

FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN
BISNIS "RESOR AGRO DARUL ICHSAN",
CARIU, BOGOR

Oleh :
Ratna Suminar S



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN AGRIBISNIS
SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
2004

**FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN
BISNIS “RESOR AGRO DARUL ICHSAN”,
CARIU, BOGOR**

Oleh :

Ratna Suminar S



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN AGRIBISNIS
SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
2004**

ABSTRACT

Strategy Formulation for Business Development "Darul Ihsan Agro Resort", Cariu, Bogor

Ratna Suminar S

The aims of the study are: 1) to identify and analyze internal and external factors that influence the business units, 2) to analyze and the position of business units, 3) to formulate and recommend the strategy for business development in RADI, 4) to prioritize the strategy in primary hierarchy, 5) to make work plan and other activities needed.

The descriptive method through survey was chosen for the study. The decision maker as the person who understand problem in RADI's development is selected for the purposive sampling method. The analysis is carried out step-by-step using analysis tools internal and external factors evaluation analysis, the GE Matrix, and Analytical Hierarchical Process (AHP).

There are five findings concluded from the research. Firstly, to analyzed the external and internal factors for each business units are (a) 2,703 and 2,585 for agro-business, (b) 2,276 and 2,382 for education, (c) 2,732 and 2,670 for agro-tourism. Secondly, all business units are located at fifth quadrant of the GE matrix graphic. Thirdly, there are several recommendation for each business unit position; 5 business strategic for agro-business, 4 strategic for education and 6 strategic for agro-tourism. Fourthly, determine the priority in primary hierarchy. Lastly, improving working plan and activities required.

RINGKASAN EKSEKUTIF

RATNA SUMINAR S. Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis di Resort Agro Darul Ihsan, Cariu , Bogor. Dibawah bimbingan MARIMIN dan KIRBRANDOKO.

Alternatif kegiatan bisnis yang banyak diminati adalah agrobisnis, pendidikan, agrowisata. Hal tersebut didukung oleh upaya pemerintah untuk meningkatkan unit-unit bisnis tersebut dalam mendukung pariwisata di Indonesia. Adanya alternatif wisata yang berbasis pertanian dan pendidikan yang dikemas dalam paket wisata terpadu dapat meningkatkan nilai tambah. Perlu dikaji strategi pengembangannya, yaitu kondisi internal dan eksternal perusahaan dan mengetahui posisi unit bisnis sekarang.

Untuk mengembangkan bisnis di Resort Agro Darul Ihsan (RADI), beberapa pertanyaan yang harus dijawab adalah (1) Bagaimana mengidentifikasi faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang mempengaruhi unit bisnis RADI? (2) Bagaimanakah portofolio unit bisnis yang akan dilakukan RADI dalam pengembangan bisnisnya? (3) Bagaimanakah rekomendasi strategi-strategi pengembangan bisnis RADI? (4) Bagaimana menentukan hirarki utama dari prioritas strategi-strategi yang terpilih untuk pengembangan bisnis RADI? (5) Bagaimana menyusun program kerja dan pengembangan bisnis?

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah (1) Mengidentifikasi faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang mempengaruhi unit bisnis RADI, (2) Memformulasikan strategi pengembangan RADI, (3) Memberikan rekomendasi strategi-strategi pengembangan bisnis RADI, (4) Menentukan hirarki utama dari prioritas strategi-strategi yang terpilih untuk pengembangan bisnis RADI, (5) Menyusun program-program kegiatan pengembangan.

Penelitian berlokasi di desa Selawangi dan Jakarta. Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah secara deskriptif, studi kasus dan wawancara. Responden yang digunakan dalam kajian ini adalah terdiri dari para investor selaku pengelola, pemerintah setempat, pengunjung. Jumlah responden adalah 7 responden.

Tehnik pengolahan dan analisis data yang dilakukan adalah (1) Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal RADI, (2) Analisis internal dan eksternal setiap unit bisnis, (3) Rekomendasi strategi dengan Matrik GE, (4) Analisis Proses Hirarki (AHP), (5) Program kerja dan kegiatan.

Faktor lingkungan internal yang berpengaruh terdiri dari tujuh faktor kekuatan dan delapan faktor kelemahan. Faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh terdiri dari delapan faktor peluang dan empat factor ancaman. Nilai total IFE untuk tiap unit bisnis adalah (1) agrobisnis 2,703, (2) pendidikan 2,276, (3) agrowisata 2,732, nilai total EFE untuk tiap unit bisnis adalah (1) agrobisnis 2,585, (2) pendidikan 2,382, (3) agrowisata 2,670.

Melalui hasil analisa portofolio unit bisnis dengan alat matrik GE diperoleh rekomendasi alternatif strategi yang terpilih dari setiap unit bisnis antara lain; (1) Unit Bisnis Agrobisnis, alternatif strateginya yang direkomendasikan; Meningkatkan mutu bahan baku dan produk, Meningkatkan sarana dan prasarana kerja, Pembinaan kesejahteraan petani, Mengembangkan Hubungan kerja, Meningkatkan kinerja manajemen. (2) Unit Bisnis pendidikan, alternatif strategi yang direkomendasikan; Mengembangkan Hubungan Kerja, Meningkatkan promosi, Meningkatkan Mutu Produk Pendidikan, Meningkatkan Kinerja Manajemen. (3) Unit bisnis agrowisata, alternatif strategi yang direkomendasikan: Penataan ulang agrowisata, Meningkatkan sistem manajemen dalam pengolahan agrowisata, Peningkatan Promosi, Koordinasi dengan perusahaan wisata dan telekomunikasi, Paket agrowisata terpadu, Peningkatan modal kerja.

Faktor-faktor yang berpengaruh dalam pengembangan setiap unit bisnis adalah (1) Unit Bisnis Agrobisnis, terdiri empat faktor yang berpengaruh, (2) Unit Bisnis pendidikan, terdiri dari empat faktor yang berpengaruh, (3) Unit bisnis agrowisata, terdiri dari enam faktor yang berpengaruh.

Tujuan dalam pengembangan setiap unit bisnis adalah (1) Unit Bisnis Agrobisnis, terdiri dari empat tujuan yang hendak dicapai, (2) Unit Bisnis pendidikan, terdiri dari empat tujuan yang hendak dicapai, (3) Unit bisnis agrowisata, terdiri dari lima tujuan yang hendak dicapai.

Prioritas strategi pengembangan setiap unit bisnis adalah (1) Unit Bisnis Agrobisnis, strategi–strategi pengembangan adalah pembinaan kesejahteraan petani, mengembangkan mutu bahan baku dan produk, meningkatkan hubungan kerja, meningkatkan sarana dan prasarana, meningkatkan kinerja manajemen, (2) Unit Bisnis pendidikan, strategi–strategi pengembangan adalah meningkatkan mutu produk pendidikan, mengembangkan hubungan kerja, meningkatkan kinerja manajemen, meningkatkan pemasaran, (3) Unit bisnis agrowisata, strategi–strategi pengembangan adalah memberikan keuntungan bagi usaha, menambah lapangan pekerjaan, sebagai alternatif pariwisata, meningkatkan sumber daya manusia dan pendidikan, meningkatkan pendapatan daerah.

Pembuatan program kerja diterapkan kepada prioritas strategi yang utama dalam setiap unit bisnis adalah (1) Program unit bisnis Agrobisnis, terdiri dari tiga program, (2) Program unit bisnis pendidikan, terdiri dari dua program, (3) Program unit bisnis agrowisata, terdiri dari tiga program.

Beberapa saran yang dapat dilakukan oleh YK'70 untuk mengembangkan setiap unit bisnis RADI adalah: (1) Sistem pengelolaan dalam manajemen lebih terstruktur, (2) mengatur setiap strategi yang direkomendasikan untuk meningkatkan kekuatan dan peluang yang dimilikinya, (3) Kegiatan yang telah dilakukan oleh yayasan dapat ditingkatkan agar lebih efektif, (4) Pelaksanaan program kerja dan kegiatan dilakukan secara bertahap untuk setiap unit bisnisnya.

Kata Kunci : Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis di Resort Agro Darul Ihsan, Cariu, Bogor, Internal, Eksternal, IFE, EFE, Matrik GE, AHP, Program Kerja dan Kegiatan.

**FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN
BISNIS “RESOR AGRO DARUL ICHSAN”,
CARIU, BOGOR**

Oleh :

Ratna Suminar S

Tesis

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

Pada Program Studi Magister Manajemen Agribisnis

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN AGRIBISNIS
SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
2004**

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis “Resor Agro Darul Ichsan”, Cariu, Bogor

Nama : RATNA SUMINAR S

NRP : P065011332.14E

Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN AGRIBISNIS

Menyetujui

1. Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Prof. Dr. Ir. Marimin, MSc

Pembimbing II

Ir. Kirbrandoko, MSM

2. Ketua Program Studi

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN AGRIBISNIS
MMA-IPB

Prof. Dr. Ir. E. Gumbira Sa'id, M.A. Dev



3. Dekan Sekolah Pascasarjana

Prof. Dr. Ir. Sjafrida Manuwoto, MSc

Tanggal Lulus : 13 AUG 2004

SURAT PERNYATAAN

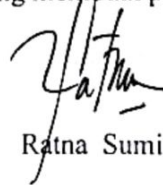
Saya menyatakan dengan sebenar – benarnya bahwa segala pernyataan dalam tesis saya yang berjudul :

FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS “RESOR AGRO DARUL ICHSAN”, CARIU, BOGOR

merupakan gagasan atau hasil penelitian tesis saya sendiri, dengan arahan komisi pembimbing kecuali yang dengan jelas ditunjukan rujukannya. Tesis ini belum pernah dengan jelas diajukan untuk memperoleh gelar atau capaian akademik lainnya pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua data dan informasi yang digunakan telah dinyatakan secara jelas dapat diperiksa kebenarannya.

