ 1. Analisis lingkungan bisnis, yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang bisnis.

2. Analisis profil perusahaan untuk menentukan kekuatan dan kelemahannya.
3. Strategi bisnis, yang dapat mencapai tujuan perusahaan dengan mempertimbangkan misi perusahaan.
4. Misi perusahaan.

Sementara hubungan antara analisis lingkungan bisnis, profil perusahaan, dan misi perusahaan menunjukkan apa yang mungkin dilakukan, hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan menunjukkan apa yang diinginkan pemilik dan manajemen perusahaan. Berdasarkan model strategi generik yang dikembangkan oleh David (2011), strategi generik umumnya dibagi menjadi empat kelompok yaitu:

1. Strategi Integrasi (*Integration Strategy*). Perusahaan harus mengawasi distributor, pemasok, dan pesaingnya dengan strategi ini, seperti merger, akuisisi, atau mendirikan perusahaan sendiri.
2. Strategi Intensif (*Intensive Strategy*). Strategi ini memerlukan upaya keras untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk-produk yang sudah ada.
3. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*). Dengan tujuan menambah produk baru, metode ini menjadi kurang populer. Ini mungkin karena tingginya kesulitan manajemen dalam mengendalikan berbagai operasi perusahaan.
4. Strategi Bertahan (*Defensive Strategy*). Strategi ini digunakan untuk mencegah perusahaan mengalami kerugian yang lebih besar atau kebangkrutan.

Terdapat enam komponen pokok dalam manajemen strategi, masing-masing memiliki bobot peran yang sama, karena merupakan satu kesatuan rangkaian mata rantai. Apabila salah satu komponen disertakan dan tidak dianalisis dengan cermat, maka akan terjadi ketimpangan implementasi yang berdampak pada pencapaian kinerja tidak optimal, bahkan bisa terjadi kegagalan serius yang berujung pada kebangkrutan perusahaan (Kraus & Kauranen, 2009).

1. Formulasi Tujuan.

Strategi harus³² diuraikan secara rinci dan jelas tentang tujuan yang menjadi sasarannya, dan tujuan tersebut harus³² diformulasikan dalam bentuk kinerja yang dapat diukur. Dengan kata lain, uraian strategi harus menjelaskan aktivitas yang dijalankan secara rinci, jelas, tidak dapat ditafsirkan, dan dapat diukur secara kuantitatif untuk memungkinkan evaluasi berdasarkan perbandingan dan pertumbuhan.

2. Analisis Pasar Industri dan Lingkungan.

Untuk menghasilkan strategi yang efektif, seseorang harus mempertimbangkan faktor-faktor persaingan di pasar mikro atau makro saat membuat strategi. Faktor-faktor ini mencakup ruang lingkup domestik, yang mencakup kondisi industri dan pasar di mana perusahaan berada, dan ruang lingkup makro, yang mencakup kondisi global, yang mencakup pasar industri internasional yang terkait dan industri pendukung dari kategori industri hulu dan hilir.

3. Sumber Daya Internal dan Eksternal

Selain itu, keadaan internal dan eksternal perusahaan harus dipertimbangkan saat membuat strategi. Dalam hal ini, unsur yang menjadi fokus adalah sumber daya. Untuk mencapai hasil optimal dari strategi, tahap perumusan harus mempertimbangkan sumber daya apa pun yang tersedia untuk mendukung implementasinya, baik sumber daya internal maupun eksternal. Sumber daya yang tersedia dalam jumlah dan kualitas tergantung pada keberhasilan strategi. Berbeda dengan faktor sumber daya saat menerapkan strategi, pencapaian kinerja tidak sesuai dengan perencanaan.

¹²³ Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa sumber daya merupakan komponen penting yang tidak boleh diabaikan. Sumber daya yang tidak memadai dapat menghalangi atau mencegah strategi dilaksanakan..

4. Implementasi

Tahap selanjutnya adalah menerapkan strategi yang telah dibuat. Pada saat ini, organisasi memiliki banyak pihak dan lintas fungsional. Pihak atau kelompok kerja, terutama tingkat manajemen yang terlibat dalam implementasi strategi, harus memahami substansi dan menyeragamkan penafsiran di mana yang berkaitan dengan proses dan hasil implementasi..

5. Pengawasan Implementasi

Karena situasi lingkungan dapat berubah tanpa batas dan di luar kendali, penerapan strategi yang cermat tidak menjamin bahwa itu akan berjalan dengan baik dan lancar. Oleh karena itu, pengawasan implementasi diperlukan. Tujuan pengawasan ini adalah untuk menghentikan tindakan pelaksanaan yang menyimpang. Karena ada kemungkinan bahwa implementasi akan menghadapi berbagai tantangan dan bahwa penyelesaian dapat dilakukan dengan mengabaikan atau menyimpang dari ketentuan, pengawasan implementasi sebenarnya harus dilakukan secara aktif dan konsisten, dan laporan rutin diberikan tergantung pada tingkat urgensi pertemuan.

6. Evaluasi

Hasil dari implementasi strategi, baik yang berhasil mencapai sasaran maupun yang gagal melakukan aktivitas eksekusi. Tujuan evaluasi ini adalah untuk menemukan masalah yang telah dihadapi selama proses implementasi strategi. Selain itu, tujuan dari aktivitas evaluasi bukan untuk menentukan apa yang salah atau benar dalam implementasi, tetapi untuk mengidentifikasi langkah perbaikan atau penyesuaian jika hasil implementasi tidak memenuhi sasaran target dan untuk mengidentifikasi langkah penguatan implementasi yang memiliki peluang keberhasilan yang lebih tinggi.

Perencanaan strategi, seperti yang disebutkan di atas, penting untuk dilakukan. Ini adalah proses manajemen yang bertujuan untuk mengembangkan dan mempertahankan kesesuaian yang layak antara sasaran dan sumber daya perusahaan dengan peluang pasar yang terus berubah.

Untuk mencapai target kinerja perusahaan, penerapan model strategi yang tepat akan membantu mencapainya (Rajnoha & Lorincova, 2015). Oleh karena itu, manajemen perusahaan harus memahami substansi, elemen penting, pola, dan keuntungan manajemen strategi. Selain itu, penting untuk tidak terjebak dari tahap perancangan hingga implementasi strategi.

2.3.3. Stakeholders

Wulandari (2020) dalam bukunya “Komunikasi Pemangku Kepentingan

(*Stakeholder Communication*)”, mengidentifikasi berbagai pendapat mengenai *stakeholder*. Beliau mendefinisikan *stakeholder* (Pemangku Kepentingan) adalah kelompok yang luas dan beragam, dengan kebutuhan dan tujuan yang berbeda-beda. Ada yang membantu dan membantu, tetapi ada juga yang buruk dan menghalangi. Jenis proyek menentukan pemangku kepentingan, tetapi lima puluh hingga sembilan puluh persen risiko proyek atau program kegiatan terkait dengan pemangku kepentingan.

Oleh karena itu, stakeholders terdiri dari pihak-pihak dalam dan pihak-pihak luar, termasuk pemerintah, perusahaan pesaing, masyarakat sekitar, lingkungan internasional, lembaga di luar perusahaan (LSM, dll.), lembaga pemerhati lingkungan, karyawan, kaum minoritas, dan lainnya yang memiliki dampak yang signifikan pada perusahaan.

Susanto (2013) memperkenalkan dua model untuk stakeholder dalam teori mereka yang terdiri dari dua model yaitu: model tanggung jawab sosial perusahaan dari manajemen stakeholder dan model kebijakan dan perencanaan bisnis. Model pertama berfokus pada membuat dan menilai persetujuan keputusan strategis perusahaan dengan kelompok-kelompok yang membutuhkan dukungan mereka untuk bertahan. Dalam model ini, teori stakeholder sebagian besar berpusat pada cara perusahaan dapat mengelola hubungannya dengan stakeholder. Namun, model kedua memperluas perencanaan dan analisis perusahaan untuk memasukkan pengaruh eksternal yang mungkin bertentangan dengan kepentingan perusahaan. Sebaliknya, kelompok yang bertentangan ini terdiri dari pemerintah dan badan regulasi yang memiliki kepentingan khusus pada masalah sosial.

2.4. Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1. Penelitian Sebelumnya

Sumber: Data diolah Penulis, 2023

| No | Peneliti | Judul Penelitian | Tahun | Temuan | Persamaan | Perbedaan |
|----|-----------------------------|---|-------|-------------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| 1 | Rahmani Seryasat M.a, | <i>Rural Tourism Development Strategies</i> | 2013 | Ambang kerentanan yang tinggi | Menggunakan analisis SWOT | -Tidak ada Tindakan pencegahan |

| | | | | | | |
|---|---|--|------|---|-------------------------------------|--|
| | Hajari B.b, dan Karimian T.c dan Hajilo M.b | <i>Using SWOT analysis: Case study</i> | | bagi daerah pedesaan memerlukan kebijakan yang tepat untuk menghilangkan keterbatasan. | | terhadap permasalahan tersebut |
| 2 | Dhita Wardhana | 4 Strategi Pengembangan Obyek Wisata Kampung Coklat di Kabupaten Blitar | 2016 | Strategi pengembangan produk adalah strategi utama yang tepat untuk diterapkan oleh Kampung Coklat. | Kondisi internal dan eksternal baik | Tidak ada informasi tentang temuan atau perbedaan |
| 3 | 42 Mondal, Md. Sanaul Haque | SWOT Analysis And Strategies To Develop Sustainable Tourism In Bangladesh | 2021 | Kegiatan pariwisata di Bangladesh tidak berkelanjutan | Menggunakan analisis SWOT | -Tidak ada pembentukan model strategi yang membantu lebih lanjut |
| 4 | 51 Zihan Yan dan Xiujuan Wang | Research on the Tourism Development and Countermeasures of Nishan Town —Based on SWOT Analysis | 2021 | Kota Nishan memiliki sumber daya alam yang kaya, tetapi perkembangannya terbatas oleh kualitas pekerja rendah dan persaingan. | Menggunakan analisis SWOT | - Tidak ada informasi tentang tindakan pencegahan yang diusulkan |
| 5 | 46 Anita Keihaniana, et al. | Sustainable tourism development strategy by | 2012 | Industri pariwisata di Bangladesh tidak | Menggunakan analisis SWOT | Tidak ada informasi tentang kebijakan |

| | | | | | | |
|---|----------------------------|---|------|---|--|---|
| | | SWOT analysis: <i>Boujagh National Park, Iran</i> | | berkelanjutan, strategi WT (kelemahan-ancaman) dianjurkan untuk pengembangan berkelanjutan. | | atau strategi yang diusulkan |
| 6 | Ni Made Trisnayani, et al. | Strategi Pengembangan Produk Agroindustri Pada Area Belanja di Agrowisata Cau Chocolate Factory | 2019 | Strategi yang diterapkan termasuk memperluas pemasaran, promosi di media sosial, dan kerja sama. | Prioritas strategi yang dipilih | Tidak ada informasi tentang temuan atau persamaan |
| 7 | Defina Meilani, et al. | Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah Produk Olahan Coklat | 2016 | Mengubah pabrik menjadi pusat pengolahan coklat dan membangun wisata agro khusus coklat adalah salah satu pendekatan yang disarankan. | Sertifikasi ISO dan SNI, peningkatan promosi melalui pamflet | Tidak ada informasi tentang persamaan atau temuan |

Berdasarkan pemaparan pada Tabel 2.1 mengenai penelitian sebelumnya, dapat dijabarkan letak persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan yang sekarang adalah sama-sama mengangkat strategi pengembangan pariwisata, serta menggunakan metode analisis SWOT.

