

# STRATEGI PENGEMBANGAN SUBAK PULAGAN SEBAGAWAI KAWASAN AGROWISATA

IDA AYU LISTIA DEWI, PUTU UDAYANI WIJAYANTI, A.A.A. WULANDIRA SAWITRI DJELANTIK

PS Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Udayana

## ABSTRAK

Sektor pertanian memegang peranan penting sebagai penyedia sandang, pangan, dan papan bagi masyarakatnya. Di Bali lahan sawah dikelola oleh petani yang bergabung dalam satu organisasi yang bernama subak. Saat ini subak sudah menghadapi banyak tantangan, dan mengalami proses marjinalisasi. Apabila kondisi ini dibiarkan begitu saja maka alih fungsi lahan sawah menjadi semakin banyak. Keterpurukan sektor pertanian juga akan berdampak negatif bagi pariwisata Bali, karena sektor pertanian merupakan produk jual bagi sektor pariwisata. Tujuan tulis ini adalah: menguraikan faktor-faktor internal dan eksternal yang berperan dalam pengembangan Subak Pulagan sebagai kawasan agrowisata serta strategi pengembangan yang cocok diterapkan pada Subak Pulagan agar mampu berkembang menjadi kawasan agrowisata.

Hasil penelitian ini adalah faktor internal terdiri dari 12 parameter kekuatan dan lima parameter kelemahan. Evaluasi faktor internal menunjukkan bahwa faktor internal yang dimiliki Subak Pulagan termasuk kategori kuat. Subak Pulagan memiliki faktor eksternal yang terdiri dari lima parameter peluang dan empat parameter ancaman. Evaluasi faktor eksternal menunjukkan bahwa faktor eksternal yang ada di lingkungan Subak Pulagan termasuk kategori kuat. Terdapat enam strategi alternatif yang dihasilkan dari analisis matriks SWOT, yang menjadi prioritas utama dari enam strategi alternatif tersebut adalah Subak Pulagan sebaiknya segera melakukan koordinasi dengan Desa Tampaksiring selaku payung subak.

*Kata kunci: strategi, pengembangan, kawasan agribisnis, faktor internal, faktor eksternal*

## ABSTRACTS

The existence of agricultural sector plays an important role in providing food, clothing and shelter for the people. In Bali, rice land managed by farmers who join in an organization called subak. Currently, subak has faced many challenges, and got marginalization process. If this condition is left alone, the conversion of rice land would be increased. Deterioration of the agricultural sector will also have a negative impact on tourism in Bali, because the agricultural sector is selling products for the tourism sector. The purposes of this paper are as follows to elaborate internal and external factors that play a role in the development of Pulagan Suba as agro-tourism area; and, what kind of development strategies suitable to be applied in Subak Pulagan to be able to develop into a regional agro-tourism.

The results of this study are the internal factors consist of 12 parameters strengths and weaknesses of the five parameters. Internal factors evaluation shows that internal factors owned Subak Pulagan strong category. Subak Pulagan external factors consisting of five parameters: four parameters opportunities and threats. Evaluation of external factors suggests that external factors in the environment include the Subak Pulagan strong category. There are six alternative strategy resulting from the analysis of SWOT matrix, in which the top priority of the six alternative strategies is Subak Pulagan should immediately coordinate with Tampaksiring Village.

*Keywords : agribusines, internal factor, external factor, agrotourism*

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sektor pertanian memegang peranan penting yang harus selalu ada keberadaannya. Sektor ini merupakan penyedia sandang, pangan, dan papan bagi masyarakatnya. Terlebih lagi sejak digalakkannya Program Ketahanan Pangan oleh pemerintah. Berdasarkan UU No.7/1996 tentang pangan, disebutkan bahwa ketahanan pangan adalah terpenuhinya pangan bagi setiap rumah tangga yang tercermin dari tersedianya pangan yang cukup baik jumlah maupun mutunya, aman, merata, dan terjangkau (Anonim, 2011). Dengan kata lain ketersediaan sumber pangan harus ada dan

cukup sesuai kebutuhan masyarakatnya. Kondisi ini mengakibatkan pentingnya keberadaan lahan pertanian.

Di Bali lahan pertanian dikelola oleh petani yang bergabung dalam satu organisasi yang bernama subak. Menurut Windia (2008) subak di Bali sudah eksis sejak 10 abad yang lalu, dan hingga kini tetap eksis dan berperan untuk memberikan pelayanan kepada anggotanya. Hal ini membuktikan bahwa subak telah mampu secara berkelanjutan berfungsi memerankandirinya sebagai suatu sistem irigasi yang berwatak sosio-kultural. Pada dasarnya subak merupakan lembaga yang bertugas mengatur air ke masing-masing lahan sawah petani anggotanya. Selain itu subak dikatakan sangat efektif digunakan untuk memungut pajak tanah.