Bogor, Juli 2004

Yang membuat pernyataan



Ratna Suminar S

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Medan pada tanggal 14 April 1975, sebagai anak pertama dari empat bersaudara pasangan Bapak Imanuel P. Silalahi dan Ibu Roswita N. Pardosi dan bersuami dengan Bapak Frederik H.H.P Pasaribu.

Penulis memulai pendidikan pada tahun 1981 dan lulus pada tahun 1987 di Sekolah Dasar Negeri 002 Rengat, Riau. Kemudian melanjutkan tingkat menengah pertama di SMP. Karang Anyar, Dumai, Riau lulus pada tahun 1991. Selanjutnya menyelesaikan pendidikan lanjutan atas pada SMAK II Jakarta lulus pada tahun 1993. Pada tahun yang sama melanjutkan pendidikan tinggi di Universitas Trisakti Jakarta dengan mengambil Jurusan Arsitektur Lansekap dan lulus pada tahun 1999, sehingga penulis berhak menyandang gelar Sarjana Teknik.

Pada tahun 2000 penulis melanjutkan sekolah Program Pascasarjana Magister Manajemen Agribisnis di Institut Pertanian Bogor.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Allah Yang Maha Kuasa, atas berkat, anugrah dan bimbingan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul "Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis di Resort Agro Darul Ihsan, Cariu, Bogor". Penulisan ini merupakan satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Agribisnis Institut Pertanian Bogor (MMA-IPB).

Pada kesempatan ini dengan segala ketulusan hati dan rasa hormat, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Marimin, MSc dan Ir. Kirbrandoko, MSM, selaku komisi pembimbing yang telah mengeluarkan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan bimbingan dan pengarahan mulai dari penyusunan proposal hingga tersusunnya tesis ini.
2. Prof. Dr. Ir. E. Gumbira Sa'id, MA. Dev., selaku ketua Program Studi Pasca Sarjana yang banyak memberikan dukungan moralnya untuk menyelesaikan penulisan ini.
3. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, MSc., selaku Direktur Akademik MMA – IPB, yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan penulisan ini.
4. Dr. Salamun, SpM., selaku pemilik Resort Agro Darul Ihsan, yang sudah memberikan izin dan restunya untuk melakukan penelitian di Resort Agro Darul Ihsan, serta kepada para responden selaku pengambil kebijakan di Yayasan Keluarga 70.

5. Seluruh staf dan pekerja pada Yayasan Keluarga 70 selaku pengelola yang telah membantu penulisan
6. Bapak, mama, Erik, Yuli, Ita, Paulus, Eron, Erin yang terus mendoakan, mendorong dan memberikan semangat untuk menyelesaikan penulisan ini.
7. Ir. Toman P dan Bapak Malik atas bantuannya kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini serta kepada seluruh rekan-rekan Eksekutif 14 MMA-IPB atas kebersamaan dan kerjasamanya dalam menjalankan masa kuliah.
8. Seluruh staff dan karyawan MMA-IPB atas kemudahan dan bantuan yang diberikan.
9. Semua pihak yang telah membantu menyelesaikan tesis ini.

Semoga Tuhan memberkati dan membalas kebaikan yang telah diberikan kepada penulis. Penulis berharap semoga tesis ini dapat berguna bagi semua pihak.

Bogor, Juli 2004

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar	xv
Daftar Lampiran	xvi
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Formulasi Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Ruang Lingkup Penelitian	8
1.5 Manfaat Penelitian	8
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kerangka Teoritis	
2.1.1 Perkembangan Agrobisnis dan Agrowisata	9
2.1.2 Manajemen Strategik	13
2.1.3 Perencanaan Strategik.....	16
2.1.4 Perumusan Strategik	20
2.1.4.1 Analisis Faktor Eksternal	21
2.1.4.2 Analisis Faktor Internal	21
2.1.4.3 GE Matriks (<i>Business Screen</i>)	22
2.1.4.4 Proses Hirarki Analisis (AHP)	
2.1.4.4.1 Pengertian Proses Hirarki Analisis	25
2.1.4.4.2 Pengolahan Proses Hirarki Analisis	26
2.2 Kajian penelitian terdahulu	31
2.3 Kerangka Pemikiran Konseptual	32

III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Tempat dan Waktu penelitian	34
3.2 Metode Penelitian	34
3.3 Jenis dan sumber data	35
3.4 Metode pengumpulan data dan informasi	35
3.5 Tehnik pengambilan contoh	35
3.6 Pengolahan dan analisa data	37
IV PROFIL RESORT AGRO DARUL ICHSAN	
4.1 Sejarah Resort Agro Darul Ichsan	41
4.2 Lokasi dan Kegiatan	42
4.3 Struktur Organisasi	48
4.4 Sosial Ekonomi Desa Selawangi	49
4.5 Sarana dan Prasarana	50
V HASIL DAN PEMBAHASAN	
5.1 Faktor Strategi Internal dan Eksternal	53
5.1.1 Faktor Strategi Internal	53
5.1.2 Analisa Internal	54
5.1.3 Faktor Strategi Eksternal	65
5.1.3 Analisa Eksternal	66
5.2 Analisa Portofolio Unit Bisnis.....	73
5.3 Rekomendasi Strategi Unit Bisnis	75
5.4 Peringkat Alternatif Strategi	79
5.4.1 Unit Bisnis Agrobisnis	80
5.4.1.1 Bobot dan Prioritas Faktor pada Hirarki Utama	80
5.4.1.2 Bobot dan Prioritas Tujuan pada Hirarki Utama	83
5.4.1.3 Bobot dan Prioritas Strategi pada Hirarki Utama	84
5.4.2 Unit Bisnis Pendidikan	85
5.4.2.1 Bobot dan Prioritas Faktor pada Hirarki Utama	86
5.4.2.2 Bobot dan Prioritas Tujuan pada Hirarki Utama	88
5.4.2.3 Bobot dan Prioritas Strategi pada Hirarki Utama	89

5.4.3 Unit Bisnis Agrowisata	91
5.4.3.1 Bobot dan Prioritas Faktor pada Hirarki Utama	92
5.4.3.2 Bobot dan Prioritas Tujuan pada Hirarki Utama	95
5.4.3.3 Bobot dan Prioritas Strategi pada Hirarki Utama	96

VI PROGRAM KERJA DAN KEGIATAN RADI

6.1 Program kerja dan Kegiatan Agrobisnis	100
6.2 Program Kerja dan Kegiatan Pendidikan	103
6.3 Program Kerja dan Kegiatan Agrowisata	106

VII KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan	110
7.2 Saran	113

Daftar Pustaka	xvii
----------------------	------

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1	Obyek Agrowisata 10 Propinsi di Indonesia tahun 2003	5
2	Skala Dasar Penilaian Saaty	28
3	Indeks OAK RIDGE LABORATORY	30
4	Cara memperoleh dan mengolah Penelitian	40
5	Daftar nama Responden	37
6	Faktor Strategi Internal RADI	54
7	Evaluasi Faktor Strategi Internal Agrobisnis	55
8	Evaluasi Faktor Strategi Internal Pendidikan	59
9	Evaluasi Faktor Strategi Internal Agrowisata	62
10	Faktor Strategi Eksternal RADI	65
11	Evaluasi Faktor Strategi Eksternal Agrobisnis	66
12	Evaluasi Faktor Strategi Eksternal Pendidikan	69
13	Evaluasi Faktor Strategi Eksternal Agrowisata	71
14	Faktor Kekuatan Bisnis dan Daya Tarik Industri	73

DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
1	Model Manajemen Strategik	14
2	Hirarki Strategik	18
3	Lingkungan Eksternal Perusahaan	20
4	Matriks – GE	24
5	Langkah – langkah Penggunaan Analisis Hirarki Prioritas ...	27
6	Kerangka Pemikiran Konseptual	34
7	Struktur Organisasi	49
8	Matriks – GE Unit Bisnis	74
9	Struktur Hirarki Keputusan Unit Bisnis Agrobisnis	81
10	Struktur Hirarki Keputusan Unit Bisnis Pendidikan	87
11	Struktur Hirarki Keputusan Unit Bisnis Agrowisata	93