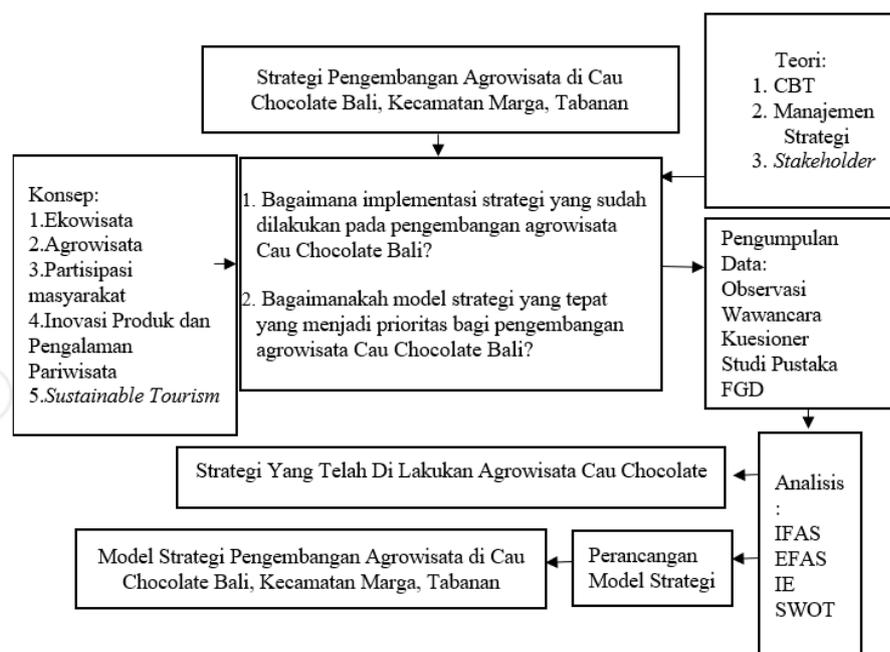
Sedangkan perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang,

terletak pada solusi atas permasalahan yang menjadi fenomena penelitian, pada penelitian yang sekarang, beberapa penelitian sebelumnya memberi solusi berdasarkan data-data yang sudah dianalisis melalui analisis SWOT, namun beberapa penelitian sebelumnya hanya memberi gambaran solusi strategi yang kurang jelas.

Berdasarkan temuan tersebut, ada sebuah kebutuhan untuk merumuskan strategi prioritas yang secara langsung menjadi solusi dari permasalahan yang dihadapi. Sehingga, berdasarkan fenomena ontologis yang terjadi, solusi atas permasalahan tersebut adalah membuat model strategi prioritas. Pada solusi inilah letak perbedaan atau *novelty* penelitian yang dimana luaran penelitian ini berupa model strategi pengembangan agrowisata di Cau Chocolate Bali.

2.5. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian menjelaskan bagaimana variabel yang akan diteliti berhubungan satu sama lain (Notoatmodjo, 2012). Berikut kerangka penelitian yang digunakan peneliti:



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian ini dimulai dengan merumuskan masalah dan menentukan konsep dan teori yang dapat membantu peneliti menjawab masalah yang terjadi di agrowisata Cau Chocolate Bali. Selanjutnya, data dikumpulkan melalui wawancara, kuesioner, FGD, dan kemudian dianalisis menggunakan metrik IFAS, EFAS, dan IE, serta matrik SWOT.

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kombinasi serta desain penjelasan sekuensial. Untuk mendukung temuan penelitian kuantitatif pada tahap pertama, pengumpulan dan analisis data kualitatif dilakukan pada tahap kedua. Penelitian ini mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, kuesioner, studi dokumen, dan *Focus Group Discussion* (FGD). Setelah data dikumpulkan, analisis IFAS dan EFAS dilakukan, kemudian diproses kembali dengan analisis IE dan SWOT. Hasilnya akan digunakan untuk menentukan strategi yang digunakan Cau Chocolate Bali dan model strategi pengembangan agrowisatanya.

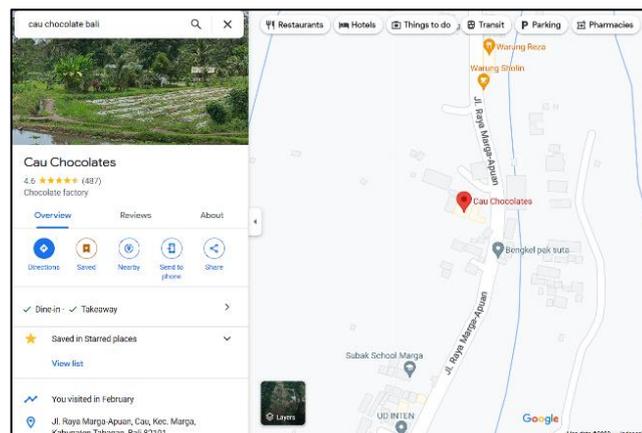
3.2. Lokasi Penelitian dan Objek Penelitian

3.2.1. Lokasi Penelitian

Cau Chocolate Bali terletak di Desa Cau, Kecamatan Marga, Kabupaten Tabanan.

Gambar 3.1. Lokasi Cau Chocolate Bali

Sumber: Google Map, 2023



Penelitian tentang analisis strategi bisnis ini dilakukan di Cau Chocolate Bali, yang beralamat di Jl. Raya Marga-Apuan, Cau, Kecamatan Marga, Kabupaten Tabanan. Lokasi penelitian ini dipilih karena Cau Chocolate Bali adalah salah satu

destinasi wisata di Kabupaten Tabanan yang mengunggulkan produk coklatnya. Produk-produk ini memiliki kualitas internasional dan untuk upaya membantu usaha petani kakao, Cau Chocolate Bali dijadikan tempat dimana petani coklat dapat bergabung untuk ikut andil dalam kontribusi pariwisata kecamatan Marga. Oleh karena itu mengetahui bagaimana potensi agrowisata yang dapat digambarkan peneliti menjadi hal menarik untuk diteliti lebih dalam.

3.2.2. ⁹⁸ Objek Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, maka objek penelitian ini adalah Strategi Pengembangan Agrowisata Cau Chocolate Bali Kecamatan Marga, Tabanan. Hal yang akan di kaji dan di analisa di ⁵⁵ penelitian ini adalah Bagaimana Implementasi Strategi Yang Telah Dilakukan Pada Pengembangan Agrowisata Cau Chocolate Bali dan Bagaimana Model Strategi Yang Menjadi Prioritas untuk Pengembangan Agrowisata Cau Chocolate Bali.

¹⁰ 3.3. Jenis dan Sumber Data

3.3.1. Jenis Data

Berdasarkan bentuknya, penelitian ini menggunakan dua jenis data: data kuantitatif, yang berupa skor yang diberikan kepada responden, ¹²² dan data kualitatif, yang merupakan data yang berasal dari dunia empiris dan terdiri dari uraian, kutipan langsung, dan dokumentasi kasus. Adapun jenis data dari penelitian ini antara lain:

⁶⁵ 3.3.1.1. Data Primer

Data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti untuk menyelesaikan masalah penelitian dikenal sebagai data primer. (Malhotra, 2012). Jenis data ini terdiri dari ¹⁹ fakta atau keterangan yang diperoleh secara langsung dari sumber data untuk tujuan mendapatkan hasil penelitian yang akurat. Data utama penelitian ini adalah tanggapan responden dari angket atau kuesioner yang dibagikan kepada karyawan Cau Chocolate Bali, serta hasil ³¹ Focus Group Discussion (FGD).

⁵⁸ 3.3.1.2. Data Sekunder

Data yang dikumpulkan oleh peneliti untuk mendukung penelitian dikenal

sebagai data sekunder (Malhotra, 2012). Data sekunder dalam penelitian ini terdiri dari studi dokumen yang menjelaskan Cau Chocolate Bali serta hasil wawancara dan observasi yang memberikan data tentang kekuatan produk dan keunggulan kompetitif Cau Chocolate Bali..

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data digunakan untuk mengumpulkan sumber data. Kualitas data hasil penelitian dipengaruhi oleh dua faktor utama: kualitas instrumen penelitian; instrumen harus valid dan dapat diandalkan, dan kualitas pengumpulan data harus tepat bagaimana data dikumpulkan. (Sugiyono, 2018). Adapun metode yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.4.1. Observasi

Selama periode waktu tertentu, observasi dilakukan dengan pengamatan, pengumpulan, dan pencatatan data yang cermat untuk mengumpulkan informasi yang relevan untuk mendukung penelitian. Dalam kasus ini, observasi dilakukan di Cau Chocolate Bali dengan melihat aktivitas dan lingkungan bisnis yang berkaitan dengan masalah yang akan dipecahkan. Menurut Pahleviannur dkk. (2022) hasil observasi dan pengalaman langsung juga merupakan sumber masalah yang potensial dijadikan dalam merencanakan suatu penelitian. Tujuan dari metode observasi adalah untuk memperoleh data mengenai keterlibatan berupa bagaimana perkembangan agrowisata Cau Chocolate Bali.

3.4.2. Wawancara

Penelitian ini menggunakan wawancara mendalam atau mendalam untuk mendapatkan informasi tentang tujuan penelitian. Pewawancara melakukan tanya jawab dengan orang yang dianggap mengetahui atau memahami situasi atau subjek penelitian. Menggunakan teknik purposive sampling, responden wawancara dipilih dengan tujuan tertentu, menurut Sugiyono (2016). Hasil dari penelitian karena sampel tidak diambil secara acak, tidak dapat digeneralisasikan ke populasi.

Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara yang ada pada Lampiran 1 yang bersumber dari Rachmawati (2007), yang dilakukan bersama

karyawan Cau Chocolate Bali untuk melengkapi faktor lingkungan internal Agrowisata Cau Chocolate Bali yaitu dua orang dari divisi agrowisata, dua orang dari *marketing staff*, CEO dan pendiri Cau Chocolate Bali dan untuk melengkapi faktor lingkungan eksternal, wawancara dilakukan dengan dosen Universitas Mahasaraswati (satu orang), Desa Adat Cau (satu orang), Pemerintah Kecamatan Marga (satu orang), Dinas Pertanian (satu orang) dan pengunjung (tiga orang).

3.4.3. Kuesioner

Salah satu metode pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah kuesioner, yang diberikan kepada responden serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis untuk dijawab. Menurut Sugiyono (2018), metode ini efektif untuk pengumpulan data jika peneliti memiliki pemahaman yang kuat tentang variabel yang akan diukur dan kemungkinan tanggapan responden. Untuk penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner tertutup—jenis kuesioner yang jawabannya sudah ditentukan oleh peneliti dan responden hanya diberi kesempatan untuk memilih satu jawaban. Dengan demikian, jawaban responden sesuai dengan kebutuhan penelitian. Kuesioner akan langsung diberikan kepada target peneliti dimana 20 responden diambil di Cau Chocolate Bali, dan 15 responden untuk analisis lingkungan eksternal diambil dari Dinas Pertanian Kabupaten Tabanan, Desa Adat Cau, Dinas Pariwisata Kecamatan Marga dengan total 12 orang, dan 3 orang sebagai perwakilan pengunjung.

3.4.4. Studi Dokumen

Penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif diperlengkapi dengan studi dokumentasi (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dari berbagai sumber, termasuk buku, artikel, dokumen, berita online, dan acuan-acuan, terkait dengan Strategi Pengembangan Agrowisata Cau Chocolate Bali di Kecamatan Marga, Kabupaten Tabanan.

3.4.5. *Focus Group Discussion*

Focus Group Discussion (FGD) adalah bentuk diskusi yang dimaksudkan untuk menyampaikan informasi tentang keinginan, kebutuhan, perspektif, kepercayaan, dan pengalaman peserta. Menurut Afyanti (2008), *Focus Group*

Discussion (FGD) adalah metode pengumpulan data yang umum. Metode ini bergantung pada data dan informasi yang diperoleh dari interaksi informan atau responden. Hasil diskusi kelompok yang berfokus didasarkan pada upaya untuk menyelesaikan masalah tertentu. Data atau informasi yang diperoleh melalui pendekatan ini tidak hanya merupakan informasi kelompok, tetapi juga pendapat dan keputusan kelompok.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa Focus Group Discussion (FGD) adalah metode pengumpulan data kualitatif yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi tentang sudut pandang, kepercayaan, keinginan, kebutuhan, dan pengalaman peserta tentang suatu topik dengan bantuan fasilitator atau moderator. Peneliti melakukan FGD berdasarkan sumber (Afiyanti, 2008). FGD akan diselenggarakan saat peneliti menyelesaikan dan telah menemukan jawaban dari rumusan permasalahan. Peserta FGD yaitu pendiri dan CEO Cau Chocolate Bali, dan dari bagian perwakilan dari *marketing*.