Saat ini menurut Windia (2008) subak sudah menghadapi banyak tantangan, dan mengalami proses marjinalisasi. Hal ini tampaknya sepadan dengan semakin tersisihnya sektor pertanian. Sektor pariwisata merupakan sektor yang paling diminati di Provinsi Bali. Bali dengan keindahan alam dan budaya masyarakatnya menjadikan daerah ini sebagai incaran wisatawan baik dalam negeri maupun manca negara. Ini pula yang mengakibatkan sektor ini lebih menjanjikan peluang kerja dan penghasilan yang lebih baik dibandingkan sektor pertanian.

Penguasaan lahan yang sempit disektor ini mengakibatkan petani cenderung berpendapatan rendah. Diperburuk lagi dengan adanya himpitan kebutuhan dan juga pajak tanah yang semakin tinggi membebani mereka sehingga banyak diantara mereka memilih untuk menjual lahan garapannya. Keterpurukan ini juga dirasakan oleh petani disaat semakin sulitnya sumber air irigasi diperoleh. Apabila kondisi ini dibiarkan begitu saja maka alih fungsi lahan pertanian menjadi semakin banyak.

Berkurangnya jumlah lahan persawahan pada akhirnya juga akan berdampak negatif bagi pariwisata Bali. Keindahan alam dan budaya lokal yang terkandung di dalam subak yang selama ini menjadi objek pariwisata sudah tidak ada lagi. Oleh sebab itu keberadaan subak itu sendiri sangat penting bagi sektor pariwisata. Pariwisata Bali akan pudar tanpa ada keberadaan subak. Dapat dikatakan bahwa sektor pertanian dan sektor pariwisata merupakan simbiosis mutualisme yaitu hubungan yang saling menguntungkan. Apabila kedua sektor ini disinergikan maka akan memberikan dampak positif bagi masing-masing sektor tersebut. Subak dan petani anggotanya bukan lagi sekedar objek bagi pariwisata, tetapi juga subjek yang harus selalu dijaga dan dilestarikan keberadaannya demi berkembangnya sektor pariwisata Bali.

Mensinergikan sektor pertanian dengan sektor pariwisata tidaklah mudah. Memerlukan pemikiran-pemikiran dan langkah-langkah yang tepat untuk membuat kedua sektor ini saling menguntungkan. Inilah alasan mengapa penelitian strategi pengembangan subak patut diteliti lebih lanjut. Terlebih lagi kondisi saat ini posisi subak semakin terjepit oleh alih fungsi lahan. Lokasi penentuan strategi pengembangan subak pada penelitian ini sengaja dipilih di salah satu subak yang berada dikawasan pariwisata, yaitu Subak Pulagan. Subak Pulagan berada di Desa Tampaksiring, Kecamatan Tampaksiring, Kabupaten Gianyar.

### 1.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan berdasarkan latar belakang tersebut dapat dirumuskan beberapa tujuan penelitian sebagai berikut.

1. Menguraikan faktor-faktor internal yang berperan dalam pengembangan Subak Pulagan sebagai kawasan agrowisata.
2. Menguraikan faktor-faktor eksternal apa sajakah yang berperan dalam pengembangan Subak Pulagan sebagai kawasan agrowisata.

3. Strategi pengembangan seperti apa yang cocok diterapkan pada Subak Pulagan agar mampu berkembang menjadi kawasan agrowisata.

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan be-

berapa manfaat sebagai berikut. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan bagi petani anggota Subak Pulagan dalam menentukan langkah-langkah yang harus mereka lakukan dalam upaya pengembangan Subak Pulagan sebagai kawasan agrowisata. Hasil penelitian ini juga diharapkan mampu menjadi bahan masukan bagi penyuluh pertanian lapangan, juga pemerintah daerah yang bertanggungjawab di Subak Pulagan, sehingga dapat memberikan pembinaan secara tepat pada petani anggota Subak Pulagan. Selain itu, Penelitian ini diharapkan mampu mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya tentang penentuan strategi pengembangan subak. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi dasar pijakan bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian sejenis.

## II. METODE PENELITIAN

### 2.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Subak Pulagan, Desa Tampaksiring, Kecamatan Tampaksiring, Kabupaten Gianyar. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan dengan metode *purposive*, yaitu pemilihan lokasi secara sengaja berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu. Adapun pertimbangan-pertimbangan yang dipergunakan sebagai dasar pertimbangan pemilihan lokasi penelitian adalah sebagai berikut.

1. Subak Pulagan merupakan salah satu subak yang terdapat di daerah pariwisata.
2. Subak Pulagan merupakan salah satu subak yang memperoleh predikat sebagai warisan dunia dari UNESCO.
3. Belum pernah dilakukan penelitian sejenis pada Subak Pulagan.

### 2.2 Data Penelitian

Menurut Antara (2010) data menurut jenisnya dibagi menjadi dua, yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif adalah data yang tidak berbentuk angka melainkan dapat berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar. Sedangkan data Kuantitatif adalah data yang berbentuk angka dan dapat dihitung. Data kualitatif yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah gambaran umum lokasi penelitian, struktur organisasi Subak Pulagan, pendidikan responden, pekerjaan utama responden, faktor-faktor internal dan eksternal yang dimiliki oleh Subak Pulagan, pembobotan dan peratingan faktor internal dan eksternal. Sedangkan data kuantitatif yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah umur responden.

Sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data skunder. Data primer yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah identitas responden faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan dan faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman yang dimiliki oleh Subak Pulagan, pembobotan

dan peratingan indikator kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Sedangkan data skunder yang dipergunakan dalam penelitian ini diperoleh dari Badan Pusat Statistik Propinsi Bali, beberapa sumber pustaka, dan media *online*.

Metode pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Observasi yaitu penelitian dengan menggunakan pengamatan secara langsung ke lokasi penelitian meninjau kondisi di Subak Pulagan.
2. Wawancara yaitu dengan mengadakan tanya jawab secara langsung dengan anggota Subak Pulagan, dan penentu prioritas strategi (pengambil kebijakan).
3. Studi kepustakaan, yaitu dengan membaca beberapa literatur bacaan yang mendukung penelitian ini.

**2.3 Populasi dan Sampel Penelitian**

Menurut Sugiyono (2009) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian menarik kesimpulan. Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh petani yang merupakan anggota di Subak Pulagan. Populasi penelitian bersifat homogen dilihat dari kondisi dan sumberdaya yang terdapat di daerah tersebut. Responden penelitian adalah informan kunci adalah orang-orang yang dianggap benar-benar ngemahami tentang proses pengembangan Subak Pulagan menjadi kawasan agrowisata. Informan kunci dari faktor internal adalah pengurus subak yang dianggap mengetahui permasalahan yang diteliti, sedangkan informan kunci faktor eksternal adalah *stakeholder* Subak Pulagan. Sekertaris Desa, pedagang yang ada dikawasan subak.

**2.4 Variabel, Indikator, Parameter, dan Ukuran Data**

Variabel dalam artikel ini terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Indikator pada variabel faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Subak Pulagan. Indikator pada faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman yang dimiliki Subak Pulagan. Variabel, indikator, parameter, data dapat dilihat secara jelas pada Tabel 1.

**2.5 Metode Analisis Data**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, ada beberapa metode analisis data yang digunakan untuk menjawabnya, antara lain sebagai berikut.

1. Permasalahan pertama dan kedua dianalisis dengan analisis deskriptif kualitatif, yaitu dengan menguraikan semua faktor-faktor internal dan eksternal yang dimiliki Subak Pulagan.
2. Permasalahan ketiga dianalisis dengan beberapa cara yaitu sebagai berikut.
  - a. Analisis matrik IFE dan EFE.
  - b. Analisis SWOT.
  - c. Analisis QSPM

Tabel 1. Variabel, Indikator, Parameter, dan Satuan Data Penelitian

Variabel	Indikator	Parameter
Faktor Internal Subak Pulagan	Kekuatan	1. Keindahan alam subak
		2. Kesuburan lahan sawah subak
		3. Ketersediaan air irigasi
		4. Ketersediaan sarana produksi
		5. Penyerapan pasar terhadap hasil produksi
		6. Budaya dan upacara di subak
	Kelemahan	7. Kebersihan lingkungan subak
		8. Ketersediaan jalur tracking di sepanjang subak
		9. Ketersediaan paket atraksi pariwisata
		10. Adanya keinginan anggota subak untuk mengembangkan subak sebagai kawasan agrowisata
		11. Terjalin hubungan komunikasi yang baik antara pengurus dengan anggota
		12. Ketersediaan penerangan di areal subak
Faktor Eksternal Subak Pulagan	Peluang	1. Ketersediaan traktor
		2. Pelatihan tentang cara-cara pengembangan subak menjadi kawasan agrowisata
		3. Kegiatan studi banding ke subak lain yang sukses melakukan pengembangan menjadi kawasan agrowisata
	Ancaman	4. Kegiatan promosi subak
		5. Sumberdana internal subak

- (1) Analisis matrik IFE dan EFE
- Setelah faktor internal dan eksternal dari Subak Pulagan diidentifikasi, maka faktor-faktor tersebut perlu dievaluasi untuk mengetahui seberapa besar pengaruhnya terdapat pengembangan subak sebagai kawasan agrowisata. Tahapan yang dilakukan untuk mengevaluasi faktor internal dan eksternal adalah sebagai berikut.
- a. Membuat daftar *critical succes factory* untuk aspek internal kekuatan dan kelemahan dan aspek eksternal peluang dan ancaman.
  - b. Menentukan bobot dari *critical succes factory*. Penilaian pembobotan diawali dengan membandingkan antara parameter-parameter pada kekuatan dengan kekuatan juga pada peluang dengan peluang yang disusun secara horizontal dan vertikal yang ada dalam kuesioner. Hal yang sama juga dilakukan pada parameter-parameter kelemahan dan ancaman. Pemberian nilai pada masing-masing parameter yang dibandingkan dengan ketentuan pemberian skala nilai mulai dari 0 sampai 2. Nilai 0 diberikan apabila parameter horizontal kurang penting (mengarah ke arah yang lebih negatif dari parameter vertikal). Nilai 1 diberikan bila parameter horizontal sama penting dengan parameter vertikal. Nilai 2 diberikan bila