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor		Halaman
1	Resor Agro Darul Ichsan (Peta Lokasi)	115
2	Resor Agro Darul Ichsan (Kegiatan)	116
3	Pengunjung Agrowisata	119
4	Faktor – faktor strategis Internal RADI	120
4	Faktor – faktor Strategis Eksternal RADI	121
5	Faktor Keuatan Bisnis dan Daya Tarik Industri Agrobisnis	124
6	Faktor Kekuatan Bisnis dan Daya Tarik Industri Pendidikan	123
7	Faktor Kekuatan Bisnis dan Daya Tarik Industri Agrowisata	124
8	Prioritas Alternatif Unit Bisnis Agrobisnis	125
9	Prioritas Alternatif Unit Bisnis Pendidikan	126
10	Prioritas Alternatif Unit Bisnis Agrowisata	127
11	Grafik Alternatif Agrobisnis	128
12	Grafik Alternatif Pendidikan	129
13	Grafik Alternatif Agrowisata	130
14	Kuesioner Pengunjung	131
15	Kuesioner Manajemen Puncak	133
16	Rangkuman Tesis	180

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia sebagai negara kepulauan yang terletak di garis katulistiwa memiliki beraneka ragam sumber daya, termasuk di dalamnya adalah sumber daya alam, sumber daya manusia, sumber daya buatan, sumber daya sosial dan budaya, sumber daya ekonomi serta ketertiban masyarakat. Semua sumber daya yang dimiliki Indonesia dapat diolah dan diatur menjadi satu kesatuan yang utuh, dan juga multifungsional sehingga dapat menghasilkan pendapatan dan diharapkan dapat membantu serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat setempat. Upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat yang memanfaatkan sumber daya tersebut dalam suatu bisnis. Keanekaragaman sumber daya yang dimiliki Indonesia sebagai suatu kekuatan dan peluang dalam memanfaatkan dan mengembangkan komoditas pertanian, termasuk dalam pengolahan sumber daya alam dengan memanfaatkan teknologi yang ada. Sehingga diharapkan akan menghasilkan komoditas yang berkualitas dan dapat berkompetisi, serta mampu menghadapi persaingan di masa depan.

Dalam pelaksanaannya pengolahan komoditas pertanian secara alami sangat dipengaruhi oleh kondisi iklim, cuaca serta lahan yang memerlukan manajemen yang berkualitas terhadap pengolahan alam untuk mengatur kondisi alam tersebut sehingga menjadi faktor keberhasilan hasil produksi baik kualitas maupun kuantitasnya. Sebab kondisi alam akan menjadi kendala jika kondisi alam tidak menguntungkan bagi pertanian, tetapi sebaliknya hal ini akan menjadi potensi yang baik untuk meningkatkan produktivitas jika kondisi alam sangat

mendukung karena potensi tersebut dimanfaatkan untuk mengembangkan berbagai komoditas pertanian yang semakin besar dengan menerapkan sistem pengolahan lahan yang sesuai. Selanjutnya kondisi tersebut akan mempengaruhi tingkat produktivitas yang kemudian mempengaruhi proses operasional terutama untuk *income* perusahaan.

Melalui usaha tani (*farm*) menjadi wadah kegiatan petani untuk menghasilkan barang berupa biji, buah, daun dan lainnya dengan menggunakan faktor produksi alam, kerja dan modal manajemen. Para petani tidak hanya melakukan bercocok tanam tetapi lebih jauh lagi yaitu bagaimana produk pertanian bisa berinteraksi dengan bisnis pertanian secara makro yang bisa meningkatkan kesejahteraan petani dan termasuk memajukan wilayah setempat. Pengembangan kegiatan pertanian dalam usaha agrobisnis sebagai obyek wisata ditujukan untuk mengenal kegiatan pertanian yang sebenarnya dan haruslah dirancang sedemikian rupa sehingga bersifat unik dan menarik. Potensi dan kendala yang dikelola dengan seimbang akan menjadi suatu peluang bisnis.

Kelestaraan sumber daya alam yang dikelola berkembang menjadi sumber pariwisata berupa agrowisata. Sumber pariwisata tersebut membutuhkan pengelolaan yang baik, sehingga sumber daya yang menjadi milik masyarakat (*public goods*) dan keunikan yang dimiliki alam dapat diperbaharui. Berdasarkan surat keputusan bersama menteri pertanian dan Menteri Pariwisata Pos dan Telekomunikasi No. KM. 47 / PW.DOW /MPPT - 89 dan No. 204 / KPTS / HK / 050 / 4 /1989, yang menempatkan suatu bentuk pariwisata yang dikaitkan dengan pertanian, yang disebut dengan Agrowisata. Agrowisata (*Agrotourie*) merupakan suatu wisata yang dapat menikmati hasil pertanian, ekosistem dan juga

lingkungannya secara umum. Agrowisata sebagai suatu rangkaian penyatuan dari sumber daya alam yang dinikmati keindahannya dan di dalamnya juga menyangkut usaha pertanian dan perkebunan (agrobisnis) yang didukung dengan suatu proses produksi yang menghasilkan komoditas terpenting yang dihasilkan dari lahan dan wilayah sekitarnya.

Produk yang dihasilkan agrowisata adalah barang dan jasa, di mana barang diperoleh dari hasil usaha tani sedangkan jasa menghasilkan produksi layanan dan kinerja karyawannya terhadap pengunjung atau pemakai agrowisata. Lebih lanjut dijelaskan bahwa produk Agrowisata selain memberikan nilai kenyamanan, keindahan ataupun pengetahuan dan atraksi wisata, dapat juga meningkatkan pendapatan bagi para petani. Sebab wisatawan yang berkunjung selain menikmati pemandangan alam, pengetahuan dari proses produksi dan juga akan menjadi konsumen produk pertanian yang dihasilkan. Lahan yang digunakan dengan memanfaatkan usaha pertanian (agro) sebagai objek wisata merupakan suatu paket dari agrowisata dan sebagai salah satu sarana wisata karena hasil dan proses pengembangan pertanian tersebut mulai dari proses pembibitan hingga hasil produksi. Selain itu dengan adanya aktivitas wisata, maka kontinuitas produksi pertanian akan terjadi secara terus menerus dan berkala. Hal ini secara tidak langsung menumbuhkan kesadaran para petani akan pentingnya kelestarian sumber daya.

Pemilihan lokasi untuk wisata sekarang ini sangat bervariasi dan lokasi wisata tersebut menjadi *alternative-tourism*. Dan salah satu lokasi wisata tersebut lebih menekankan pada penghayatan yang lebih kuat pada kelestarian alam, lingkungan dan budaya menjadi *special interest tourism* atau wisata minat

lingkungannya secara umum. Agrowisata sebagai suatu rangkaian penyatuan dari sumber daya alam yang dinikmati keindahannya dan di dalamnya juga menyangkut usaha pertanian dan perkebunan (agrobisnis) yang didukung dengan suatu proses produksi yang menghasilkan komoditas terpenting yang dihasilkan dari lahan dan wilayah sekitarnya.

Produk yang dihasilkan agrowisata adalah barang dan jasa, di mana barang diperoleh dari hasil usaha tani sedangkan jasa menghasilkan produksi layanan dan kinerja karyawannya terhadap pengunjung atau pemakai agrowisata. Lebih lanjut dijelaskan bahwa produk Agrowisata selain memberikan nilai kenyamanan, keindahan ataupun pengetahuan dan atraksi wisata, dapat juga meningkatkan pendapatan bagi para petani. Sebab wisatawan yang berkunjung selain menikmati pemandangan alam, pengetahuan dari proses produksi dan juga akan menjadi konsumen produk pertanian yang dihasilkan. Lahan yang digunakan dengan memanfaatkan usaha pertanian (agro) sebagai objek wisata merupakan suatu paket dari agrowisata dan sebagai salah satu sarana wisata karena hasil dan proses pengembangan pertanian tersebut mulai dari proses pembibitan hingga hasil produksi. Selain itu dengan adanya aktivitas wisata, maka kontinuitas produksi pertanian akan terjadi secara terus menerus dan berkala. Hal ini secara tidak langsung menumbuhkan kesadaran para petani akan pentingnya kelestarian sumber daya.

Pemilihan lokasi untuk wisata sekarang ini sangat bervariasi dan lokasi wisata tersebut menjadi *alternative-tourism*. Dan salah satu lokasi wisata tersebut lebih menekankan pada penghayatan yang lebih kuat pada kelestarian alam, lingkungan dan budaya menjadi *special interest tourism* atau wisata minat

khusus (Hadinoto, 1997). Agrowisata sebagai alternatif wisata karena tanpa disadari masyarakat perkotaan sekarang ini membutuhkan dan memerlukan sarana rekreasi, sebagai tempat untuk beristirahat serta untuk memperoleh pengetahuan alam dan cara proses serta pemeliharaan agro secara langsung. Agrowisata telah lama berkembang di Indonesia dengan komoditas yang berbeda dan sesuai kebutuhan masyarakat dan kondisi lingkungan alam pada wilayah setempat di mana agrowisata tersebut berada. Dukungan otonomi daerah yang memberi kesempatan untuk mengembangkan daerahnya masing-masing, sehingga pelestarian lingkungan dapat pula menjadi sarana pariwisata bagi daerahnya (Haryadi, 1999).

Obyek agrowisata yang telah berkembang dan tercatat dalam basis data Direktorat Jenderal Pariwisata 2003 berada di 10 propinsi (Tabel 1).