3.5. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan setelah semua data dikumpulkan dari responden atau sumber data lain. Ini dilakukan dengan mengelompokkan data menurut jenis dan variabel responden, membuat tabulasi berdasarkan variabel tersebut, menampilkan informasi untuk setiap variabel yang diteliti, menghitung untuk menentukan jawaban atas rumusan masalah, dan menguji hipotesis yang telah diajukan. (Sugiyono, 2016). Penelitian ini menggabungkan dua pendekatan penelitian sebelumnya, penelitian kualitatif dan kuantitatif. Menurut Creswell (2012), dalam *mix methods*, Ini digunakan oleh peneliti dalam berbagai pendekatan, seperti pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Menurut pendapat Pahleviannur dkk. (2022), metode penelitian campuran, dapat menerapkan teori secara deduktif melalui pengujian atau validasi teori kuantitatif atau secara induktif.

Penulis penelitian ini menggunakan pendekatan eksplanatoris sekuensial. Tahap pertama metode ini adalah mengumpulkan dan menganalisis data kuantitatif menggunakan analisis SWOT kuantitatif untuk menentukan kekuatan Cau Chocolate Bali. Selanjutnya, berdasarkan hasil awal kuantitatif, data kualitatif dikumpulkan dan dianalisis. Sehingga terbentuk sebuah model kekuatan untuk

meningkatkan *competitive advantage* perusahaan.

Setelah data terkumpul, kemudian dipilih mana yang merupakan faktor internal dan mana faktor eksternal dengan membuat analisis faktor internal (IFAS = *Internal Factor Nalysis Summary*) dan faktor eksternal (EFAS = *External Factor Analysis Summary*). Tabel 3.1 dan tabel 3,2 akan dipergunakan untuk menunjukkan analisis IFAS dan analisis EFAS yang dilakukan dalam Agrowisata Cau Chocolate Bali dengan menggunakan skala *Likert* yaitu skala yang memperlihatkan tanggapan (sangat baik, baik, cukup baik, sangat kurang baik).

3.5.1. Menganalisis Lingkungan Internal (IFAS)

Analisis internal dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki bisnis Cau Chocolate Bali. Dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1. Analisis Situasi Internal (IFAS)

Sumber: Diniyah (2017)

| No. | Faktor Strategi Internal | Bobot | Rating | Skor |
|-----|--------------------------|-------|--------|------|
| | (1) | (2) | (3) | (4) |
| I | Kekuatan | | | |
| I | | | | |
| | Total | | | |
| II | Kelemahan | | | |
| I | | | | |
| | Total | | | |

Faktor tersebut dievaluasi dengan menggunakan matriks IFAS (*Internal Factor Analytic Summary*) dengan langkah-langkah berikut (Diniyah, 2017):

1. Menyusun *strength* dan *weakness* bisnis Cau Chocolate Bali (kolom 1).
2. Memberi bobot pada semua faktor kekuatan dan kelemahan dengan *range* dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting) dan total bobot nilai

sama dengan 1 (kolom 2).

3. Menghitung *rating* (kolom 3), masing-masing faktor dengan skala 4 (sangat baik) sampai dengan 1 (sangat kurang), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap bisnis Cau Chocolate Bali. Pemberian *rating* untuk faktor yang bersifat positif (kekuatan) diberi nilai +1 (sangat kurang) sampai dengan +4 (sangat baik). Faktor yang bersifat negatif (kelemahan), diberi nilai kebalikannya.
4. Menghitung skor pada kolom 4 yaitu dengan mengalikan bobot pada kolom 2 dengan *rating* pada kolom 3.
5. Menjumlahkan skor untuk mendapatkan total bagi karyawan Cau Chocolate Bali yang dinilai, nilai rata-rata adalah 2,5, jika nilainya di bawah 2,5 menandakan posisi internal karyawan Cau Chocolate Bali adalah lemah, sedangkan nilai di atas 2,5 yang menunjukkan posisi internal yang cukup kuat.

Data yang akan direduksi terdiri dari hasil observasi, kemudian disederhanakan dari hasil observasi dan wawancara. Data yang tidak mendukung atau tidak diperlukan untuk penelitian akan dibuang.

3.5.2. Menganalisis Lingkungan Eksternal (EFAS)

Analisis faktor eksternal dilakukan untuk menentukan ancaman dan peluang yang dimiliki Cau Chocolate Bali. Ini dilakukan dengan menggunakan matriks EFAS, yang tahapannya sebagai berikut:

Tabel 3.2. Analisis Situasi Eksternal (EFAS)

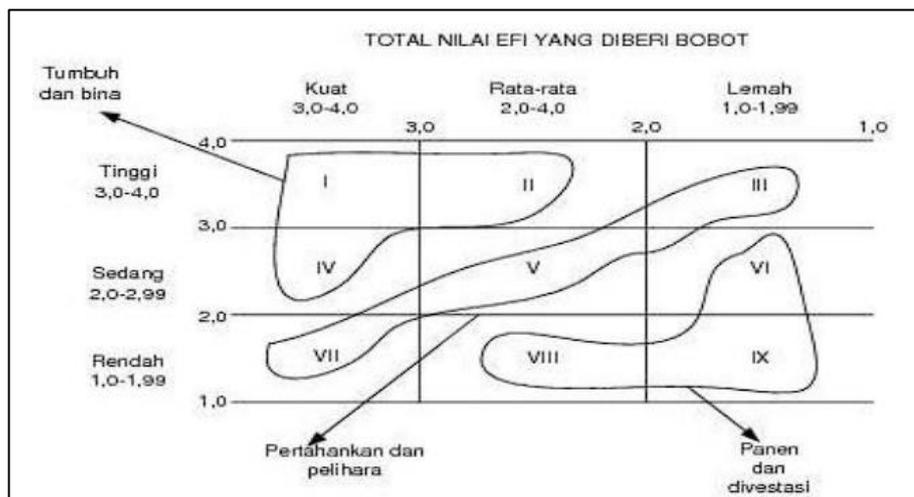
Sumber: Diniyah (2017)

| No. | Faktor Strategi Eksternal | Bobot | Rating | Skor |
|-----|---------------------------|-------|--------|------|
| | (1) | (2) | (3) | (4) |
| III | Peluang | | | |
| I | | | | |
| | Total | | | |
| IV | Ancaman | | | |
| I | | | | |
| | Total | | | |

1. Menyusun semua peluang dan ancaman (kolom 1).
2. Memberikan bobot dengan *range* 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting), sehingga total nilai sama dengan 1 (kolom 2)
3. Menghitung *rating* pada kolom 3, untuk masing-masing faktor dengan skala empat (sangat baik) sampai dengan 1 (sangat kurang), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap agrowisata Chocolate Bali. Pemberian *rating* untuk faktor yang bersifat positif (peluang) diberi nilai +1 (sangat kurang) sampai dengan nilai +4 (sangat baik). Faktor yang bersifat negatif (ancaman) dinilai dengan sebaliknya.
4. Mengalikan nilai bobot pada kolom 2 dengan nilai *rating* pada kolom 3 untuk mendapatkan skor pada kolom 4.
5. Menjumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi Cau Chocolate Bali yang dinilai. Jika nilainya di bawah 2,5 menandakan bahwa mereka tidak dapat memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman yang ada, sedangkan nilai yang berada di atas 2,5 yang menunjukkan mereka merespons peluang maupun ancaman yang dihadapinya dengan baik.

3.5.3. IE (Internal Eksternal)

1 Matriks IE (Internal External) adalah pemetaan skor matriks EFAS dan IFAS yang dibuat dari tahap *input* dan memposisikan perusahaan dalam tampilan sembilan sel. (Bernadine, 2020). Setelah analisis lingkungan internal dan eksternal selesai, total skor untuk masing-masing faktor IFAS dan EFAS akan digunakan untuk memposisikan agrowisata Cau Chocolate Bali pada matriks IE. Dengan mengetahui posisinya pada matriks ini, strategi yang paling sesuai dapat dipilih untuk mengembangkan agrowisata Cau Chocolate Bali. Berikut gambar panduan kesembilan sel tersebut.



149 Gambar 3.2. Matriks IE (Internal Eksternal)

Sumber: Bernadine (2020)

3.5.4. Analisis SWOT

Menurut Kurniasih dkk. (2021), Analisa 50 SWOT adalah analisis yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (kekuatan) dan peluang (peluang) sambil meminimalkan kelemahan (kelemahan) dan ancaman (ancaman). Matriks ini 52 dapat menggambarkan secara jelas bagaimana kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat disesuaikan dengan peluang dan ancaman eksternal.

Matriks ini dapat menghasilkan empat set pilihan strategis yang mungkin. Untuk tujuan membandingkan proses pencocokan input (matching stage), analisis SWOT dilakukan. Dengan menggunakan konsep matriks SWOT, semua faktor lingkungan yang diidentifikasi disusun dalam bentuk matriks. Berdasarkan matriks faktor-faktor tersebut, kemudian dirancang empat macam strategi alternatif yakni strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T dan strategi W-T seperti yang terlihat pada Tabel 3.3 berikut ini.

| | IFAS | Strengths (S) • Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal | Weakness (W) • Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal |
|---|------|---|---|
| EFAS | | | |
| Opportunities (O) • Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal | | Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| Threats (T) • Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal | | Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. |

Gambar 3.3. Matriks SWOT

Sumber: Kurniasih dkk. (2021)

70 Keterangan:

1. IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*)
2. EFAS (*Eksternal Strategic Factors Analysis Summary*)

3. Strategi S-O (*Strength Opportunities*). Strategi ini dirancang untuk dapat memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki dan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
4. Strategi S-T (*Strength Threats*). Ini adalah pendekatan untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menangani ancaman dari luar.
5. Strategi W-O (*Weakness Opportunities*). Filosofi dari pendekatan ini adalah untuk memanfaatkan peluang yang ada di perusahaan dengan meminimalkan kelemahan yang ada.
6. Strategi W-T (*Weakness Threats*). Strategi ini berpusat pada tindakan untuk meminimalkan kelemahan yang ada di dalam perusahaan atau organisasi dan sebisa mungkin mencegah ancaman dari luar.

GAMBARAN UMUM TEMPAT PENELITIAN

4.1. Lokasi Penelitian

Cau Chocolate Bali terletak di Jalan Raya Marga-Apuan, Dusun Cau Tua Petiga, Br. Semingan, Kecamatan Marga, Kabupaten Bali. Restoran, workshop, sawah, dan kebun coklat terletak di lahan 10.000 meter persegi. Kecuali pada hari raya Nyepi, Cau Chocolate Bali buka setiap hari dari jam 09.00 hingga 18.00 Wita.

4.2. Agrowisata Cau Chocolate Bali

Agrowisata di Cau Chocolate Bali, yang juga dikenal sebagai Desa Coklat, diinisiasi dan diperkenalkan pada bulan Oktober 2020. Konsep dari desa ini diarahkan untuk mendekati konsumen lokal, termasuk masyarakat di wilayah Marga, khususnya Tabanan dan Bali secara umum. Tujuannya adalah sebagai destinasi agrowisata yang juga memberikan pendidikan kepada pengunjungnya. Melalui tur yang diselenggarakan, pengunjung diajak melalui rangkaian kegiatan yang melibatkan proses menanam, pengolahan, dan akhirnya mengonsumsi atau memperoleh produk jadi sebagai oleh-oleh.