parameter horizontal lebih penting (mengarah lebih positif dari parameter vertikal). Skor dari masing-masing parameter dijumlahkan sehingga memperoleh nilai masing-masing parameter. Nilai masing-masing parameter dijumlahkan secara keseluruhan sehingga menghasilkan nilai total parameter. Nilai bobot masing-masing parameter ditentukan dengan membandingkan nilai masing-masing parameter dengan nilai total parameter. Total nilai bobot pada semua parameter kekuatan adalah 0,5, begitu juga dengan total nilai bobot pada semua parameter kelemahan. Total nilai bobot pada semua parameter peluang adalah 0,5, begitu juga dengan total nilai bobot pada semua parameter ancaman. Jumlah seluruh bobot pada faktor internal harus 1,00, begitu juga dengan seluruh bobot pada faktor eksternal.

- c. Memberi nilai (rating) antara 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor. Kreteria peratingan untuk parameter kekuatan dan peluang yaitu 1 artinya sangat lemah, 2 agak lemah, 3agak kuat, dan 4 sangat kuat. Sedangkan skor peratingan untuk parameter kelemahan dan ancaman adalah kebalikan dari peratingan kekuatan dan peluang, yaitu 1 artinya sangat kuat, 2 artinya agak kuat, 3 artinya agak lemah, dan 4 artinya sangat lemah. Hasil jawaban keseluruhan responden kunci dikelompokkan per masing-masing parameter pada kekuatan dan kelemahan, juga peluang dan ancaman. Informan kunci yang menjawab 1 dijumlahkan, menjawab 2 dijumlahkan, menjawab 3 dijumlahkan, dan menjawab 4 dijumlahkan per masing-masing parameter faktor internal. Kemudian nilai rating masing-masing parameter diperoleh dengan menggunakan metode rata-rata tertimbang.
- d. Mencari nilai skor dengan mengalikan antara bobot dan rating dari masing-masing faktor. Nilai skor total faktor internal yang dihasilkan oleh penjumlahan masing-masing parameter kekuatan dan kelemahan. Nilai skor total eksternal yang dihasilkan dari penjumlahan masing-masing parameter peluang dan ancaman. Nilai skor total untuk kekuatan dan peluang diperoleh dari penjumlahan nilai skor masing-masing parameter kekuatan dan peluang. Nilai skor masing-masing parameter kekuatan dan peluang diperoleh dari pengkalian nilai masing-masing bobot dengan skore dari masing peratingan. Nilai skor total untuk kelemahan dan ancaman diperoleh dengan cara yang sama dengan menilai skor total pada kekuatan dan peluang.
- e. Menjumlahkan semua skor pada faktor internal dan juga faktor eksternal untuk mendapatkan skor total masing-masing faktor internal dan faktor eksternal bagi pengembangan Subak Pulagan sebagai kawasan agrowisata. Jika nilai di bawah 2,5 menandakan bahwa secara internal maupun juga eksternaln pengembangan Subak Pulagan sebagai kawasan agrowisata lemah. Sedangkan bila nilainya di atas 2,5 menandakan bahwa secara internal dan juga eksternal posisi pengembangan Subak Pulagan sebagai kawasan agrowisata kuat.

## (2) Analisis SWOT

Proses pembuatan analisis SWOT dapat dilakukan melalui delapan tahap sebagai berikut.

- a. Membuat daftar peluang eksternal pengembangan Subak Pulagan sebagai kawasan agrowisata.
- b. Membuat daftar ancaman eksternal pengembangan Subak Pulagan sebagai kawasan agrowisata.
- c. Membuat daftar kekuatan internal pengembangan Subak Pulagan sebagai kawasan agrowisata.
- d. Membuat daftar kelemahan internal pengembangan Subak Pulagan sebagai kawasan agrowisata.
- e. Mengkombinasikan kekuatan-kekuatan dan peluang-peluang kemudian mencatat hasilnya dalam sel strategi SO (*strengths-oportunities*).
- f. Mengkombinasikan kelemahan-kelemahan dan peluang-peluang kemudian mencatat hasilnya dalam sel strategi WO (*weaknesses-oportunities*).
- g. Mengkombinasikan kekuatan-kekuatan dan ancaman-ancaman kemudian mencatat hasilnya dalam sel strategi ST (*strengths-threats*).
- h. Mengkombinasikan kelemahan-kelemahan dan ancaman-ancaman kemudian mencatat hasilnya dalam sel strategi WT (*weaknesses-threats*).