Usaha pengendalian dan pengembangan sumber daya alam dalam usaha melestarikan lingkungan dan menambah area pariwisata salah satunya adalah Resor Agro Darul Ihsan yang memiliki luas 34 ha. Lahan garapan yang berada di desa Selawangi merupakan wadah untuk memfokuskan kegiatan pada peningkatan mutu sumber daya alam melalui pelestarian alam sekitarnya dengan melibatkan pendidikan yang komprehensif. Resor Agro Darul Ihsan dibangun menjadi suatu agrowisata yang memiliki sarana wisata dengan kegiatan pada bidang agrobisnis (terdiri dari pertanian, perkebunan dan peternakan) dan juga pendidikan. Ketiga strategi bisnis unit tersebut (wisata, agrobisnis, pendidikan) saling berhubungan dan saling memanfaatkan satu dengan yang lain. Kegiatan yang ada di lokasi diperuntukan buat keluarga, kelompok organisasi dalam bentuk rombongan sebagai pengunjung Resor Agro Darul Ihsan.

Tabel 1. Obyek Agrowisata 10 Propinsi di Indonesia tahun 2003

NO	Propinsi	Obyek Wisata
1	DKI Jakarta	Wisata (1 obyek)
2	Jawa Barat	Perkebunan (10 obyek), Peternakan (2 obyek), Hortikultura (5 obyek)
3	Jawa Tengah	Perkebunan (8 obyek), Peternakan (6 obyek), Hortikultura (1 obyek)
4	Jawa Timur	Perkebunan (32 obyek), Peternakan (3 obyek), Hortikultura (5 obyek), Wisata (2 obyek)
5	Sumatra Utara	Perkebunan (12 obyek), Wisata (5 obyek)
6	Riau	Perkebunan (3 obyek), Peternakan (3 obyek), Hortikultura (1 obyek), Wisata (1 obyek)
7	Jambi	Perkebunan (1 obyek)
8	Nusa Tenggara Barat	Perkebunan (1 obyek), Peternakan (2 obyek), Wisata (1 obyek)
9	Kalimantan Tengah	Peternakan (2 obyek), Wisata (1 obyek)
10	Kalimantan Barat	Perkebunan (3 obyek), Peternakan (1 obyek), Wisata (1 obyek)

Sumber : database.deptan.go.id, tahun 2003

1.2 Formulasi Permasalahan

Keberadaan bisnis ini memberikan nilai positif bagi lingkungan sekitarnya antara lain dapat memberikan peluang bagi masyarakat sekitar untuk berusaha meningkatkan produk-produk dari hasil pengolahan lahan mereka dan lebih jauh lagi dapat menciptakan kerjasama yang baik dalam aktivitas pertanian dan budaya di wilayah tersebut yang mendukung kegiatan pariwisata.

Dengan potensi dan kendala yang dimiliki Yayasan Keluarga'70 sebagai pengelola untuk mengembangkan setiap unit bisnis dan sesuai dengan judul penelitian formulasi strategi pengembangan bisnis di Resor Agro Darul Ihsan, maka diharapkan dapat memberikan alternatif strategi dengan melakukan penelitian untuk beberapa masalah berikut ini :

- a. Yayasan Keluarga 70 belum memiliki strategi–strategi pengembangan, yang dilakukan selama ini tergantung pada kebutuhan tidak terencana.
- b. Resor Agro Darul Ichsan memiliki tiga unit bisnis strategik yang berpotensi untuk dikembangkan dan saling mendukung, tetapi belum dimanfaatkan secara maksimal membentuk tata ruang yang dapat menciptakan fasilitas.
- c. Masih kurang pemanfaatan dan pengelolaan sumber dana yang dimiliki
- d. Masih perlu ditingkatkan kualitas produk dan manajemen kinerja serta hubungan dengan masyarakat sekitar.
- e. Berbagai jenis komoditas dan kegiatan yang menjadi daya tarik Resor Agro Darul Ichsan belum banyak diketahui oleh pasar karena kurangnya promosi produk unggulan di pasar lokal.
- f. Pengembangan kinerja sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh budaya setempat. Untuk itu diperlukan strategi untuk menyatukan kebudayaan tersebut tetapi dapat meningkatkan kinerja anggotanya.
- g. Perubahan lingkungan eksternal dan pengaruh cuaca serta persaingan dengan pariwisata lainnya yang memiliki daya tarik yang berbeda harus diantisipasi agar Resor Agro Darul Ichsan mampu bersaing.
- h. Hubungan kerja dalam penanaman modal dalam bentuk kemitraan yang telah dibentuk seharusnya mampu dipertahankan sehingga lebih mudah memperoleh dana untuk kegiatan yang lainnya dan mempertahankan kinerja yang telah ada.

Dari latar belakang dan permasalahan di atas, maka fokus dalam rumusan permasalahan untuk penelitian ini adalah :

1. Bagaimana mengidentifikasi dan menganalisa faktor–faktor strategis internal dan eksternal yang mempengaruhi unit bisnis Resor Agro Darul Ihsan ?
2. Bagaimanakah portofolio unit bisnis yang akan dilakukan Resor Agro Darul Ihsan dalam pengembangan bisnisnya ?
3. Bagaimanakah rekomendasi strategi pengembangan bisnis Resor Agro Darul Ihsan?
4. Bagaimana menentukan hirarki utama dari prioritas strategi yang terpilih untuk pengembangan bisnis Resor Agro Darul Ihsan?
5. Bagaimana menyusun program kerja dan kegiatan pengembangan bisnis Resor Agro Darul Ihsan ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor–faktor strategis internal dan eksternal yang mempengaruhi unit bisnis Resor Agro Darul Ihsan.
2. Melakukan analisis portofolio unit bisnis yang akan dilakukan Resor Agro Darul Ihsan dalam pengembangan bisnisnya.
3. Memberikan rekomendasi strategi pengembangan bisnis Resor Agro Darul Ihsan
4. Menentukan hirarki utama dari prioritas strategi yang terpilih untuk pengembangan bisnis Resor Agro Darul Ihsan
5. Menyusun program kerja dan kegiatan pengembangan Resor Agro Darul Ihsan.

1.4 Ruang Lingkup

Penelitian ini dibatasi pada formulasi strategi dan program kerja dan kegiatan terhadap portofolio unit bisnis pada Resor Agro Darul Ihsan, tanpa membandingkan nilai secara ekonomis namun hanya sebagai contoh guna mengembangkan internal RADI.

1.5 Manfaat penelitian

1. Penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengembangkan bisnis agrowisata agar mampu bersaing dengan bisnis dibidang yang sama dimasa depan.
2. Agrowisata yang berkembang dapat meningkatkan pendapatan masyarakat pada khususnya dan daerah setempat pada umumnya.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teoritis

2.1.1 Perkembangan Agrobisnis dan Agrowisata

Menurut Semaoen (1996) dalam Siagian (2003) agrobisnis adalah suatu kegiatan usaha yang berkaitan dengan sektor agrobisnis, mencakup perusahaan pemasok input agrobisnis, penghasil, pengolah produk agrobisnis, dan jasa pengangkutan, jasa keuangan. Sedangkan menurut Menurut Semaoen (1996) dalam Siagian (2003), agrobisnis sebagai keseluruhan operasi yang terkait dengan aktivitas untuk produksi usaha tani untuk pengolahan dan pemasaran. Agrobisnis bukan saja sebagai pemenuhan kebutuhan masyarakat pedesaan, tetapi juga memperoleh nilai tambah yang lebih besar. Menurut Siagian (2003), tujuan agrobisnis adalah untuk memanfaatkan sumber alam untuk pembudi-dayaan ternak atau tanaman dan kemudian diolah menjadi makanan atau disebut sebagai produk agro-industri.

Manajemen agrobisnis sebagai suatu kegiatan manajemen (pengelolaan) dalam bidang agrobisnis. Manajemen agrobisnis dapat juga diartikan bahwa seluruh kegiatan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan yang dilakukan oleh suatu organisasi agrobisnis guna melakukan koordinasi berbagai sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan surat keputusan bersama Menparpostel yaitu usaha agro sebagai obyek wisata dengan tujuan untuk memperluas pengetahuan, pengalaman rekreasi, dan hubungan usaha di bidang pertanian sebagai batasannya tetapi

potensi tersebut dapat berkembang. Menurut Hadinoto (1997), agrowisata adalah kegiatan yang memanfaatkan obyek-obyek pertanian. Definisi yang sama dikemukakan oleh Tirtawinata dan Fachruddin (1996), agrowisata merupakan rangkaian kegiatan wisata yang memanfaatkan sektor pertanian antara lain perkebunan, ladang pembibitan, laboratorium. Indonesia dapat memanfaatkan peluang ini melalui sistem pengembangan pariwisata yang terintegrasi dalam satu satuan wisata yang terdiri dari wisata agro, wisata alam, dan wisata budaya. Sedangkan Resor merupakan suatu tempat dimana masyarakat memanfaatkannya untuk melakukan kegiatan wisata dan terdiri dari tempat penginapan (Oxford University Press, 1997). Resor Agro Darul Ihsan merupakan obyek agrowisata yang telah memiliki sarana tempat penginapan.