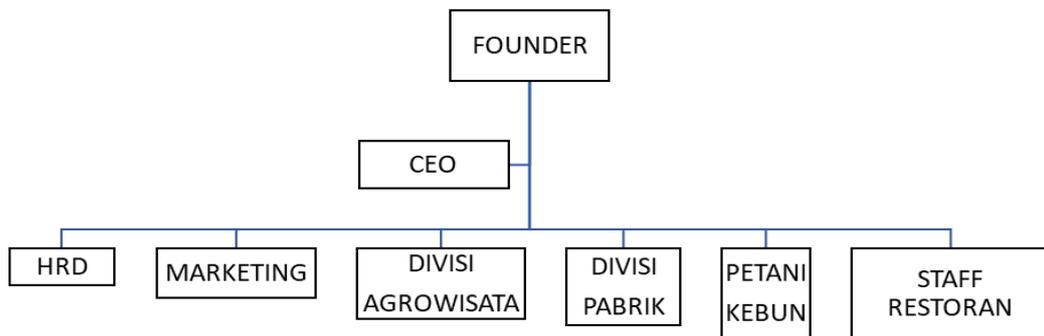
Seiring berkembangnya Agrowisata Cau Chocolate Bali, dengan kedatangan wisatawan mancanegara, ditambahkan paket-paket baru yang mencakup aspek budaya Bali. Tujuannya adalah untuk memperkenalkan budaya Bali kepada para wisatawan asing melalui pertunjukan tarian dan demonstrasi tradisional yang dilakukan di rumah tradisional milik penduduk setempat.

Ada beberapa paket wisata yang ditawarkan oleh agrowisata ini, termasuk kegiatan edukatif, *home industry*, dan budaya. Selain informasi tentang kakao, juga terdapat peluang untuk mengikuti kegiatan *outbond* di area persawahan. Dalam kegiatan ini, para pengunjung dapat belajar menanam bibit padi dengan bimbingan petani setempat, sehingga mereka dapat merasakan pengalaman pertanian yang nyata dan langsung terlibat dalam kegiatan bercocok tanam. Kegiatan ini meliputi budidaya padi dan proses pengolahan kakao hingga menjadi produk coklat siap konsumsi. Paket-paket ini ditawarkan dengan harga yang bervariasi, mulai dari tiga puluh lima ribu hingga lima ratus ribu rupiah untuk paket wisata yang lebih lengkap. Tujuan berdirinya agrowisata ini menurut *Founder* sekaligus *Owner* dari Cau

Chocolate Bali adalah untuk melalui pengolahan coklat, mendorong generasi muda untuk mengenal dan mencintai pertanian dan membiasakan diri untuk mengonsumsi coklat sebagai makanan yang sehat.

55 4.3. Struktur Organisasi

Berikut merupakan struktur organisasi di Cau Chocolate Bali beserta rincian *job description* masing-masing:



Gambar 4.1. Struktur Organisasi Cau Chocolate Bali

Bagan di atas menunjukkan fungsi yang dilakukan oleh masing-masing bagian struktur organisasi Cau Chocolate Bali:

1. **FOUNDER:** merupakan pendiri dari suatu bisnis dan memiliki tanggung jawab merintis perusahaan, sebagai informan untuk mencari investor yang ingin berpartisipasi dengan Cau Chocolate Bali.
2. **CEO:** Memiliki tugas untuk memastikan Cau Chocolate Bali beroperasi dan menjalin hubungan baik dengan *owner*, *founder* dan karyawan Cau Chocolate Bali, serta mengelola alur aktivitas kerja Cau Chocolate Bali.
3. **HRD:** bagian ini mengurus sesuatu yang berhubungan dengan tenaga kerja seperti, pelatihan, pengelolaan gaji, acara antar pegawai atau perusahaan lain yang berhubungan dengan Cau Chocolate Bali.
4. **Marketing:** tugas dari *marketing* adalah membangun kesadaran produk Cau Chocolate Bali di pasaran sehingga mendorong calon pembeli atau pengunjung, menjalin hubungan dengan masyarakat dan pelanggan

serta membangun hubungan dengan mitra bisnis luar Cau Chocolate Bali.

5. Divisi Agrowisata: bagian ini bertugas untuk segala sesuatu yang menyangkut kegiatan agrowisata di Cau Chocolate Bali seperti, *touring*, penyiapan materi dan bahan-bahan *tour*.
6. Divisi Pabrik: bagian ini bertugas dengan segala kegiatan di area pabrik seperti pengolahan produk biji kakao, pengemasan dan penyimpanan produk mentah sekaligus produk jadi.
7. Staf Kebun: bagian ini bertanggung jawab untuk merawat dan memelihara tanaman kakao dan tanaman lainnya di area Cau Chocolate Bali dan area agrowisata.
8. Staf Restoran: bagian ini bertanggung jawab di area restoran Cau Chocolate Bali yang terdiri dari *cook* dan *waiter* sekaligus kasir.

BAB V HASIL PENELITIAN

5.1. Strategi yang Dilakukan oleh Agrowisata Cau Chocolate Bali

Untuk mengkaji strategi yang dilakukan oleh pihak Cau Chocolate Bali, perlu dibahas dan dikaji faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberhasilan rencana yang digunakan.

5.1.1. Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Analisis lingkungan adalah komponen yang sangat penting dari manajemen strategi karena memungkinkan untuk menghasilkan informasi yang diperlukan untuk menilai dan menentukan kemungkinan suatu organisasi atau perusahaan akan berhasil (Yudiaris dkk., 2015). Pada proses penentuan faktor-faktor yang berpengaruh, diperlukan adanya analisis kepada faktor-faktor strategis. Faktor-faktor strategis lingkungan internal menyangkut kekuatan dan kelemahan, dianalisis dengan menggunakan matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*), sedangkan faktor-faktor strategis lingkungan eksternal yang meliputi peluang dan ancaman dianalisis menggunakan matriks EFAS (*External Factor Analysis Summary*). Faktor-faktor kekuatan dan kelemahan di dapatkan dari lingkungan internal Cau Chocolate Bali yang dapat memacu perkembangan Agrowisata Cau Chocolate Bali dalam menghadapi persaingan. Sedangkan faktor-faktor peluang dan ancaman adalah bagian dari lingkungan eksternal Cau Chocolate Bali yang dapat memacu pengembangan Agrowisata Cau Chocolate Bali.

Dalam langkah awal menentukan strategi pengembangan Agrowisata Cau Chocolate Bali, diidentifikasi lingkungan internal dan eksternalnya, dan hasilnya digunakan untuk membuat matriks internal dan eksternal. Setelah faktor-faktor internal dan eksternal diidentifikasi, kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dapat mempengaruhi pendekatan yang akan digunakan untuk membangun Agrowisata Cau Chocolate Bali dievaluasi. Kurniasih dkk. (2021) memberi gagasan bahwa total skor berdasarkan matriks evaluasi faktor internal minimal 2,5. Jika total skor tersebut berada di bawah 2,5 menunjukkan bagian internal perusahaan yang lemah, sedangkan skor tersebut berada di atas 2,5 menunjukkan bagian eksternal

yang kuat. Total skor berdasarkan matriks IFAS pada Agrowisata Cau Chocolate Bali adalah sebesar 4,45 yang menandakan bahwa Cau Chocolate Bali memiliki kemampuan baik dalam mengantisipasi kelemahan internalnya. Dalam tabel yang sama, nilai *rating* yang menunjukkan angka 4 pada seluruh variabel kekuatan menunjukkan bahwa agrowisata Cau Chocolate Bali masuk dalam kategori baik. Sedangkan *rating* 3 dan Sebagian besar 4 pada faktor kelemahan dapat menjadi acuan dalam mengatasi kelemahan yang dimiliki dalam Agrowisata Cau Chocolate Bali.

3.1.2. Identifikasi Faktor-Faktor Internal

Identifikasi terhadap faktor-faktor strategis internal pengembangan Agrowisata Cau Chocolate Bali, ditentukan lewat wawancara dari responden yang memiliki kompetensi dibidang pengembangan Agrowisata Cau Chocolate Bali yang terdiri dari *Founder* Cau Chocolate Bali (satu orang), CEO Cau Chocolate Bali (satu orang), *marketing staff* (2 orang), pengunjung (2 orang) dan divisi Agrowisata (dua orang). Dari faktor-faktor internal itu dipilih faktor yang merupakan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) dalam pengembangan Agrowisata Cau Chocolate Bali. Hasil identifikasi terhadap faktor internal menunjukkan bahwa adanya faktor-faktor kekuatan berdasarkan wawancara peneliti antara lain:

1. Pengelolaan budidaya kakao dilakukan secara organik dari Bu Salsa sebagai Divisi Agrowisata Cau Chocolate Bali.
2. Memiliki produk wisata yang khas dari Bu Tatik sebagai *Marketing* Cau Chocolate.
3. Objek wisata bersifat edukasi dari hulu ke hilir dari Pak Surya sebagai CEO Cau Chocolate Bali.
4. Objek wisata ramah lingkungan dari Pak Rudi sebagai *Marketing* Cau Chocolate Bali.
5. Fasilitas pengelolaan wisata yang lengkap dari Ivan sebagai salah satu pengunjung Cau Chocolate Bali.
6. Pelayanan yang ramah terhadap wisatawan dari Denis sebagai salah satu pengunjung Cau Chocolate Bali.

7. Paket tour agrowisata yang bervariasi dari Pak Made sebagai Manajer Agrowisata Cau Chocolate Bali.
8. Produk kakao yang sudah tersertifikasi internasional dari Surya sebagai CEO Cau Chocolate Bali.
9. Pengelolaan hama penyakit terpadu kakao baik dari Pak Alit sebagai Owner Cau Chocolate Bali.
10. Penanganan panen dan pasca panen yang optimal dari Pak Alit sebagai Owner Cau Chocolate Bali.

Sedangkan faktor-faktor kelemahan yang dapat diidentifikasi berdasarkan wawancara peneliti adalah:

1. Pemberdayaan masyarakat lokal yang belum optimal dari Surya sebagai CEO Cau Chocolate Bali.
2. *Branding awareness* yang belum optimal dari Pak Rudi sebagai Marketing Cau Chocolate Bali.
3. Akses informasi yang belum optimal dari Bu Tatik sebagai Marketing dari Cau Chocolate Bali.
4. Promosi kurang optimal dari Salsa sebagai Divisi Agrowisata Cau Chocolate Bali.
5. Kurangnya kemitraan atau kolaborasi wisata dari Pak Made sebagai Manajer Agrowisata Cau Chocolate Bali.
6. Stok bahan baku kakao organik pada petani fluktuatif dari Pak Alit sebagai Owner Cau Chocolate Bali.
7. Biaya produksi pembuatan produk cokelat tinggi dari Pak Alit sebagai Owner Cau Chocolate Bali.
8. Kurangnya *guide* lokal yang bisa berbahasa Inggris dari Ivan sebagai salah satu pengunjung Cau Chocolate Bali.
9. Akomodasi wisata lokal belum tersedia dari Denis sebagai salah satu pengunjung Cau Chocolate Bali.
10. Salah satu akses jalan rusak dari Bu Tatik sebagai Marketing dari Cau Chocolate Bali.

Faktor-faktor kekuatan dan kelemahan tersebut kemudian dianalisis dengan matriks IFAS dengan memberi nilai bobot dan *rating* yang telah diberikan oleh

responden dengan mengisi kuesioner dan memberi skor. Tujuan dari skor ini adalah untuk menilai variabel internal yang berpengaruh terhadap perkembangan Agrowisata Cau Chocolate Bali. Faktor-faktor internal juga dievaluasi dan dinilai. Dapat dilihat pada Tabel 5.1 Matriks Evaluasi Faktor Internal Strategi Pengembangan Agrowisata Cau Chocolate Bali di Kecamatan Marga Kabupaten Tabanan.