## (3) Analisis QSPM

Menurut David (2006) format dasar matriks QSPM diilustrasikan bahwa kolom sebelah kiri dari QSPM terdiri dari key succes factors yang dihasilkan dari matriks IFE dan EFE yang di dapat pada langkah tahap awal. Menurut Umur (2000) adapun langkah-langkah untuk melakukan analisis QSPM adalah sebagai berikut.

- a. Membuat daftar peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan di sebelah kiri QSPM. Informasi ini diambil dari matriks IFE dan EFE.
- b. Memberi bobot (*weight*) pada masing-masing faktor internal dan eksternal, bobot ini sama dengan yang ada pada matriks IFE dan EFE sebagai matriks *stage* satu.
- c. Meneliti matriks-matriks pada *stage* dua dan mengidentifikasi alternatif strategi yang dapat direkomendasikan dari hasil matriks SWOT.
- d. Menetapkan *attractive score* (AS), yaitu nilai yang menunjukkan ketertarikan relatif untuk masing-masing strategi yang dipilih. AS diterapkan dengan cara meneliti faktor internal dan eksternal, dan bagaimana peran dari tiap faktor dalam proses pemilihan strategi yang sedang dibuat. Batasan nilai AS adalah 1 (tidak menarik), 2 (agak menarik), dan 3 (menarik).
- e. Menghitung total *attractive score* (TAS) yang didapat dari perkalian *weight* dan AS pada masing-masing baris. TAS menunjukkan *relative attractive* dari masing-masing alternatif strategi, kemudian menjumlahkan semua TAS dari masing-masing kolom QSPM. Dari beberapa nilai TAS dari alternatif strategi yang tertinggalah yang menunjukkan bahwa alternatif strategi itu yang menjadi pilihan utama. Nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi tersebut menjadi pilihan terakhir.

### III HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Karakteristik Responden

Responden kunci penelitian ini adalah orang-orang yang paham tentang Subak Pulagan baik itu dari pengurus subak itu sendiri maupun pihak luar sebagai *skateholder* subak tersebut. Jumlah responden penelitian sebanyak enam orang, terdiri dari empat orang dari pengurus subak dan dua orang dari *skateholder*. Karakteristik responden adalah gambaran secara umum kondisi responden penelitian. Karakteristik responden yang dilihat dalam penelitian ini adalah jenis kelamin, umur, pendidikan, dan pekerjaan.

##### a. Jenis kelamin responden

Karakteristik informan kunci menurut jenis kelamin, sebagian besar berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak lima orang (83,33%), sedangkan responden perempuan sebanyak satu orang (16,67%) yang merupakan *stakeholder* subak. Kondisi ini menunjukkan bahwa orang yang memegang tanggungjawab atas Subak Pulagan sebagian besar adalah laki-laki. Ini sesuai dengan kondisi fisik laki-laki yang lebih kuat dari pada perempuan, sehingga tanggungjawab laki-laki lebih besar dari perempuan.

##### b. Usia responden

Karakteristik informan kunci menurut umur, sebagian besar umur di kisaran usia produktif yang berkisar antara 15 tahun sampai 64 tahun sebanyak lima orang (83,33%), yaitu tiga responden dari pengurus subak dan dua responden *stakeholder*. Responden yang berada di luar usia produktif hanya satu orang (16,67%) yang

merupakan responden dari pengurus subak. Usia responden sangat berpengaruh dalam cara pengelolaan subak, pada usia produktif seseorang akan lebih terbuka baik terhadap informasi, ataupun masukan dari pihak luar.

##### c. Pendidikan responden

Karakteristik informan kunci menurut pendidikan, sebagian besar tingkat pendidikan responden hanya sampai sekolah dasar (SD). Responden yang hanya mengenyam pendidikan sampai SD adalah sebanyak empat orang, tiga dari pengurus subak dan satu orang dari *stakeholder*. Sedangkan dua responden lainnya mengenyam pendidikan sampai dengan sederajat SMA, yaitu masing-masing satu orang dari pengurus subak dan *stakeholder*.

##### d. Pekerjaan responden

Karakteristik informan kunci dapat dilihat menurut pekerjaan. Responden yang berasal dari pengurus subak pekerjaannya utamanya adalah petani, sedangkan pekerjaannya sampingannya adalah ngukir. Pekerjaan responden kunci yang berasal dari *stakeholder* adalah kepala desa, dan pedagang.

#### 3.2 Faktor-faktor Internal yang Berperan dalam Pengembangan Subak Pulagan sebagai Kawasan Agrowisata

Faktor internal dalam penelitian ini adalah lingkungan yang berada di wilayah pengembangan Subak Pulagan berada dan mewakili kekuatan dan kelemahan yang dimiliki subak tersebut. Berdasarkan 17 parameter

yang dipergunakan untuk menilai faktor internal Subak Pulagan diperoleh 12 parameter sebagai kekuatan subak dan lima parameter sebagai kelemahan subak. Parameter faktor internal yang ditinjau dari kekuatan dan kelemahan subak disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Parameter Faktor Internal Ditinjau dari Kekuatan dan Kelemahan Subak Pulagan