Obyek agrowisata juga sebagai ruang terbuka hijau (RTH), sehingga manfaat dari agrowisata itu sendiri adalah (Tirtawinata dan Fachruddin 1996):

1. *Meningkatkan Konservasi Lingkungan*

Kelangsungan pariwisata khususnya agrowisata sangat ditentukan oleh baik-buruknya lingkungan, karenanya di dalam pengembangan agrowisata, asas pengelolaan lingkungan secara benar diperlukan untuk melestarikan kemampuan lingkungan dalam mendukung pembangunan lingkungan dan daerah. Nilai-nilai konservasi yang ditekankan pada keseimbangan ekosistem yang ada menjadi salah satu tujuan pengelolaan agrowisata.

2. *Meningkatkan Nilai Estetika dan Keindahan Alam*

Lingkungan alam yang indah dan tertata apik tentu akan membuat pengunjung terpesona. Pengembangan setiap komponen obyek perlu

dipertimbangkan, walaupun terdapat unsur-unsur tambahan, seperti fasilitas bangunan namun tidak menurunkan keindahan alam tersebut.

3. *Memberikan nilai Rekreasi*

Sebagai obyek pariwisata, agrowisata tentunya tidak dapat dipisahkan dengan kegiatan rekreasi.

4. *Meningkatkan Kegiatan Ilmiah dan Pengembangan Ilmu Pengetahuan*

Obyek agrowisata dapat menjadi tempat untuk mencari informasi dan menimba ilmu. Kekayaan alam yang dibudidayakan tidak hanya dilihat dengan mengunjunginya tapi juga pengunjung dapat menerima informasi bagaimana proses pembibitan, proses penanaman bahkan dapat membeli hasilnya.

5. *Mendapatkan Keuntungan Ekonomi*

Keuntungan tersebut antara lain :

a. Keuntungan ekonomi bagi daerah dan masyarakat

Arus barang dan jasa yang terjadi di daerah tersebut akan membuka peluang terjadinya transaksi ekonomi, diantaranya :

- Membuka lapangan pekerjaan
- Meningkatkan pendapatan masyarakat
- Meningkatkan popularitas daerah
- Meningkatkan produksi

b. Keuntungan ekonomi bagi obyek agrowisata

Sumber-sumber masukan dana yang dapat berkembang dari yang semula direncanakan.

Dalam usaha pengembangan agrowisata diperlukan kegiatan mengelola agrowisata tersebut yaitu dengan menentukan pengelolaan sesuai dengan tujuan dari agrowisata tersebut dan memperhitungkan kendala–kendala yang akan timbul. Menurut Sulisyantara (1990), tujuan pengembangan agrowisata adalah untuk membina keselarasan hubungan antara kehidupan manusia dan lingkungannya melalui upaya pemanfaatan potensi alam untuk tujuan wisata dengan mempertimbangkan aspek kelestarian alam lingkungannya, kondisi sosial ekonomi, budaya masyarakatnya dan keinginan pengunjung, serta dapat meningkatkan kegiatan ilmiah, pengembangan ilmu pengetahuan. Dengan memanfaatkan potensi–potensi yang dimiliki, agrowisata dapat menjadi peluang untuk menarik konsumen wisatawan nusantara maupun mancanegara.

Pelaksanaan pengembangan agrowisata perlu dilakukan secara lintas sektoral dan multi aktivitas dimana atraksi agrowisata dalam kegiatan pariwisata merupakan salah satu mata rantai paket wisata. Karena itu dalam menata dan mengembangkan agrowisata tidak terlepas dari unsur–unsur produk wisata lainnya yakni hotel, restoran, transportasi, dan lainnya. Dalam menata agrowisata bila dikaitkan dengan pariwisata, maka faktor–faktor yang perlu diperhatikan antara lain :

- a. Jenis tanaman yang khas untuk dikembangkan. Tanaman tersebut tidak hanya untuk dilihat, tetapi juga dapat dinikmati, atraksi wisata.
- b. Tersedia sarana penelitian
- c. Penataan areal tanaman perlu dilengkapi dengan pusat dan papan informasi
- d. Tersedia pesanggrahan atau pondok wisata (*guest house*)

- e. Tersedia sarana parkir, tempat ibadah, tempat istirahat dan sarana mandi cuci kakus (MCK)
- f. Adanya program pemeliharaan dan pengembangan yang jelas

Orientasi wisata yang konsisten terhadap alam sosial dan nilai komunitas serta adanya interaksi positif antara wisata dengan masyarakat setempat sehingga menimbulkan pola baru di dalam perjalanan pariwisata, antara lain (Hadinoto, 1997) :

1. Motivasi wisatawan menjadi sangat khusus
2. Wisatawan berani membayar mahal untuk nilai kualitas perjalanan yang mereka peroleh
3. Tingkat kepuasan wisatawan akan menjadi ukuran yang sangat menentukan
4. Wisatawan akan lebih menikmati bentuk wisata yang berorientasi pada pengalaman seperti : tantangan, fantasi, nostalgia, dan pengalaman eksotik.

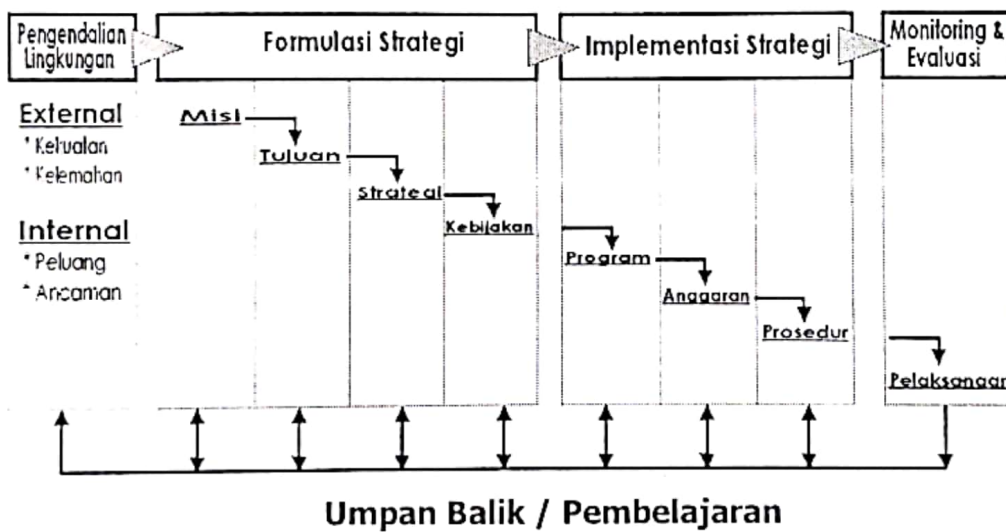
2.1.2 Manajemen Strategik

Manajemen Strategik menurut Stephanie K. Marrus yang di kutip oleh Sukristono (1995) dalam Umar (2001), merupakan suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi yang disertai dengan penyusunan cara atau upaya bagaimana tujuan tersebut dapat dicapai.

Menurut David (2001) mendefinisikan manajemen strategi sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan

mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektifnya, dan juga memadukan aspek–aspek manajemen pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasional, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan perusahaan atau organisasi. Dalam hal ini strategi yang dikembangkan oleh perusahaan atau organisasi dipengaruhi oleh elemen–elemen lingkungan dan perubahannya, konfigurasi internal aset organisasi, kinerja dan sasaran organisasi tersebut (Djohar, 2002).

Dan dalam pelaksanaannya manajemen strategi melalui suatu proses yang terdiri dari tiga tahap : perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.



Sumber : Wheelen & Hunger, 2000

Gambar 1 : Model Manajemen Strategik

Peace dan Robinson (1997), mengemukakan bahwa manajemen strategik sebagai kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan pelaksanaan dari rencana–rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan, dirumuskan sebagai berikut :

- a. Merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan, filosofi, dan tujuan.
- b. Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi internal dan kapabilitasnya
- c. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum.
- d. Menilai opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
- e. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasikan setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
- f. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategik umum (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
- g. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategik jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategik umum yang dipilih.
- h. Mengimplementasikan pilihan strategik dengan mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi dan sistem imbalan.
- i. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Lebih lanjut lagi Pearce & Robinson (2000), manfaat yang diperoleh dari manajemen strategik kepada perusahaan, antara lain:

- a. Memformulasikan strategik untuk memperkuat kemampuan perusahaan, mencegah permasalahan, dorongan dari manajer kepada bawahannya

dalam melaksanakan tanggung jawab, sehingga bawahan menyadari perlunya perencanaan strategik

- b. Keputusan strategik yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternatif terbaik yang ada.
- c. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas–imbalan di setiap rencana strategik dengan demikian dapat memotivasi mereka.
- d. Senjang dan tumpang tindih kegiatan diantara individu dan kelompok berkurang karena dari perumusan strategi ada penjelasan peran masing – masing
- e. Penolakan terhadap perubahan berkurang.

2.1.3 Perencanaan Strategik

Menurut Hax & Majluf (1996), proses perencanaan strategik bisnis dipusatkan pada formulasi strategik bisnis dan program–program strategis. Strategik bisnis merupakan produk akhir dari sebuah proses berpikir di dalamnya tercakup pengamatan lingkungan internal dan eksternal serta memerlukan adanya misi bisnis.