Tabel 5.1. Matriks IFAS

| Faktor Strategis Internal | Bobot | Rating | Skor Bobot |
|---|-------|--------|------------|
| Kekuatan | | | |
| 1. Objek wisata bersifat edukasi dari hulu ke hilir | 0,069 | 3,500 | 0,241 |
| 2. Memiliki produk wisata yang khas | 0,066 | 3,350 | 0,221 |
| 3. Fasilitas pengelolaan wisata yang lengkap | 0,067 | 3,400 | 0,228 |
| 4. Objek wisata ramah lingkungan | 0,065 | 3,300 | 0,214 |
| 5. Pengelolaan budidaya kakao dilakukan secara organik | 0,074 | 3,750 | 0,277 |
| 6. Pelayanan ramah kepada wisatawan | 0,069 | 3,500 | 0,241 |
| 7. Produk kakao yang sudah tersertifikasi internasional | 0,071 | 3,600 | 0,255 |
| 8. Paket tour agrowisata yang bervariasi | 0,065 | 3,300 | 0,214 |
| 9. Pengelolaan hama penyakit terpadu kakao baik | 0,067 | 3,400 | 0,228 |
| 10. Penanganan panen dan pasca panen yang optimal | 0,066 | 3,350 | 0,221 |
| Kelemahan | | | |
| 1. Kurangnya kemitraan atau kolaborasi wisata | 0,044 | 2,250 | 0,100 |
| 2. <i>Branding awareness</i> yang belum optimal | 0,031 | 1,600 | 0,050 |
| 3. Pemberdayaan masyarakat lokal yang belum optimal | 0,046 | 2,350 | 0,109 |
| 4. Akses informasi yang belum optimal | 0,035 | 1,800 | 0,064 |
| 5. Promosi kurang optimal | 0,049 | 2,500 | 0,123 |
| 6. Stok bahan baku kakao organik pada petani fluktuatif | 0,036 | 1,850 | 0,067 |
| 7. Biaya produksi pembuatan produk cokelat tinggi | 0,039 | 2,000 | 0,079 |

| | | | |
|---|-------|-------|-------|
| 8. Kurangnya <i>guide</i> lokal yang bisa berbahasa inggris | 0,039 | 2,000 | 0,079 |
| 9. Akomodasi wisata lokal belum optimal | 0,030 | 1,500 | 0,044 |
| 10. Salah satu akses jalan rusak | 0,032 | 1,650 | 0,054 |
| Total IFAS | 1,012 | | 3,108 |

Proses analisis lingkungan internal mencakup mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, yang dievaluasi dengan nilai bobot dan penilaian, yang menghasilkan skor. Tujuan dari skor ini adalah untuk menentukan nilai komponen yang mempengaruhi agrowisata Cau Chocolate Bali. Tabel 5.1 menunjukkan pembobotan dan rating untuk komponen internal tersebut, yang didapat melalui rumus sebagai berikut:

1. Bobot: Jumlah poin faktor/jumlah IFAS dari responden.
2. Rating: Jumlah poin faktor/jumlah responden.
3. Skor Bobot: bobot x rating.

Berdasarkan penilaian yang telah dilakukan, dapat dilihat bahwa yang menjadi faktor kekuatan utama bagi Agrowisata Cau Chocolate Bali dengan tiga nilai tertinggi adalah Pengelolaan budidaya kakao dilakukan secara organik dengan skor 0,277, Produk kakao yang sudah tersertifikasi internasional dengan skor 0,255, dan Objek wisata bersifat edukasi dari hulu ke hilir dengan skor 0,241.

Sedangkan yang menjadi kelemahan utama adalah Promosi kurang optimal dengan skor 0,123, Kurangnya kemitraan atau kolaborasi wisata dengan skor 0,100, dan Pemberdayaan masyarakat lokal yang belum optimal dengan skor 0,109. Dengan nilai total IFAS sebesar 3,108, dapat dikatakan bahwa berdasarkan kriteria dari Kurniasih dkk. (2021) total skor IFAS agrowisata Cau Chocolate Bali tergolong tinggi karena sudah melampaui rata-rata kriteria yaitu 2,50, sehingga dapat dikatakan agrowisata Cau Chocolate Bali dapat mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan kekuatan yang ada.

5.1.3. Identifikasi dan Evaluasi Faktor Eksternal

5 Identifikasi terhadap faktor-faktor strategis eksternal pengembangan Agrowisata Cau Chocolate Bali, ditentukan melalui wawancara langsung dengan responden yang memiliki kompetensi dibidang pengembangan agrowisata, yaitu dosen (satu orang), desa adat Cau (satu orang), Pemerintah Kecamatan Marga (satu orang), dinas pertanian (satu orang) dan pengunjung (dua orang).

104 Dari Faktor-faktor strategi eksternal itu dipilih faktor yang merupakan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dalam pengembangan Agrowisata Cau Chocolate Bali. Berdasarkan wawancara peneliti, telah didapatkan faktor peluang dalam pengembangan agrowisaa Cau Chocolate Bali yaitu:

1. Dukungan masyarakat lokal dalam pertanian organik dari Pak Budiarta sebagai perwakilan Desa Adat Cau.
2. Trend *Green tourism* dari Pak Agung sebagai perwakilan Pemerintah Kecamatan Marga.
3. Kebijakan Pemerintah dalam mendukung program *go-organic* dari Pak Suweta sebagai perwakilan Dinas Pertanian.
4. Dukungan infrastruktur dalam berwisata dari Pak Budiarta sebagai perwakilan Desa Adat Cau.
5. Globalisasi memudahkan arus informasi wisata dari Pak Agung sebagai perwakilan Pemerintah Kecamatan Marga,
6. Sektor pariwisata yang semakin berkembang dan diminati dari Lewis sebagai salah satu pengunjung Cau Chocolate Bali.
7. Selera konsumen *back to nature* dari Gordon sebagai salah satu pengunjung Cau Chocolate Bali.
8. Peluang investasi bagi para investor dari Bu Kiran sebagai Dosen Universitas Mahasaraswati.
9. Perkembangan tekonologi pesat dalam promosi secara digital dari Bu Kiran sebagai Dosen Universitas Mahasaraswati.
10. Pandemi COVID 19 menjadi pengembangan wisata edukasi dari Pak Suweta sebagai perwakilan dari Dinas Pertanian.

Sedangkan yang faktor-faktor ancaman yang didapatkan lewat wawancara

peneliti yakni:

1. Persaingan dengan agrowisata sejenis dari Pak Agung sebagai perwakilan Pemerintah Kecamatan Marga.
2. Banyak masuk produk cokelat impor dari Pak Agung sebagai perwakilan Pemerintah Kecamatan Marga.
3. Perubahan cuaca dan iklim dari Lewis sebagai salah satu pengunjung Cau Chocolate Bali.
4. Petani beralih profesi pada pekerjaan non pertanian dari Pak Suweta sebagai perwakilan Dinas Pertanian.
5. Harga kakao dunia fluktuatif dari Bu Kiran sebagai Dosen Universitas Mahasaraswati.
6. Kerusakan lingkungan dari Pak Suweta sebagai perwakilan Dinas Pertanian.
7. Ancaman bencana alam dari Pak Budiarta sebagai perwakilan Desa Adat Cau.
8. Produk mudah ditiru oleh perusahaan lain dari Pak Budiarta sebagai perwakilan dari Desa Adat Cau.
9. Posisi tawar konsumen semakin tinggi Bu Kiran sebagai Dosen Universitas Mahasaraswati.
10. Kebijakan luar negeri dan dalam negeri yang berpengaruh pada jumlah kunjungan wisatawan dari Pak Agung sebagai perwakilan Pemerintah Kecamatan Marga.

Selanjutnya, matriks EFAS¹ digunakan untuk menganalisis faktor peluang dan ancaman tersebut. Ini dilakukan dengan menggunakan nilai bobot dan penilaian yang diberikan oleh responden yang mengisi kuesioner dan memberikan skor mereka. Tabel 5.2³ menunjukkan pembobotan dan penilaian terhadap faktor-faktor eksternal tersebut. Tabel Matriks Evaluasi Faktor Eksternal Strategi Pengembangan Agrowisata Cau Chocolate Bali di Kecamatan Marga Kabupaten Tabanan adalah sebagai berikut.⁸¹

Tabel 5.2. Matriks EFAS

| Faktor Strategis Eksternal | Bobot | Rating | Skor Bobot |
|---|-------|--------|------------|
| Peluang | | | |
| 1. Kebijakan Pemerintah dalam mendukung program <i>go-organic</i> | 0,064 | 2,067 | 0,132 |
| 2. Perkembangan teknologi pesat dalam promosi secara digital | 0,085 | 2,733 | 0,232 |
| 3. Trend Green tourism | 0,087 | 2,800 | 0,243 |
| 4. Dukungan masyarakat lokal dalam pertanian organik | 0,085 | 2,733 | 0,232 |
| 5. Globalisasi memudahkan arus informasi wisata | 0,048 | 1,533 | 0,073 |
| 6. Sektor pariwisata yang semakin berkembang dan diminati | 0,083 | 2,667 | 0,220 |
| 7. Selera konsumen <i>back to nature</i> | 0,062 | 2,000 | 0,124 |
| 8. Peluang investasi bagi para investor | 0,083 | 2,667 | 0,220 |
| 9. Dukungan infrastruktur dalam berwisata | 0,079 | 2,533 | 0,199 |
| 10. Pandemi COVID 19 menjadi pengembangan wisata edukasi | 0,083 | 2,667 | 0,220 |
| Ancaman | | | |
| 1. Harga kakao dunia fluktuatif | 0,048 | 1,533 | 0,073 |
| 2. Ancaman bencana alam | 0,048 | 1,533 | 0,073 |
| 3. Petani beralih profesi pada pekerjaan non pertanian | 0,048 | 1,533 | 0,073 |
| 4. Banyak masuk produk cokelat impor | 0,050 | 1,600 | 0,079 |
| 5. Persaingan dengan agrowisata sejenis | 0,052 | 1,667 | 0,086 |
| 6. Kerusakan lingkungan | 0,045 | 1,467 | 0,067 |
| 7. Perubahan cuaca dan iklim | 0,050 | 1,600 | 0,079 |
| 8. Produk mudah ditiru oleh perusahaan lain | 0,048 | 1,533 | 0,073 |
| 9. Posisi tawar konsumen semakin tinggi | 0,039 | 1,267 | 0,050 |
| 10. Kebijakan luar negeri dan dalam negeri yang berpengaruh pada jumlah kunjungan wisatawan | 0,043 | 1,400 | 0,061 |
| TOTAL | 1,019 | | 2,476 |

Tahapan analisis lingkungan eksternal, berupa peluang dan ancaman yang diberikan nilai bobot dan rating yang diberikan oleh responden yang kemudian menghasilkan skor. Pemberian skor ini bertujuan untuk melihat nilai faktor yang mempengaruhi agrowisata Cau Chocolate Bali. Adapun pembobotan dan pemberian rating terhadap faktor-faktor eksternal tersebut dapat dilihat di Tabel 5.2 yang didapat melalui rumus:

1. Bobot: Jumlah poin faktor/jumlah EFAS dari responden.
2. Rating: Jumlah poin faktor/jumlah responden.
3. Skor Bobot: bobot x rating.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa faktor peluang yang paling kuat adalah Trend *Green tourism* dengan skor 0,243, Perkembangan teknologi pesat dalam promosi secara digital dengan skor 0,232, dan Dukungan masyarakat lokal dalam pertanian organik dengan skor 0,232. Sedangkan pada faktor ancaman, dapat diambil tiga nilai tertinggi yaitu Persaingan dengan agrowisata sejenis dengan skor 0,086, Perubahan cuaca dan iklim dengan skor 0,079, dan Banyak masuk produk coklat impor dengan skor 0,079.

Dari perhitungan skor faktor strategi eksternal sebesar 2,476 dapat dilihat dari kriteria dari Bernadine (2020), total skor faktor strategi eksternal ini tergolong rendah karena berada di bawah rata-rata skor 2.50. Hal ini menunjukkan bahwa faktor eksternal agrowisata Cau Chocolate Bali belum mampu memanfaatkan peluang dan belum dapat menghindari ancaman yang ada.