Kekuatan	
1.	Keindahan alam subak
2.	Kesuburan lahan sawah subak
3.	Ketersediaan air irigasi
4.	Ketersediaan sarana produksi
5.	Penyerapan pasar terhadap hasil produksi
6.	Budaya dan upacara di subak
7.	Kebersihan lingkungan subak
8.	Ketersediaan jalur tracking di sepanjang subak
9.	Ketersediaan paket atraksi pariwisata
10.	Adanya keinginan anggota mengembangkan subak sebagai kawasan agrowisata
11.	Terjalin hubungan komunikasi yang baik antara pengurus dengan anggota
12.	ketersediaan penerangan di areal subak
Kelemahan	
1.	Ketersediaan traktor
2.	Pelathan tentang cara-cara pengembangan subak menjadi kawasan agrowisata
3.	Studi banding ke subak yang sukses melakukan pengembangan menjadi kawasan agrowisata
4.	Kegiatan promosi subak
5.	Sumberdana internal subak

Tabel 3 Nilai Bobot, Ratng, dan Skor Faktor Internal Subak Pulagan

No	Faktor Internal	Bobot	Ratng	Skor
Kekuatan				
1	Keindahan alam subak	0,047	3,000	0,141
2	Kesuburan lahan sawah subak	0,041	3,000	0,123
3	Ketersediaan air irigasi	0,037	4,000	0,148
4	Ketersediaan sarana produksi	0,040	2,333	0,093
5	Penyerapan pasar terhadap hasil produksi	0,046	1,333	0,161
6	Budaya dan upacara di subak	0,046	3,500	0,161
7	Kebersihan lingkungan subak	0,033	2,500	0,083
8	Ketersediaan jalur tracking di sepanjang subak	0,035	3,000	0,105
9	Ketersediaan paket atraksi pariwisata	0,033	1,000	0,033
10	Adanya keinginan anggota subak untuk mengembangkan subak sebagai kawasan agrowisata	0,054	3,333	0,180
11	Terjalin hubungan komunikasi yang baik antara pengurus dengan anggota	0,051	3,833	0,196
12	Ketersediaan penerangan di areal subak	0,036	2,333	0,084
Total Nilai Skor Kekuatan		0,499		1,408
Kelemahan				
1	Ketersediaan traktor	0,059	3,500	0,207
2	Pelathan tentang cara-cara pengembangan subak menjadi kawasan agrowisata	0,092	3,167	0,291
3	Kegiatan studi banding ke subak lain yang sukses melakukan pengembangan menjadi kawasan agrowisata	0,106	2,833	0,300
4	Kegiatan promosi subak	0,086	3,667	0,315
5	Sumberdana internal subak	0,156	3,333	0,520
Total Nilai Skor Kelemahan		0,499		1,634
Nilai Skor Faktor Internal				3,042

Evaluasi faktor internal dilakukan setelah seluruh parameter-parameter kekuatan dan kelemahan dari Subak Pulagan dapat diidentifikasi. Evaluasi ini dilakukan sebelum menentukan pilihan-pilihan strategi

yang mungkin dilakukan oleh Subak Pulagan dalam upaya pengembangan sebagai kawasan agrowisata. Hasil Evaluasi dapat di lihat pada Tabel 3.

Menurut Umar (2000) jika total skor internal di bawah 2,5 menandakan bahwa faktor internal lemah, dan jika nilainya di atas 2,5 menandakan bahwa faktor internal kuat. Berdasarkan Tabel 3, diperoleh nilai skor total untuk faktor internal adalah 3,042, angka ini menunjukkan bahwa faktor internal yang dimiliki oleh Subak Pulagan sebagai upaya pengembangan subak menjadi kawasan agrowisata adalah kuat. Kondisi ini menunjukkan Subak Pulagan mampu memanfaatkan kekuatan secara maksimal untuk mengatasi kelemahan yang dimilikinya.

### 3.3 Faktor-faktor Eksternal yang Berperan dalam Pengembangan Subak Pulagan sebagai Kawasan Agrowisata

Faktor eksternal dalam penelitian ini adalah lingkungan

yang berada di luar wilayah pengembangan Subak Pulagan yang secara tidak langsung mempengaruhi subak tersebut. Faktor eksternal dapat berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Subak Pulagan. Berdasarkan sembilan parameter yang dipergunakan untuk menilai faktor eksternal Subak Pulagan diperoleh lima parameter sebagai peluang subak dan empat parameter sebagai ancaman subak. Parameter faktor eksternal yang ditinjau dari peluang dan ancaman bagi Subak Pulagan dapat disajikan pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4. Parameter Faktor Eksternal Ditinjau dari Peluang dan Ancaman yang Dimiliki Subak Pulagan