Proses manajemen strategik dilakukan suatu perencanaan guna menghasilkan alternatif strategik. Pada proses perencanaan tersebut dibutuhkan alternatif – alternatif pendekatan, seperti berikut (Umar, 2001) :

- a. Pendekatan Atas – Bawah (*Top-Down*)

Pendekatan ini dilakukan oleh pimpinan organisasi dan unit yang dibawahnya hanya sebagai pelaksana dari rencana. Perusahaan yang menganut sistem

desentralisasi (penyebaran kewenangan), pimpinan puncak memberikan pengarahannya dan petunjuk kepada pimpinan cabang agar menyusun rencana dan kemudian akan dikoreksi oleh pimpinan puncak sebelum disetujui.

b. Pendekatan Bawah – Atas (*Bottom – Up*)

Pendekatan yang dilakukan pemimpin puncak dengan cara memberikan gambaran situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi termasuk mengenai misi, tujuan, sasaran, dan sumber daya yang dimiliki, lalu memberikan wewenang untuk menyusun rencana kepada manajemen tingkat bawahnya.

c. Pendekatan Campuran

Kombinasi pendekatan dari Atas-Bawah dan Bawah-Atas, pimpinan memberikan petunjuk perencanaan organisasi secara garis besar, sedangkan rencana detailnya diserahkan kepada kreativitas unit perusahaan di bawahnya dengan tetap mematuhi aturan yang ada.

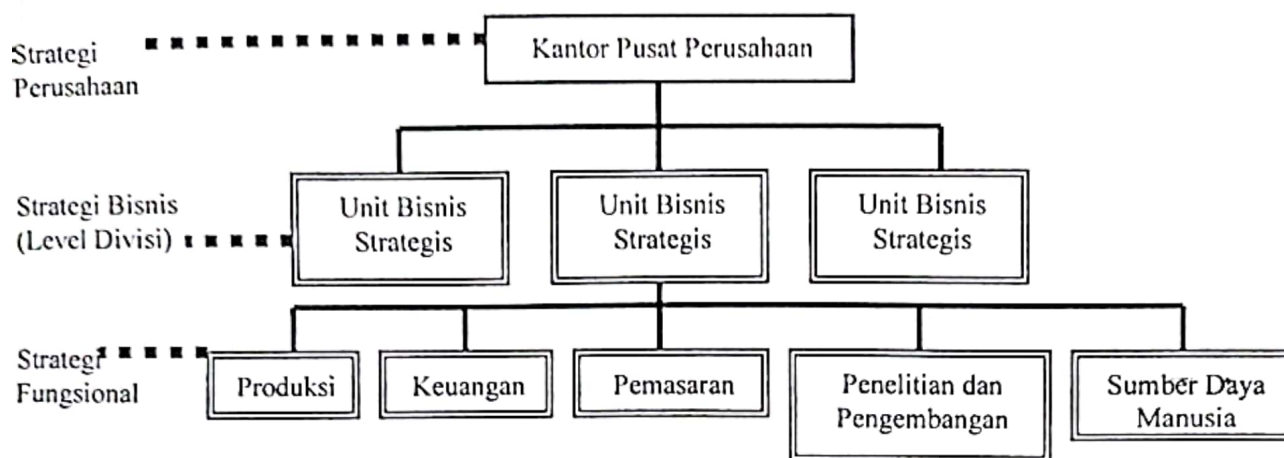
d. Pendekatan Kelompok

Pendekatan yang dilakukan oleh tenaga ahli dalam perusahaan.

Tiga level strategi yang dimiliki perusahaan yang memiliki beberapa SBU, antara lain (Wheelen & Hunger, 2000):

- a. *Strategi korporasi*, menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan terhadap pertumbuhan dan manajemen untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa, strategi tersebut; 1) pola keputusan yang berkenaan dengan tipe bisnis, 2) arus keuangan dan sumber daya lainnya dari divisi perusahaan, 3) hubungan perusahaan dengan kelompok dalam lingkungan perusahaan.

- b. *Strategi bisnis*, dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk atau jasa.
- c. *Strategi fungsional*, pemaksimalan sumber daya produktivitas.



Sumber : Wheelen & Hunger, 2000

Gambar 2 : Hirarki Strategi

Menurut Siagian (2003), *Strategic Business Unit (SBU)* menyangkut pengelolaan kepentingan dan operasi unit usaha tertentu. Strategi pada level ini menganalisa terhadap perusahaan yang akan bersaing dalam industri/pasar, produk/jasa yang sebaiknya ditawarkan, pelanggan yang akan dilayani, fungsi yang akan dikelola untuk memenuhi kebutuhan pasar, sumber daya yang akan didistribusikan. Sebuah SBU mengelompokkan semua aktivitas usaha dalam sebuah perusahaan multiusaha yang menghasilkan jenis produk/jasa tertentu dan memperlakukannya sebagai salah satu unit usaha tunggal. *Strategic Business Unit (SBU)* memiliki ciri – ciri yang terdiri dari lima aspek, yaitu (Umar, 2001):

- a. *External Focus*, merupakan pengelolaan dan pengorganisasian suatu SBU berdasarkan permasalahan faktor eksternal.
- b. *Identifiable Competitor*, SBU yang didesain agar para pesaing SBU dapat teridentifikasi.

- c. *Autonomous Profit Center*, SBU yang beroperasi sebagai suatu bisnis dengan tujuan dan sasaran yang dipimpin oleh seorang manajer.
- d. *Distinct Marketing Strategy*, SBU yang berbeda dengan unit bisnis lainnya karena memiliki strategi pemasaran sendiri
- e. *Separate Accounting*, SBU yang berdiri sendiri dan bersaing untuk mendapatkan keuntungan.

Pada perusahaan yang lingkungannya luas dan besar memiliki beberapa strategis bisnis unit dan biasanya didasarkan atas segmen produk–pasar yang dilayani perusahaan. Menurut Hax & Majluf (1996) Strategi Bisnis Unit adalah sebuah unit operasional atau fokus perencanaan perusahaan yang melayani sekumpulan produk atau jasa yang dijual kepada sekumpulan konsumen yang seragam serta menghadapi pesaing yang dapat di-identifikasi dengan jelas.

Proses manajemen strategik bersifat dinamis dan berkelanjutan, sehingga perubahan dalam salah satu komponen utama dalam model dapat memaksa perubahan dalam salah satu atau semua komponen lainnya.

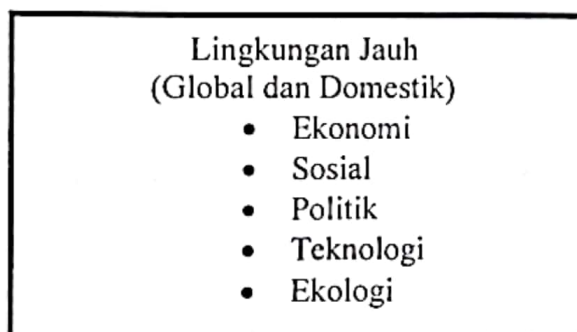
Proses manajemen strategik tidak terlepas dari Misi perusahaan dalam melakukan formulasi strateginya. Mengenali misi, sasaran dan strategi organisasi yang sudah ada menjadi titik awal untuk manajemen strategi, karena kondisi perusahaan saat ini yang menghambat perkembangan perusahaan. Hal ini disebabkan visi yang dimiliki oleh perusahaan sebagai suatu cita–cita tentang keadaan yang akan datang yang diinginkan untuk wujud oleh seluruh personel perusahaan, mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah. Langkah selanjutnya dari visi ini adalah misi yang merupakan penjabaran secara

tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh staf perusahaan.

Dengan memformulasikan manajemen strategik tersebut, mendorong para pemimpin perusahaan untuk mencapai tujuan–tujuan pelaksanaan perusahaan.

2.1.4 Perumusan Strategik

Perumusan strategik merupakan perencanaan jangka panjang untuk mengefektifkan pengelolaan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) dan lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dalam suatu organisasi. Termasuk dalam perumusan strategik adalah pernyataan visi, misi, penentuan tujuan, strategi dan kebijakan.



Sumber : Pearce & Robinson, 1997

Gambar 3 : Lingkungan Eksternal Perusahaan

Strategik dapat diartikan sebagai bagaimana (*how*) suatu organisasi mencapai misi dan tujuan yang ditetapkan. Strategik yang didasarkan kepada suatu ide inti bagaimana suatu organisasi dapat paling unggul bersaing dalam pasar. Istilah yang populer untuk ide inti tersebut adalah strategi generik (*generic strategy*).

2.1.4.1 Analisis Faktor Eksternal

Analisis eksternal adalah analisis mengenai faktor-faktor eksternal atau merupakan situasi dan kondisi keberadaan di luar perusahaan yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kinerja perusahaan (David, 2001)

Dalam rangka pencapaian tujuan, berbagai sasaran dan merealisasikan misi suatu perusahaan sangat dipengaruhi dan berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya baik sifatnya positif maupun negatif dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional perusahaan. Sebab pengaruh lingkungan eksternal berada diluar kendali perusahaan.