5.1.4. Posisi Agrowisata Cau Chocolate Bali pada Matriks IE

Pemanduan antara matriks IFAS dan EFAS dilakukan setelah memperoleh skor dari keduanya, yaitu matriks IFAS yang menunjukkan kekuatan dan kelemahan serta matriks EFAS yang menunjukkan peluang dan ancaman untuk pengembangan agrowisata Cau Chocolate Bali di kecamatan Marga, kabupaten Tabanan. Berdasarkan hasil skor metrik IFAS dan EFAS, maka akan diketahui posisi pengembangan agrowisata Cau Chocolate Bali pada matriks IE (*Internal-Eksternal*). Metrik IE dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.3. Matriks I-E Agrowisata Cau Chocolate Bali

| | | | |
|---|---------------------|--------------------------|----------------------|
| Internal (3,108) Eksternal (2,476) | Kuat (3,00-5,00) | Rata-rata (2,00-2,99) | Lemah (1,00-1,99) |
| Kuat (3,00-5,00) | I | II | III |
| Rata-rata (2,00-2,99) | IV | V | VI |
| Lemah (1,00-1,99) | VII | VIII | IX |

Berdasarkan hasil analisis matriks faktor internal dan eksternal yang telah dilakukan, telah diperoleh total skor bobot skor faktor internal yaitu 3,108 dan total skor bobot faktor eksternal yaitu sebesar 2,475. Total skor bobot faktor internal dan eksternal tersebut menempatkan agrowisata Cau Chocolate Bali berada di kuadran IV. Menurut Bernadine (2020), hasil yang menempati kuadran I, II, dan IV dapat disebut berada dalam zona *Growth and Build*.

Untuk zona ini, strategi intensif (penetrasi pasar dan pengembangan produk) atau strategi integrasi (integrasi depan, belakang, dan horizontal) dapat diimplementasikan. Strategi integrasi ke depan semakin banyak digunakan oleh produsen (pemasok) dewasa ini untuk memperoleh kontrol lebih besar atas distributor atau peritel. Salah satu contoh strategi ini adalah dengan membangun situs web di mana mereka dapat menjual barang mereka secara langsung kepada pelanggan. Waralaba, juga dikenal sebagai franchising, adalah cara terbaik untuk menerapkan integrasi ke depan. Integrasi belakang adalah sebuah strategi yang memberikan pemasok perusahaan kepemilikan atau kontrol yang lebih besar. (Sriwardiningsih, 2016).

56 Ketika pemasok perusahaan saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan, strategi ini sangat cocok. Yang terakhir, integrasi horizontal adalah 71 strategi yang memberikan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Penyebaran integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan 4 adalah salah satu tren manajemen strategis yang paling penting di era saat ini.

Pengembangan produk, 25 penetrasi pasar, dan pengembangan pasar adalah semua strategi intensif. 8 Strategi penetrasi pasar adalah upaya untuk meningkatkan pangsa pasar produk atau jasa yang sudah ada di pasar dengan menggunakan strategi pemasaran yang lebih intensif (Azzahra dkk., 2021). Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas produk dan meningkatkan 8 promosi produk dan jasa Agrowisata Cau Chocolate Bali. Sedangkan strategi pengembangan pasar adalah memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis baru, dan strategi pengembangan produk adalah meningkatkan penjualan dengan meningkatkan atau mengubah produk atau jasa.

Dari dua jenis strategi tersebut, Cau Chocolate Bali telah memakai strategi pengembangan produk yang dimana telah dilakukan upaya memperbanyak variasi paket tur agrowisata kakaonya menjadi lebih banyak varian.

5.2. Model Strategi Pengembangan Cau Chocolate Bali

Untuk membangun model pengembangan agrowisata Cau Chocolate Bali sebagai respons terhadap strategi yang sudah dan sedang dilakukan oleh Cau Chocolate Bali, dimana di dalam kajian pertanyaan penelitian pertama ditemukan bahwa agrowisata Cau Chocolate Bali belum mampu menggunakan 3 peluang dan menghindari ancaman.

5.2.1. Penentuan Strategi Alternatif dengan Matriks 34 SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor untuk membuat strategi bisnis. Ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang sambil meminimalkan kelemahan dan ancaman (Diniyah, 2017). Setelah mengetahui posisi agrowisata Cau Chocolate Bali dan mengidentifikasi 101 kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, strategi alternatif dapat dibuat. Matriks SWOT

digunakan untuk mengembangkan strategi ini.

Strategi kombinasi Matriks SWOT yang terdiri dari S-O, S-T, W-O, dan W-T untuk pengembangan agrowisata Cau Chocolate Bali di kecamatan Marga, kabupaten Tabanan dapat digunakan untuk memberikan gambaran yang jelas tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh proyek. Analisis ini menggunakan data dari matriks IFAS dan EFAS yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.4. Hasil Analisis Matriks SWOT Cau Chocolate Bali

| | | |
|--|---|---|
| <p>INTERNAL</p> <p>EKSTERNAL</p> | <p>KEKUATAN (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengelolaan budidaya kakao dilakukan secara organik 2. Memiliki produk wisata yang khas 3. Objek wisata bersifat edukasi dari hulu ke hilir 4. Objek wisata ramah lingkungan 5. Fasilitas pengelolaan wisata yang lengkap 6. Pelayanan ramah kepada wisatawan 7. Paket tour agrowisata yang bervariasi 8. Produk kakao yang sudah tersertifikasi internasional 9. Pengelolaan hama penyakit terpadu kakao baik 10. Penanganan panen dan pasca panen yang optimal | <p>KELEMAHAN (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberdayaan masyarakat lokal yang belum optimal 2. Branding awareness yang belum optimal 3. Akses informasi yang belum optimal 4. Promosi kurang optimal 5. Kurangnya kemitraan atau kolaborasi wisata 6. Stok bahan baku kakao organik pada petani fluktuatif 7. Biaya produksi pembuatan produk cokelat tinggi 8. Kurangnya guide lokal yang bisa berbahasa inggris 9. Akomodasi wisata lokal belum optimal 10. Salah satu akses jalan rusak |
| <p>PELUANG (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan masyarakat lokal dalam pertanian organik 2. Trend Green tourism 3. Kebijakan Pemerintah dalam mendukung program <i>go-organic</i> 4. Dukungan infrastruktur dalam berwisata 5. Globalisasi memudahkan arus informasi wisata 6. Sektor pariwisata yang semakin berkembang dan diminati 7. Selera konsumen <i>back to nature</i> 8. Peluang investasi bagi para investor 9. Perkembangan teknologi pesat dalam promosi secara digital. 10. Pandemi COVID 19 menjadi pengembangan wisata edukasi | <p>Strategis S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas jaringan kemitraan dengan pihak pemerintah maupun swasta (S1,S2,S4,O3,O5,O6) 2. Mempertahankan kualitas dan kontinuitas produk tersertifikasi (S3,S4,S5,O2,O4,O1) | <p>Strategis W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan promosi dalam platform digital (W2,W4,O9,O7) 2. Memberdayakan peran masyarakat dalam pemandu wisata lokal dengan meningkatkan skill bahasa inggris dan pelayanan wisata (W1,W8,O8,O10) |

| | | |
|---|--|--|
| ANCAMAN (T) 1. Persaingan dengan agrowisata sejenis 2. Banyak masuk produk cokelat impor 3. Petani beralih profesi pada pekerjaan non pertanian 4. Perubahan cuaca dan iklim 5. Harga kakao dunia fluktuatif 6. Kerusakan lingkungan 7. Ancaman bencana alam 8. Produk mudah ditiru oleh perusahaan lain 9. Posisi tawar konsumen semakin tinggi 10. Kebijakan luar negeri dan dalam negeri yang berpengaruh pada jumlah kunjungan wisatawan | Strategi S-T 1. Meningkatkan <i>branding awareness</i> melalui pengembangan agrowisata agribisnis (S8,S9,T1,T3) 2. Meningkatkan daya saing dalam inovasi pengemasan paket agrowisata yang menarik (S7,S10,ST2,T8) | Strategi W-T 1. Melibatkan masyarakat local dalam melengkapi fasilitas akomodasi lokal (T5,T7,T10,W5,W9,W10) 2. Meningkatkan kualitas karyawan agar lebih kompeten dalam pengelolaan wisata (T9,T4,T6,W7,W6,W3) |
|---|--|--|

Setelah nilai total dari masing-masing faktor dihitung dalam rumusan matrik SWOT, proses selanjutnya dapat dilihat pada tabel berikut.

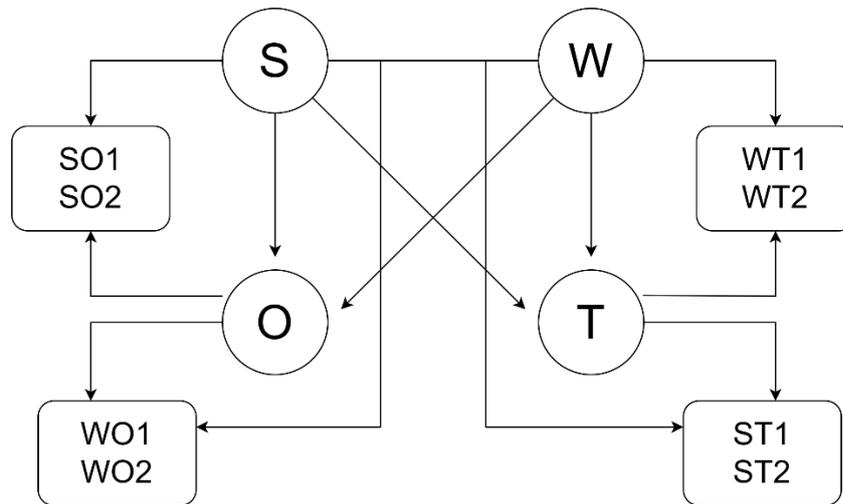
Tabel 5.5. Rumusan Kombinasi Strategi Metrik SWOT

Sumber: Hartati dan Rohim (2016)

| | Kekuatan | Kelemahan |
|----------------|--|--|
| Peluang | Strategi (S-O) 2,340 + 1,763= 4,103 | Strategi (W-O) 2,340 + 0,713= 3,053 |
| Ancaman | Strategi (S-T) 0,768 + 1,763= 2,531 | Strategi (W-T) 0,768 + 0,713= 1,481 |

5.2.2. Penciptaan Model

Setelah didapatkan strategi alternatif dari matriks SWOT, dapat dibuatkan model strategi penanganan agrowisata Cau Chocolate Bali yang diciptakan melalui gabungan Strategi *Strength*, *Weakness*, *Opportunity* dan *Threats* sebagai berikut:



Gambar 5.1. Model Strategi Pengembangan Cau Chocolate Bali

Dari model strategi di atas dapat dijabarkan kembali penjelasan masing-masing strategi tersebut:

- **Strategi WT⁵ (*Weakness-Threats*)**

Strategi W-T adalah strategi yang memperhitungkan kelemahan dan risiko. Berdasarkan perhitungan analisis SWOT, strategi S-T memperoleh nilai tertinggi sebagai prioritas strategi keempat atau yang terakhir dengan nilai 1,481.²⁰ Terdapat dua strategi alternatif yang dapat dilakukan pada strategi W-T yaitu:

1. Melibatkan Masyarakat Lokal Dalam Melengkapi Fasilitas Akomodasi Lokal (W-T 1). Seperti yang telah di kemukakan oleh Damayanti dkk. (2014)⁹ bahwa konsep agrowisata berbasis komunitas adalah program wisata yang memanfaatkan kekayaan alam dan budaya serta dukungan masyarakat lokal. Agrowisata Cau Chocolate Bali didorong untuk mendorong masyarakat lokal untuk menambah fasilitas dan infrastruktur yang dapat

memberikan kenyamanan dan kemudahan bagi wisatawan, seperti homestay dekat lokasi Cau Chocolate Bali. Baik wisatawan domestik maupun asing tentunya membutuhkan penginapan untuk menikmati berbagai barang dan jasa yang ditawarkan. Dengan melibatkan masyarakat dalam upaya melengkapi fasilitas akomodasi di Desa Cau, secara otomatis perekonomian masyarakat lokal di sekitar Cau Chocolate Bali meningkat.