Peluang	
1.	Kunjungan wisatawan ke Kabupaten Gianyar
2.	Adanya objek wisata lain di dekat wilayah Subak Pulagan
3.	Ketersediaan sarana pendukung transportasi
4.	Adanya penyuluhan tentang pengembangan potensi subak
5.	Adanya perda yang mengatur alih fungsi lahan
Ancaman	
1.	Tidak tersediaan pondok penginapan di sekitar subak
2.	Tidak adanya hubungan kemitraan dengan pihak pariwisata
3.	Sumber pendanaan di luar subak
4.	Dukungan pemerintah dalam proses pengembangan subak

Evaluasi faktor eksternal dilakukan setelah seluruh parameter-parameter peluang dan ancaman dari Subak Pulagan dapat diidentifikasi. Evaluasi ini juga dilakukan dengan tujuan menentukan pilihan-pilihan strategi yang mungkin dilakukan oleh Subak Pulagan dalam upaya pengembangan sebagai kawasan agrowisata. Hasil evaluasi terhadap faktor eksternal dapat dilihat pada Tabel 5.

Menurut Umar (2000) jika total skor eksternal di bawah 2,5 menandakan bahwa faktor eksternal lemah, dan jika nilainya di atas 2,5 menandakan bahwa faktor eksternal kuat. Berdasarkan Tabel 5, diperoleh nilai skor total untuk faktor eksternal adalah 3,011, angka ini menunjukkan bahwa faktor eksternal yang dimiliki oleh Subak Pulagan sebagai upaya pengembangan subak menjadi kawasan agrowisata adalah kuat. Kondisi ini menunjukkan Subak Pulagan mampu memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman yang dimilikinya.

Tabel 5. Nilai Bobot, Ratng, dan Skor Faktor Eksternal Subak Pulagan

No	Faktor Eksternal Peluang	Bobot	Ratng	Skor
1	Kunjungan wisatawan ke Kabupaten Gianyar	0,018	3	0,054
2	Adanya objek wisata lain di dekat wilayah Subak Pulagan	0,125	3,667	0,458
3	Ketersediaan sarana pendukung transportasi	0,125	2,667	0,333
4	Adanya penyuluhan tentang pengembangan potensi subak	0,125	2	0,250
5	Adanya perda yang mengatur alih fungsi lahan	0,107	4	0,428
Total Nilai Skor Peluang		0,500		1,524
Ancaman				
1	Tidak tersediaan pondok penginapan di sekitar subak	0,063	4	0,252
2	Tidak adanya hubungan kemitraan dengan pihak pariwisata	0,125	2,667	0,333
3	Sumber pendanaan di luar subak	0,200	3	0,600
4	Dukungan pemerintah dalam proses pengembangan subak	0,113	2,667	0,301
Total Nilai Skor Ancaman				1,487
Nilai Skor Faktor Eksternal				3,011

### 3.4 Strategi Pengembangan yang Cocok Diterapkan pada Subak Pulagan agar

Mampu Berkembang Menjadi Kawasan Agrowisata

Untuk menentukan strategi yang cocok diterapkan pada Subak Pulagan agar mampu berkembang menjadi kawasan agrowisata, sebelumnya perlu ditentukan pilihan-pilihan strategi yang mungkin dibentuk. Strategi-strategi pilihan yang mungkin dibentuk sebagai strategi pengembangan Subak Pulagan dimunculkan melalui analisis *matriks* SWOT (*strength, weakneses, opportunities, ang threat*). Analisis SWOT memunculkan empat sel kemungkinan alternatif strategi pengembangan Subak Pulagan menjadi kawasan agrowisata. Strategi yang mungkin muncul di sel satu adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang (Strategi SO). Strategi yang muncul di sel dua adalah strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang (WO). Strategi yang muncul di sel tiga adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman (ST). Strategi yang muncul di sel empat adalah strategi yang meminimalkan kelemahan dengan menghindari ancaman (WT).

Alternatif-alternatif strategi yang dihasilkan pada analisis SWOT adalah sebagai berikut.

#### 1. Strategi SO

Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang dapat dimunculkan adalah membentuk manajemen pengelolaan agrowisata Subak Pulagan.

#### 2. Strategi WO

Strategi yang meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang mampu dimunculkan adalah meningkatkan sumberdaya manusia pengelola dan juga anggota subak khususnya dalam upaya pengembangan subak sebagai kawasan agrowisata. Strategi selanjutnya adalah membuat promosi-promosi produk agrowisata

Subak Pulagan.

### 3. Strategi ST

Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman yang dapat dibuat adalah melakukan koordinasi dengan desa dinas selaku payung subak.

Strategi lain yang dapat dimunculkan adalah bersama-sama dengan desa dinas membentuk kemitraan dengan pihak-pihak pariwisata.

### 4. Strategi WT

Strategi yang dibentuk dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman adalah meningkatkan kegiatan pencarian sumber dana baik dalam ataupun luar subak.

Pada analisis matriks SWOT menghasilkan enam strategi-strategi alternatif yaitu sebagai berikut.