Tujuan dari pengaruh lingkungan eksternal ini adalah ; 1) untuk mengembangkan daftar terbatas peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan dan ancaman yang harus dihindari, 2) mengenali variabel kunci yang menawarkan respon yang dapat dilakukan. Dari tiga kategori lingkungan eksternal yang saling berkaitan, penelitian ini dilakukan dengan menganalisa faktor lingkungan jauh (*remote*), antara lain mengkaji lima (5) kategori besar (Pearce & Robinson, 1997):

- a) Kekuatan ekonomi
- b) Kekuatan sosial dan budaya
- c) Kekuatan politik
- d) Kekuatan teknologi
- e) Kekuatan ekologi

2.1.4.2 Analisis Faktor Internal

Analisis lingkungan internal adalah analisis mengenai lingkungan yang ada di dalam perusahaan dan secara normal langsung dan khusus terhadap

perusahaan dan menganalisis faktor–faktor internal yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan di bidang–bidang fungsional, termasuk manajemen, pemasaran, keuangan, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi.

2.1.4.3 Matrik GE

Matrik GE (*General Electric*) dikenal juga dengan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI). Matrik ini memiliki sembilan (9) sel dalam melakukan pemetaan kekuatan dari portofolio dalam suatu bisnis yang didasarkan pada daya–tarik industri. Dan tujuan dari penggunaan matriks ini untuk membantu dan memberi gambaran terkait dengan strategi investasi yang harus dilakukan oleh pengelola. Matriks GE memiliki parameter yang menjadi akses dari portofolio bisnis, antara lain (www.quickmba.com) :

- a. Kekuatan eksternal (*Industry Attractiveness*), yang termasuk di dalam kriteria parameter kekuatan ini adalah ; ukuran pasar (*market size*), tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*), siklus industri (*cyclicalit*y), struktur persaingan (*competitive structured*), profitabilitas industri (*industry profitability*), peluang besar (*global opportunity*), faktor lingkungan makro (PEST). Setiap faktor akan diukur berat dan nilainya kemudian dijumlahkan totalnya. Hal ini didukung oleh Dirgantoro (2001), sumbu vetikal menggambarkan kekuatan perusahaan yang telah diukur dan dihitung berdasarkan berbagai indikator yang telah disepakati bersama yaitu lingkungan tentang kekuatan dan kelemahan.
- b. Kekuatan internal (*Business strength*), yang termasuk didalam parameter ini adalah : pangsa pasar (*market share*), perkembangan di dalam pangsa pasar

(*growth in market share*), kapasitas produksi (*production capacity*), pemasaran (*marketing*), akses distribusi (*distribution access*), pelayanan pelanggan (*customer services*), sumber keuangan (*financial resources*). Setiap faktor akan diukur berat dan nilainya kemudian dijumlahkan totalnya. Menurut Dirgantoro (2001), sumbu horisontal menggambarkan peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis. Jika bernilai positif maka daya tarik industri yang mendorong perusahaan untuk beroperasi.

Langkah–langkah yang langsung dilakukan untuk memposisikan produk atau unit bisnis pada matriks GE adalah :

Posisi Sekarang

- a. Setelah variabel–variabel daya tarik industri dan posisi kekuatan bisnis ditentukan maka masing–masing produk atau unit bisnis di beri bobot pada setiap variabel. Seluruh variabel memiliki bobot total 1 atau 100 persen.
- b. Melakukan penilaian terhadap daya tarik industri dan kekuatan bisnis secara keseluruhan bagi setiap produk atau unit bisnis pada skala 1 (sangat tidak menarik) sampai 5 (sangat menarik)
- c. Masing–masing daya tarik industri dan posisi kekuatan bisnis dari masing–masing produk atau unit bisnis dihitung nilai tertimbang yang merupakan perkalian antara bobot dengan nilainya.
- d. Total nilai tertimbang dari daya tarik industri dan posisi kekuatan bisnis dipetakan pada matriks GE tersebut

		Daya Tarik Industri		
		Kuat	Biasa	Rendah
K e k u a t B i s n i s	Kuat	Investasi dan Pertumbuhan 1	Pertumbuhan Selektif 2	Selektif 3
	Biasa	Pertumbuhan Selektif 4	Selektif 5	Panen / Divestasi 6
	Rendah	Selektif 7	Panen / Divestasi 8	Panen / Divestasi 9

Sumber : Djohar, 2002

Gambar 4 : Matrik GE

Sembilan sel tersebut implikasi strategi yang lebih detail sebagai berikut:

1. Investasi dan Pertumbuhan, antara lain; pertumbuhan dominasi, investasi maksimum.
2. Pertumbuhan Selektif, antara lain; investasi agresif, memelihara posisi.
3. Selektif, antara lain; memelihara posisi, investasi sekedarnya, mencari sumber kas masuk.
4. Pertumbuhan Selektif, antara lain; memimpin pasar berdasarkan segmen, membangun keunggulan.
5. Selektif, antara lain; pertumbuhan berdasarkan segmen pasar, spesialisasi, investasi selektif.
6. Panen/Divestasi, antara lain; melakukan pemangkasan, investasi minimal, bersiap untuk divestasi.

7. Selektif, antara lain; spesialisasi, mencari 'niche' atau ceruk pasar, mempertimbangkan akuisisi.
8. Panen/Divestasi, antara lain; spesialisasi, mencari 'niche' atau ceruk pasar, keluar dari pasar.
9. Panen/Divestasi, antara lain; mengikuti pemimpin pasar, mengacaukan sumber aliran kas pesaing, divestasi.

2.1.4.4 Proses Hirarki Analisis (AHP)

2.1.4.4.1 Pengertian Proses Hirarki Analisis

Teknik AHP merupakan teknik pengambilan keputusan dan menurut Saaty (1993), bahwa prinsip pemikiran analitik dalam memecahkan masalah adalah analisis logis eksplisit. Terdapat 4 (empat) ide dasar prinsip kerja AHP (Marimin, 2004), antara lain:

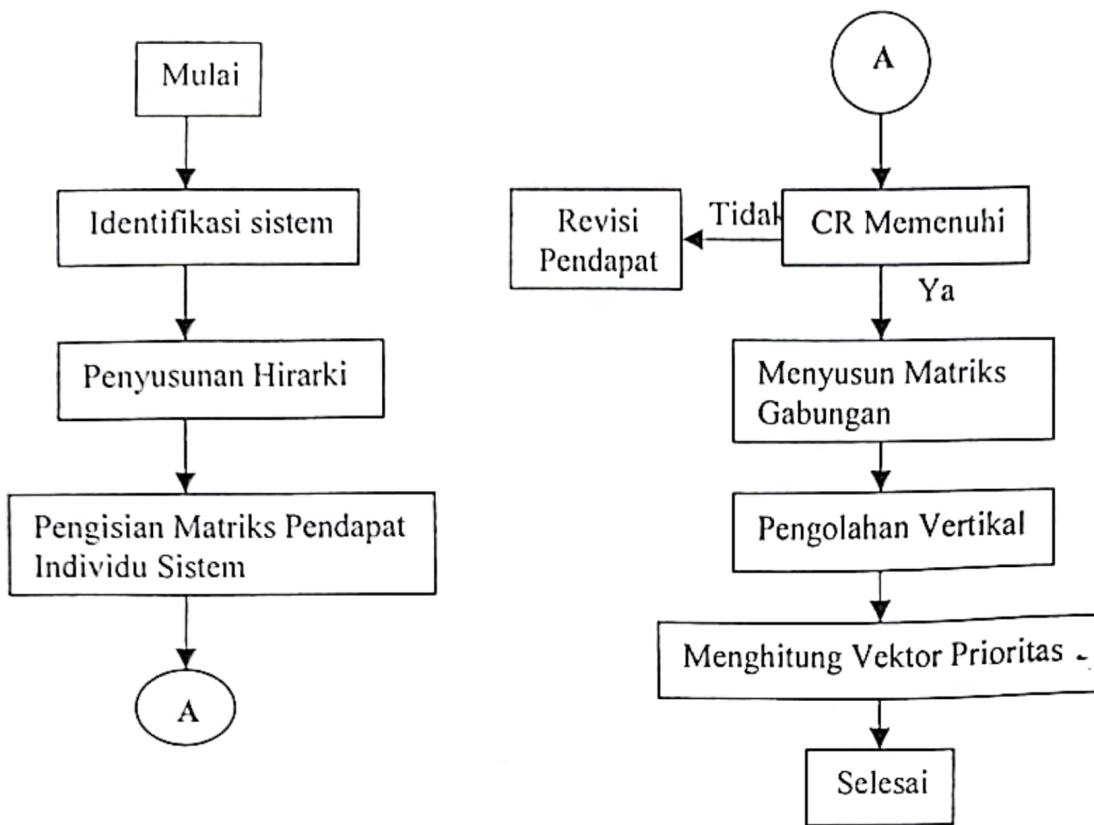
- 1) Prinsip menyusun hirarki, merupakan persoalan yang akan diselesaikan diuraikan unsurnya berdasarkan kriteria dan alternatif dan kemudian disusun menjadi struktur hirarki,
- 2) Prinsip Penilaian Kriteria dan alternatif, yang dinilai melalui perbandingan berpasangan,
- 3) Prinsip penentuan prioritas, nilai yang diperoleh dari perbandingan berpasangan tersebut diolah untuk menentukan peringkat relatif dari seluruh alternatif.
- 4) Prinsip konsistensi logis, semua elemen dikelompokkan secara logis dan diperingkatkan secara konsisten sesuai dengan suatu kriteria yang logis.