2. Meningkatkan Kualitas Karyawan Agar Lebih Kompeten Dalam Pengelolaan Wisata (W-T 2). Wijaya dan Sudarmawan (2019) mendefinisikan CBT sebagai pariwisata yang mempertimbangkan keberlanjutan lingkungan, sosial, dan budaya. CBT adalah alat untuk konservasi lingkungan dan pembangunan komunitas. Strategi ini mengarah kepada Pengembangan SDM karyawan agrowisata Cau Chocolate Bali agar diberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan Cau Chocolate Bali dalam pengelolaan wisata.

- 4 **Strategi ST (*Strength-Threats*)**

Strategi S-T merupakan strategi yang menggunakan seluruh kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Berdasarkan perhitungan analisis SWOT, strategi S-T memperoleh nilai tertinggi sebagai prioritas strategi ketiga dengan nilai 2,531. Terdapat dua strategi alternatif yang dapat dilakukan pada strategi S-T agrowisata Cau Chocolate Bali yaitu:

1. Meningkatkan *branding awareness* melalui pengembangan agrowisata agribisnis (S-T 1). Berdasarkan pemahaman Sayangbatti & Baiquni (2013), Pengelolaan pariwisata harus terus berubah karena sifatnya yang dinamis, memerlukan pemahaman yang fleksibel, dan memerlukan pengelolaan yang fleksibel. Teknologi komunikasi dan informasi dapat membantu mempromosikan kegiatan dan objek wisata di kota. Dalam

pendekatan ini, pengenalan keunggulan daerah wisata (pengenalan merek dan gambar merek) dapat dilakukan melalui platform ¹³³ *media online* yang sangat populer seperti Instagram, Facebook, YouTube, dan aplikasi lainnya. Selain itu, saat ini banyak kegiatan yang mengadakan event atau melakukan *endorsement* untuk meningkatkan kredibilitas merek mereka.

2. Meningkatkan Daya Saing Dalam Inovasi Pengemasan Paket Agrowisata Yang Menarik (S-T 2). Menurut Gallouj dan Windrum (2009), inovasi didefinisikan sebagai kemampuan ¹⁶ usaha kecil dan menengah untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, termasuk perubahan di pasar pariwisata tempat bisnis mereka beroperasi. Dua hal yang saling berkait erat hubungannya untuk mencapai target yang ingin dicapai di antaranya adalah daya saing dan inovasi produk, dengan memanfaatkan produk khas dan kualitas produk, daya saing produk Cau Chocolate Bali ini menjadi lebih, dan dari pengolahan biji kakao sudah mencapai pengolahan produk coklat, dan Cau Chocolate Bali lebih profesional dalam sistem panen, olah produk, dan dari produk jadi dan bervariasi. Selain pengembangan produk bisa juga dikembangkan untuk bahan wisata edukatif misalnya wisata memanen buah kakao dan pembuatan minuman dari bubuk kakao. Strategi ini mengarah kepada bagaimana Cau Chocolate Bali mengembangkan pengemasan produknya menjadi lebih menarik dijual untuk meningkatkan daya saing produk.

- **73 Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)**

Strategi W-O menerapkan pemanfaatan peluang dengan cara meminimalisir kelemahan yang dimiliki perusahaan. Berdasarkan perhitungan analisis SWOT, strategi W-O memperoleh nilai tertinggi sebagai prioritas strategi kedua dengan nilai 3,053.²⁰ Terdapat dua strategi alternatif yang dapat dilakukan pada strategi W-O agrowisata Cau Chocolate Bali yaitu:

1. Mempertahankan Kualitas dan Kontinuitas Produk tersertifikasi (W-O 1). Berdasarkan Strategi Intensif Bernadine (2020) melibatkan upaya⁷ yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk-produk yang ada.. Strategi ini mengarah kepada untuk mempertahankan produk Agrowisata Cau Chocolate Bali yang sudah tersertifikasi dibutuhkan pengawasan dan *update* terhadap kualitas barang, karena kualitas produk penting dalam menjaga status sertifikasi produk.
2. Meningkatkan Promosi Dalam Platform Digital (W-O 2). Bruinsma dkk. (2011) berpendapat bahwa teknologi informasi dan komunikasi dapat membantu untuk mempromosikan aktivitas dan objek wisata. Strategi ini dikembangkan karena banyak masyarakat yang tidak mengetahui objek wisata agrowisata Cau Chocolate. Hal ini terkait dengan minimnya kemampuan pengelola obyek wisata untuk mengelola promosi sesuai dengan perkembangan era yang terjadi saat ini. Strategi ini merupakan suatu kekuatan dalam mensosialisasikan dan mengkomunikasikan agrowisata Cau Chocolate Bali baik kepada *stakeholder* lokal maupun internasional.

- ¹⁴ **Strategi S-O (*Strength-Opportunities*)**

Strategi S-O adalah strategi yang memanfaatkan semua kekuatan dalam perusahaan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya. Berdasarkan perhitungan analisis SWOT, strategi S-O memperoleh nilai tertinggi sebagai prioritas strategi pertama dengan nilai 4,103. ²⁰ Terdapat dua strategi alternatif yang dapat dilakukan pada strategi S-O agrowisata Cau Chocolate Bali yaitu:

1. Memberdayakan Peran Masyarakat Dalam Pemandu Wisata Lokal Dengan Meningkatkan kemampuan Bahasa Inggris dan Pelayanan Wisata (S-O 1). Damayanti dkk. (2014) mengungkapkan bahwa ⁹ agrowisata berbasis komunitas adalah jenis program wisata yang memanfaatkan potensi alam dan budaya serta mendapatkan dukungan dari masyarakat lokal selama kegiatan wisata. Dengan menggunakan strategi ini, masyarakat lokal dilatih untuk berkomunikasi dengan baik dan mampu memandu dan melayani pengunjung agrowisata dalam kegiatan kepanduan pengunjung. Pemandu wisata lokal yang profesional memiliki peran tidak hanya dalam memberikan kepuasan kepada wisatawan, tetapi juga membantu pembandaran tempat wisata. Pada gilirannya, pengembangan eko-³⁰ agrowisata akan menghasilkan lapangan pekerjaan karena usaha ini memiliki kemampuan untuk ¹³⁷ menahan atau mengurangi arus urbanisasi yang semakin meningkat dan menyerap tenaga kerja dari masyarakat lokal.
2. Terbentuknya Strategi Memperluas Jaringan Kemitraan Dengan Pihak Pemerintah Maupun Swasta (S-O 2). Wulandari (2020) menyatakan bahwa stakeholder (Pemangku Kepentingan) adalah kelompok yang luas dan beragam. ¹²⁸ Ada yang membantu dan membantu, tetapi ada juga yang membuat masalah dan mengganggu. Mereka bergantung pada berbagai kebutuhan dan keinginan. Strategi ini mengarah pada kerja sama ⁹¹ antara

pemerintah daerah dan swasta yang merupakan terobosan yang dapat dilakukan dalam rangka menunjang pengembangan agrowisata Cau Chocolate Bali, karena dibutuhkan keseimbangan interaksi dan keterlibatan antara pemerintah, dunia usaha/swasta dan masyarakat. Strategi ini melibatkan Pemerintah yang berperan sebagai pembuat kebijakan, peraturan dan fasilitator dan keterlibatan sektor swasta adalah bentuk kemitraan antara pemerintah daerah dan swasta dengan menangani keterbatasan pemerintah dalam menangani sumber daya yang kurang untuk pengembangan agrowisata Cau Chocolate Bali (Fatmawati, 2011).

5.2.3. Forum Group Discussion (FGD)

Forum Group Discussion merupakan tahapan yang diperlukan dalam penelitian ini dalam pembuatan model strategi pengembangan Agrowisata Cau Chocolate Bali. FGD dilakukan dengan melibatkan Pak Alit sebagai *owner* Cau Chocolate Bali, Bu Tatik dari perwakilan *marketing staff*, Bu Salsa selaku perwakilan dari *tour staff*, Pak Surya dan Pak Made selaku CEO, Bu Kiran sebagai Dosen dan Manajer Agrowisata Cau Chocolate Bali.

FGD yang dilakukan di Cau Chocolate Bali, membahas tentang model strategi yang dibuat peneliti untuk Agrowisata Cau Chocolate Bali. Terdapat beberapa strategi di dalam model yang ada di Gambar 5.1 dan di beri komentar oleh Pak Alit, selaku *owner* Cau Chocolate Bali yaitu strategi untuk melibatkan masyarakat lokal dalam melengkapi fasilitas akomodasi lokal. Strategi yang bersangkutan dalam melibatkan warga lokal sudah pernah direncanakan namun banyaknya halangan seperti banyaknya anak muda yang lebih memilih untuk kerja di tempat lain atau merantau, akan tetapi meskipun begitu Pak Alit mengatakan bahwa agrowisata Cau Chocolate Bali akan bisa menjadi lebih baik jika banyak masyarakat lokal yang ikut berpartisipasi dalam Agrowisata tersebut.

Bu Salsa selaku perwakilan dari *tour staff* juga menyinggung terkait mengenai strategi Memberdayakan Peran Masyarakat Dalam Pemandu Wisata Lokal Dengan Meningkatkan kemampuan Bahasa Inggris dan Pelayanan Wisata.

Menurut Bu Salsa memang banyak terjadinya kesenjangan dalam penjelasan pada saat tur terhadap pengunjung, terutama pada saat pembuatan kakao menjadi coklat, pemilihan kata yang lebih simpel dan mudah dimengerti akan sangat krusial dalam proses penjelasan tur terhadap pengunjung.

Selanjutnya dari Pak Surya dan Pak Made selaku CEO dan Manajer Agrowisata Cau Chocolate Bali mengomentari tentang strategi yang menyangkut Memperluas Jaringan Kemitraan Dengan Pihak Pemerintah Maupun Swasta dimana sedang proses untuk hal tersebut.

Selain itu Bu Tatik dan Bu Kiran sebagai perwakilan *marketing staff* dan Dosen memberi komentar mengenai strategi yang menyangkut promosi dan meningkatkan daya saing produk akan segera dilakukan karena masih banyak masyarakat asal Tabanan yang bahkan tidak mengetahui keberadaannya Agrowisata Cau Chocolate Bali, maka dari itu jika tidak memungkinkan untuk mengadakan *event* di Cau Chocolate Bali secara langsung, Bu Tatik mengatakan bahwa pilihan lain adalah mengikuti *event* atau *convention* untuk menyebar *branding awareness*.

Akhir dari FGD menetapkan bahwa model yang peneliti buat disetujui, divalidasi oleh pihak *owner* Cau Chocolate Bali yaitu Pak Alit di Lampiran 7, dan model strategi yang dibuat peneliti dapat di implementasikan untuk memperbaiki kinerja agrowisata Cau Chocolate Bali, khususnya di bidang Strategi Pengembangan Agrowisata Cau Chocolate Bali.