1. Membentuk manajemen pengelolaan agrowisata Subak Pulagan (Strategi SO).
2. Meningkatkan sumberdaya manusia pengelola dan juga anggota subak khususnya dalam upaya pengembangan subak sebagai kawasan agrowisata (Strategi WO 1).
3. Membuat promosi-promosi produk agrowisata Subak Pulagan (Strategi WO 2).
4. Melakukan koordinasi dengan desa dinas selaku payung subak (Strategi ST 1).
5. Bersama-sama dengan desa dinas membentuk kemitraan dengan pihak-pihak pariwisata (Strategi ST 2)
6. Meningkatkan kegiatan pencarian sumber dana baik dalam ataupun luar subak (Strategi WT).

Kemudian strategi-strategi alternatif tersebut disusun dalam matriks QSPM dan dilakukan pemilihan strategi

yang didasarkan pada faktor keterterarikan relative (relative attractiveness). Nilai masing-masing strategi pilihan dilihat dari Total *Attractiveness Score* (TAS) pada masing-masing kolom QSPM. Nilai TAS untuk masing-masing strategi SO, WO 1, WO 2, ST 1, ST 2, dan WT adalah 4,381, 3,641, 3,936, 4,740, 3,719, 4,345. Berdasarkan analisis matriks QSPM pada tabel di atas, maka diperoleh peringkat strategi prioritas sebagai berikut.

1. Melakukan koordinasi dengan desa dinas selaku payung subak (Strategi ST 1).
2. Membentuk manajemen pengelolaan agrowisata Subak Pulagan (Strategi SO).
3. Meningkatkan kegiatan pencarian sumber dana baik dalam ataupun luar subak (Strategi WT).
4. Membuat promosi-promosi produk agrowisata Subak Pulagan (Strategi WO 2).
5. Bersama-sama dengan desa dinas membentuk kemitraan dengan pihak-pihak pariwisata (Strategi ST 2).

Dengan demikian strategi prioritas utama yang harus dilakukan Subak Pulagan untuk dapat berkembang menjadi kawasan agrowisata adalah menguatkan kelembagaan subak dengan melakukan koordinasi dengan pihak desa. Subak Pulagan tidak dapat melakukan pengembangan tanpa dukungan desa, karena Subak ini berada di bawah wewenang desa. Manfaat yang diperoleh subak bila melakukan koordinasi dengan desa adalah desa akan membantu terwujudnya proses

pengembangan subak sebagai kawasan agrowisata, dengan menghubungkan subak dengan lembaga-lembaga lain yang dibutuhkan dalam proses tersebut.

## IV KESIMPULAN DAN SARAN

### 4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka ada beberapa kesimpulan yang dapat diambil yaitu sebagai berikut.

1. Terdapat 17 parameter faktor internal yang terdiri dari 12 parameter kekuatan dan lima parameter kelemahan. Hasil evaluasi faktor internal menunjukkan bahwa faktor internal yang dimiliki Subak Pulagan termasuk kategori kuat.
2. Terdapat sembilan parameter pada faktor eksternal yang terdiri dari lima parameter peluang dan empat parameter ancaman. Hasil evaluasi faktor eksternal menunjukkan bahwa faktor eksternal yang ada di lingkungan Subak Pulagan termasuk kategori kuat
3. Terdapat enam strategi alternatif yang dihasilkan dari analisis matriks SWOT, yang menjadi prioritas utama dari enam strategi alternatif tersebut adalah Subak Pulagan sebaiknya segera melakukan koordinasi dengan Desa Tampaksiring selaku payung subak.

### 4.2 Saran

Ada beberapa saran yang dapat diberikan berdasarkan kesimpulan di atas, yaitu sebagai berikut.

1. Diharapkan Subak Pulagan menyampaikan keinginan pengembangan subak menjadi kawasan agrowisata dan melakukan koordinasi dengan desa tentang langkah-langkah yang harus dilakukan.
2. Sumber pendanaan yang bisa diharapkan subak adalah dengan pembuatan proposal pengajuan dana tentang penguatan kelembagaan secara fisik dan sosial.
3. Sebaiknya aktivitas usahatani (atraksi usahatani, dan kegiatan ritual) serta daya dukung (sungai, jalur tracking) Subak Pulagan difokuskan untuk pengembangan kawasan agrowisata, sehingga pendanaan yang masuk ke subak diprioritaskan untuk kegiatan tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2011. Tinjauan tentang Ketahanan Pangan. Diunduh pada <http://www.Usu.ac.id/Pdf>.
- Antara, Made. 2010. *Bahan Ajar Metodologi Penelitian Sosial*. Universitas Udayana. Denpasar.
- David, Fred R. 2006. *Strategic Management, Manajemen Strategis Konsep*. Edisi 10. Penerbit: Salemba Empat. Jakarta.
- Sugiyono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. CV. Alfabeta. Bandung.
- Umar, Husein. 2008. *Strategic Management in Action*. Penerbit: PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Winda, I Wayan. 2008. Orasi Ilmiah: Menuju Sistem Irigasi Subak yang Berkelanjutan di Bali, Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian pada Fakultas Pertanian Universitas Udayana. Universitas Udayana. Denpasar.