● 26% Overall Similarity

Top sources found in the following databases:

- 22% Internet database
- 11% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 21% Submitted Works database

TOP SOURCES

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

| | | |
|---|--|-----|
| 1 | adoc.pub Internet | 2% |
| 2 | eprints.ulm.ac.id Internet | 2% |
| 3 | Udayana University on 2020-01-07 Submitted works | 1% |
| 4 | repository.ub.ac.id Internet | <1% |
| 5 | id.123dok.com Internet | <1% |
| 6 | Universitas Diponegoro on 2018-10-19 Submitted works | <1% |
| 7 | scribd.com Internet | <1% |
| 8 | e-journal.uajy.ac.id Internet | <1% |

| | | |
|----|---|-----|
| 9 | jurnalnasional.ump.ac.id Internet | <1% |
| 10 | slideshare.net Internet | <1% |
| 11 | docplayer.info Internet | <1% |
| 12 | e-journal.unmas.ac.id Internet | <1% |
| 13 | repository.its.ac.id Internet | <1% |
| 14 | repository.ipb.ac.id Internet | <1% |
| 15 | core.ac.uk Internet | <1% |
| 16 | text-id.123dok.com Internet | <1% |
| 17 | Trisakti University on 2024-08-07 Submitted works | <1% |
| 18 | eprints.undip.ac.id Internet | <1% |
| 19 | docobook.com Internet | <1% |
| 20 | ojs.uho.ac.id Internet | <1% |

| | | |
|----|---|-----|
| 21 | repository.penerbitwidina.com Internet | <1% |
| 22 | Sekolah Tinggi Kesejahteraan Sosial on 2020-06-11 Submitted works | <1% |
| 23 | idoc.pub Internet | <1% |
| 24 | jurnal.upnyk.ac.id Internet | <1% |
| 25 | pt.scribd.com Internet | <1% |
| 26 | eprints.umsb.ac.id Internet | <1% |
| 27 | sinta.unud.ac.id Internet | <1% |
| 28 | neliti.com Internet | <1% |
| 29 | ejournal.kopertais4.or.id Internet | <1% |
| 30 | 123dok.com Internet | <1% |
| 31 | repository.upi.edu Internet | <1% |
| 32 | Nurazijah Nurazijah, Indira Sabet Rahmawaty. "Strategi Pondok Pesant..." Crossref | <1% |

| | | |
|----|--|-----|
| 33 | Syiah Kuala University on 2018-11-01 Submitted works | <1% |
| 34 | Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta on 2024-06-12 Submitted works | <1% |
| 35 | unimal on 2024-07-16 Submitted works | <1% |
| 36 | eprint.stieww.ac.id Internet | <1% |
| 37 | ojs.unud.ac.id Internet | <1% |
| 38 | UIN Raden Intan Lampung on 2024-06-04 Submitted works | <1% |
| 39 | library.unmas.ac.id Internet | <1% |
| 40 | Udayana University on 2021-01-11 Submitted works | <1% |
| 41 | digilib.unila.ac.id Internet | <1% |
| 42 | journal.uho.ac.id Internet | <1% |
| 43 | Universitas Jember on 2021-04-28 Submitted works | <1% |
| 44 | etheses.iainkediri.ac.id Internet | <1% |

| | | |
|----|---|-----|
| 45 | Christy Widyawati. "Peranan Partisipasi Masyarakat Lokal Dalam Peng... Crossref | <1% |
| 46 | researchgate.net Internet | <1% |
| 47 | Ahmad Jufri, Mohammad Saedy Romli, Fitrotin Nazizah. "TOURISM VIL... Crossref | <1% |
| 48 | Udayana University on 2015-09-29 Submitted works | <1% |
| 49 | dspace.uui.ac.id Internet | <1% |
| 50 | rekayasasipil.ub.ac.id Internet | <1% |
| 51 | Bethel University on 2023-11-19 Submitted works | <1% |
| 52 | Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur on 2022-... Submitted works | <1% |
| 53 | Universitas Diponegoro on 2018-05-23 Submitted works | <1% |
| 54 | bahrulmeraxa.blogspot.com Internet | <1% |
| 55 | es.scribd.com Internet | <1% |
| 56 | gusasta.blogspot.com Internet | <1% |

| | | | |
|----|---|-----------------|-----|
| 57 | repo.unand.ac.id | Internet | <1% |
| 58 | repository.radenintan.ac.id | Internet | <1% |
| 59 | Ni Wayan Ari Sudiartini, Putu Ari Mulyani, Yenni Rahman. "STRATEGI P... | Crossref | <1% |
| 60 | Institut Pemerintahan Dalam Negeri on 2018-10-19 | Submitted works | <1% |
| 61 | Universitas Muhammadiyah Gresik on 2023-08-29 | Submitted works | <1% |
| 62 | Universitas Pendidikan Indonesia on 2014-01-06 | Submitted works | <1% |
| 63 | pdfcoffee.com | Internet | <1% |
| 64 | repository.radenfatah.ac.id | Internet | <1% |
| 65 | Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-03-25 | Submitted works | <1% |
| 66 | Konsorsium Perguruan Tinggi Swasta Indonesia II on 2024-05-29 | Submitted works | <1% |
| 67 | Murrumba State Secondary College on 2021-08-11 | Submitted works | <1% |
| 68 | Universitas Pendidikan Ganesha on 2019-12-18 | Submitted works | <1% |

| | | |
|----|---|-----|
| 69 | Universitas Sumatera Utara on 2023-07-17 Submitted works | <1% |
| 70 | ejournal.akprind.ac.id Internet | <1% |
| 71 | repositori.usu.ac.id Internet | <1% |
| 72 | tip.unud.ac.id Internet | <1% |
| 73 | Greatness Morany Sinaga, Tommy Ferdy Lolowang, Celcius Taluminga... Crossref | <1% |
| 74 | Sisilia Sisilia, Rindu Rindu. "Pengaruh Peran Orang Tua, Peran Program... Crossref | <1% |
| 75 | Udayana University on 2018-09-18 Submitted works | <1% |
| 76 | Universitas Airlangga on 2023-07-10 Submitted works | <1% |
| 77 | iGroup on 2015-02-07 Submitted works | <1% |
| 78 | repository.pertanian.go.id Internet | <1% |
| 79 | repository.stainparepare.ac.id Internet | <1% |
| 80 | Hesa Karunia Fitri, Agus Suherman, Herry Boesono. "STRATEGI PENGE... Crossref | <1% |

| | | |
|----|--|-----|
| 81 | Sriwijaya University on 2020-07-27 Submitted works | <1% |
| 82 | Universitas Andalas on 2024-02-16 Submitted works | <1% |
| 83 | Universitas Putera Batam on 2023-08-04 Submitted works | <1% |
| 84 | badung.inews.id Internet | <1% |
| 85 | digilib.unhas.ac.id Internet | <1% |
| 86 | repository.pip-semarang.ac.id Internet | <1% |
| 87 | repository.uhn.ac.id Internet | <1% |
| 88 | repository.uinsaizu.ac.id Internet | <1% |
| 89 | repository.unimus.ac.id Internet | <1% |
| 90 | tambahpinter.com Internet | <1% |
| 91 | samarinda.lan.go.id Internet | <1% |
| 92 | Nurdiana Chaidir, Dompok Napitupulu, Idris Sardi. "STRATEGI PENGEM... Crossref | <1% |

| | | |
|-----|--|-----|
| 93 | Politeknik Negeri Jember on 2019-02-13 Submitted works | <1% |
| 94 | Universitas Brawijaya on 2020-05-16 Submitted works | <1% |
| 95 | Universitas Pendidikan Indonesia on 2017-06-13 Submitted works | <1% |
| 96 | digilib.uinkhas.ac.id Internet | <1% |
| 97 | digilib.unimed.ac.id Internet | <1% |
| 98 | eprints.kwikkiangie.ac.id Internet | <1% |
| 99 | tripzilla.id Internet | <1% |
| 100 | Politeknik Negeri Jember on 2022-03-22 Submitted works | <1% |
| 101 | Politeknik STIA LAN on 2023-09-01 Submitted works | <1% |
| 102 | Universitas Sebelas Maret on 2020-01-12 Submitted works | <1% |
| 103 | Yusnan Mokoagow, Zuhriati A. Djailani, Ernawati Ernawati. "PERANCA... Crossref | <1% |
| 104 | media.neliti.com Internet | <1% |

| | | |
|-----|--|-----|
| 105 | ppmsom on 2022-04-04 Submitted works | <1% |
| 106 | repositori.uin-alauddin.ac.id Internet | <1% |
| 107 | Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-07-07 Submitted works | <1% |
| 108 | Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gadjah Mada on 2024-01-16 Submitted works | <1% |
| 109 | Iain Palopo on 2020-12-23 Submitted works | <1% |
| 110 | Nyoman Surya Wijaya, I Wayan Eka Sudarmawan. "COMMUNITY BASE... Crossref | <1% |
| 111 | Udayana University on 2024-06-19 Submitted works | <1% |
| 112 | Universitas Brawijaya on 2019-12-04 Submitted works | <1% |
| 113 | Universitas Brawijaya on 2024-01-08 Submitted works | <1% |
| 114 | Universitas Negeri Jakarta on 2017-06-05 Submitted works | <1% |
| 115 | Universitas Putera Batam on 2024-01-27 Submitted works | <1% |
| 116 | bk13061.blogspot.com Internet | <1% |

| | | |
|-----|---|-----|
| 117 | etheses.iainponorogo.ac.id Internet | <1% |
| 118 | kc.umn.ac.id Internet | <1% |
| 119 | konsultasiskripsi.com Internet | <1% |
| 120 | repository.ar-raniry.ac.id Internet | <1% |
| 121 | repository.unhas.ac.id Internet | <1% |
| 122 | coursehero.com Internet | <1% |
| 123 | kopertis6.or.id Internet | <1% |
| 124 | Bayu Sasongko, Rirosa Satmoko, Mukson Mukson. "Strategi Pengemb... Crossref | <1% |
| 125 | LL DIKTI IX Turnitin Consortium Part II on 2020-04-12 Submitted works | <1% |
| 126 | Rahmat Hidayat Abd Hamid, Dian Safitri. "IDENTIFIKASI POTENSI PEN... Crossref | <1% |
| 127 | STIKOM Surabaya on 2015-11-15 Submitted works | <1% |
| 128 | Sriwijaya University on 2020-07-22 Submitted works | <1% |

| | | |
|-----|--|-----|
| 129 | Sriwijaya University on 2021-09-15 Submitted works | <1% |
| 130 | Sriwijaya University on 2022-11-29 Submitted works | <1% |
| 131 | Universitas Bung Hatta on 2024-03-01 Submitted works | <1% |
| 132 | Universitas Mulawarman on 2021-01-13 Submitted works | <1% |
| 133 | Universitas Pendidikan Indonesia on 2017-03-09 Submitted works | <1% |
| 134 | gerbangnaga88.com Internet | <1% |
| 135 | jstp.polteksahid.ac.id Internet | <1% |
| 136 | pemeriksaanpajak.com Internet | <1% |
| 137 | repository.uin-suska.ac.id Internet | <1% |
| 138 | duniamanajemen.com Internet | <1% |
| 139 | timlo.net Internet | <1% |
| 140 | Hawaii Preparatory Academy on 2024-08-05 Submitted works | <1% |

| | | |
|-----|--|-----|
| 141 | Sriwijaya University on 2020-07-16 Submitted works | <1% |
| 142 | UIN Sultan Syarif Kasim Riau on 2023-06-27 Submitted works | <1% |
| 143 | Udayana University on 2022-02-08 Submitted works | <1% |
| 144 | Universitas Negeri Jakarta on 2018-11-22 Submitted works | <1% |
| 145 | Universitas Pendidikan Indonesia on 2024-04-29 Submitted works | <1% |
| 146 | Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-07-08 Submitted works | <1% |
| 147 | Keimyung University on 2023-05-19 Submitted works | <1% |
| 148 | Nahdatunnisa, Nahdatunnisa. "Optimalisasi layanan infrastruktur jalur ..." Publication | <1% |
| 149 | Sriwijaya University on 2022-11-02 Submitted works | <1% |
| 150 | Universitas Mulawarman on 2021-03-18 Submitted works | <1% |
| 151 | Universitas Muria Kudus on 2018-01-10 Submitted works | <1% |
| 152 | Universitas Negeri Jakarta on 2021-07-28 Submitted works | <1% |

153

jurnal.unimor.ac.id

Internet

<1%

154

repository.iainpurwokerto.ac.id

Internet

<1%