Hirarki merupakan sistem dengan tingkat-tingkat yang terstratifikasi, masing-masing terdiri atas banyak elemen atau faktor. Pengaruh tersebut akan berbeda bagi setiap faktor. Hubungan antar komponen dan dampaknya dalam sistem secara keseluruhan sangat abstrak karena mempunyai bentuk yang saling terkait, yang tersusun mulai dari puncak sebagai tujuan akhir hingga ke bawah, turun ke sub-tujuan, faktor-faktor dari yang mempengaruhi sub-tujuan mendapatkan turunan dari strategi-strategi hasil yang dipilih.

Dengan penerapan teori matematik pada hirarki, maka dapat dikembangkan metoda untuk mengevaluasi dampak dari suatu tingkatan (*level*) pada tingkatan terdekat di atasnya, yaitu berdasarkan komposisi kontribusi relatif (prioritas) dari elemen-elemen pada level itu berkenaan dengan setiap elemen dari level terdekat. Komposisi tersebut dibuat untuk mendapatkan suatu hirarki yang terstruktur baik dan tidak mengganggu unjuk kerjanya.

2.1.4.4.2 Pengolahan Proses Hirarki Analisis

Untuk dapat evaluasi nilai-nilai sosial diperlukan metode pendekatan yang memungkinkan adanya interaksi-interaksi antara *judgement* dengan fenomena itu sendiri (Saaty,1993). Penggunaan *judgement* dalam memecahkan problema dilakukan dengan membandingkan masukan-masukan (*input*) secara berpasangan. Untuk itu diperlukan skala yang dapat membedakan setiap pendapat, serta mempunyai keteraturan, sehingga memudahkan dalam mengaitkan antara *judgement* dengan skala-skala.



Sumber : Marimin, 2000

Gambar 5 : Langkah-langkah Penggunaan AHP

Nilai skala yang digunakan 1 sampai dengan 9, nilai ini berdasarkan pertimbangan tingginya akurasi yang ditunjukkan dengan nilai RMS (*Root Mean Sguel*) dan MAD (*Median Absolute Deviation*) pada berbagai problema. Skala dasar ranking dilihat pada Tabel 2. Skala-skala komparasi yang mengaitkan antara keadaan pada suatu waktu berikutnya – 5 sampai dengan 5.

Melakukan identifikasi terhadap intesitasnya, berarti menyusun prioritasnya atau melihat faktor-faktor dominan, berdasarkan tehnik komparasi berpasangan yaitu dengan memberikan angka komparasi sesuai dengan *judgement*, sehingga membentuk matriks segi $(n \times n)$.

Tabel 2. Skala Dasar Penilaian Saaty

Tingkat Kepentingan	Definisi
1	Sama pentingnya dibandingkan yang lain
3	Moderat pentingnya dibandingkan yang lain
5	Kuat pentingnya dibanding yang lain
7	Sangat kuat pentingnya dibandingkan yang lain
9	Ekstrim pentingnya dibanding yang lain
2,4,6,8	Nilai diantara 2 (dua) penilaian yang berdekatan

Sumber : Saaty, 1993

Jika elemen (i) memiliki satu angka diatas ketika dibandingkan dengan elemen (j) maka (j) memiliki nilai kebalikannya ketika dibandingkan dengan (i) sehingga \sum penelitian : $n(n-1)/2$ (matriks *reciprocal* dengan nilai diagonal = 1). Selanjutnya dilihat *eigen vector* yang menggambarkan prioritas yang dicari dengan *eigen value* yang merupakan ukuran konsistensi *judgement*.

* Jika C_1, C_2, \dots, C_n adalah set aktivitas, maka kuantifikasi judgement pada pasangan aktivitas itu membentuk matriks $n \times n$:

$$A = (a_{ij}) \quad (i, j = 1, 2, 3, \dots, n)$$

* Dimana a_{ij} memenuhi aturan sebagai berikut :

Aturan 1. Jika $a_{ij} = \delta$ maka $a_{ji} = 1/\delta$

Aturan 2. Jika C_i dinilai relatif sama dengan C_j maka $a_{ij} = 1$; $a_{ji} = 1$ untuk semua i .

$$A = \begin{pmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{pmatrix}$$

Kemudian di tentukan bobot W_1, W_2, \dots, W_n yang merupakan *judgement* terkuantifikasi. Hubungan antaran W_1 dengan *judgement* a_{ij} sebagai berikut :

$$A = \begin{matrix} & \text{W}_i / \text{W}_j = a_{ij} \\ \left(\begin{array}{cccc} \text{W}_1/\text{W}_1 & \text{W}_1/\text{W}_2 & \dots & \text{W}_1/\text{W}_n \\ \text{W}_2/\text{W}_1 & \text{W}_2/\text{W}_2 & \dots & \text{W}_2/\text{W}_n \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \text{W}_n/\text{W}_1 & \text{W}_n/\text{W}_2 & \dots & \text{W}_n/\text{W}_n \end{array} \right) \end{matrix}$$

$$W P_i = a_{ij} W_j$$

$$W_i = (a_{i1} W_1, a_{i2} W_2, \dots, a_{in} W_n)$$

$$W_i = 1 / n \sum_1^n a_{ij} W_j$$

Apabila estimasi a_{ij} baik, cenderung untuk dekat dengan $W_i - W_j$. Perubahan terhadap a_{ij} akan mempengaruhi solusi. Jika nilai n diubah menjadi τ_{\max} sehingga diperoleh :

$$W_i = 1 / \tau_{\max} \sum_1^n a_{ij} W_j$$

yaitu solusi yang menghasilkan bobot yang unik. Ini adalah suatu problema dari suatu ukuran konsistensi *judgement*.

Indikator petunjuk tingkat konsistensi (CI) dapat ditulis :

$$CI = \frac{\tau_{\max} - n}{n - 1}$$

Di mana :

τ_{\max} = *eigen value*, n = jumlah elemen yang diperbandingkan

Nilai nisbah berasal dari :

$$CR = CI / CR$$

RI adalah indeks acak yang dikeluarkan oleh *OAK RIDGE LABORATORY* (Saaty, 1993) dari matriks berkode 1 sampai 15 dengan menggunakan sampel berukuran 100 pada Tabel 3.

Pengukuran konsistensi diperlukan untuk mengetahui konsistensi jawaban yang akan berpengaruh terhadap hasil.

Tabel 3. Indeks OAK RIDGE LABORATORY

N	RI	n	RI
1	0,00	9	1,45
2	0,00	10	1,49
3	0,58	11	1,51
4	0,90	12	1,48
5	1,12	13	1,56
6	1,24	14	1,56
7	1,32	15	1,59
8	1,41		

Sumber : Saaty, 1993

Selanjutnya dilakukan matriks gabungan yang elemennya (G_{ij}) berasal dari rata – rata geometric elemen matriks pendapat individu yang rasio konsistensinya (CR) memenuhi syarat.

$$G_{ij} = \sqrt[m]{\prod_{k=1}^m a_{ij}(k)} \quad m = \text{jumlah responden}$$

Langkah selanjutnya pengolahan horizontal dan vertical. Pengolahan horizontal dilakukan untuk menyusun prioritas elemen keputusan setiap tingkat hirarki keputusan yang tahapannya berikut :

1. Perkalian baris (vector eigen), dengan rumus :

$$VE_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}(k)} \quad i, j = 1, \dots, n)$$

2. Perhitungan vektor prioritas :

$$VP_i = \frac{VE_i}{\sum_{j=1}^{\pi} VE_j} \quad VP_i = \text{elemen vektor prioritas ke } - i$$

Nilai eigen maksimum :

$$VA = A_{ij} \times VP \quad \text{dengan } VA = (VA_i)$$

$$VB = VA / VP \quad \text{dengan } VB = (VB_i)$$

$$\tau_{\max} = \frac{\sum_{i=1}^{\pi} VB_i}{n} \quad (\text{untuk } i = 1, 2, \dots, n)$$

Pengolahan vertikal digunakan untuk menyusun prioritas setiap elemen pada tingkat hirarki keputusan tertentu terhadap sasaran utama :

$$NP = \sum_{t=1}^{\pi} NPH_{pq} (t, q - 1) \times NPT_t (q - 1)$$

Untuk $p = 1, 2, 3, \dots, n$

Untuk $t = 1, 2, 3, \dots, n$

2.2 Kajian Penelitian Terdahulu

Wardani (1997), melakukan penelitian di PT. Intidaya Agrolestari dengan kajian mengenai Strategi pengembangan Agrowisata dalam Menunjang Kegiatan Agribisnis. Pada penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang diperoleh dari pengamatan langsung dan melakukan wawancara, diskusi dan pengisian kuesioner, kemudian diolah dengan menggunakan *value chain* dan matriks SWOT.

Pasaribu (2003), melakukan penelitian di Perkebunan Dusun Kunjani dengan kajian mengenai Analisis IFE-EFE dan matriks TOWS dalam penempatan strategi bisnis agrowisata. Pada penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang diperoleh dari pengamatan langsung dan melakukan wawancara, diskusi dan pengisian kuesioner, kemudian diolah dengan menggunakan dengan menggunakan matriks IE dan TOWS.

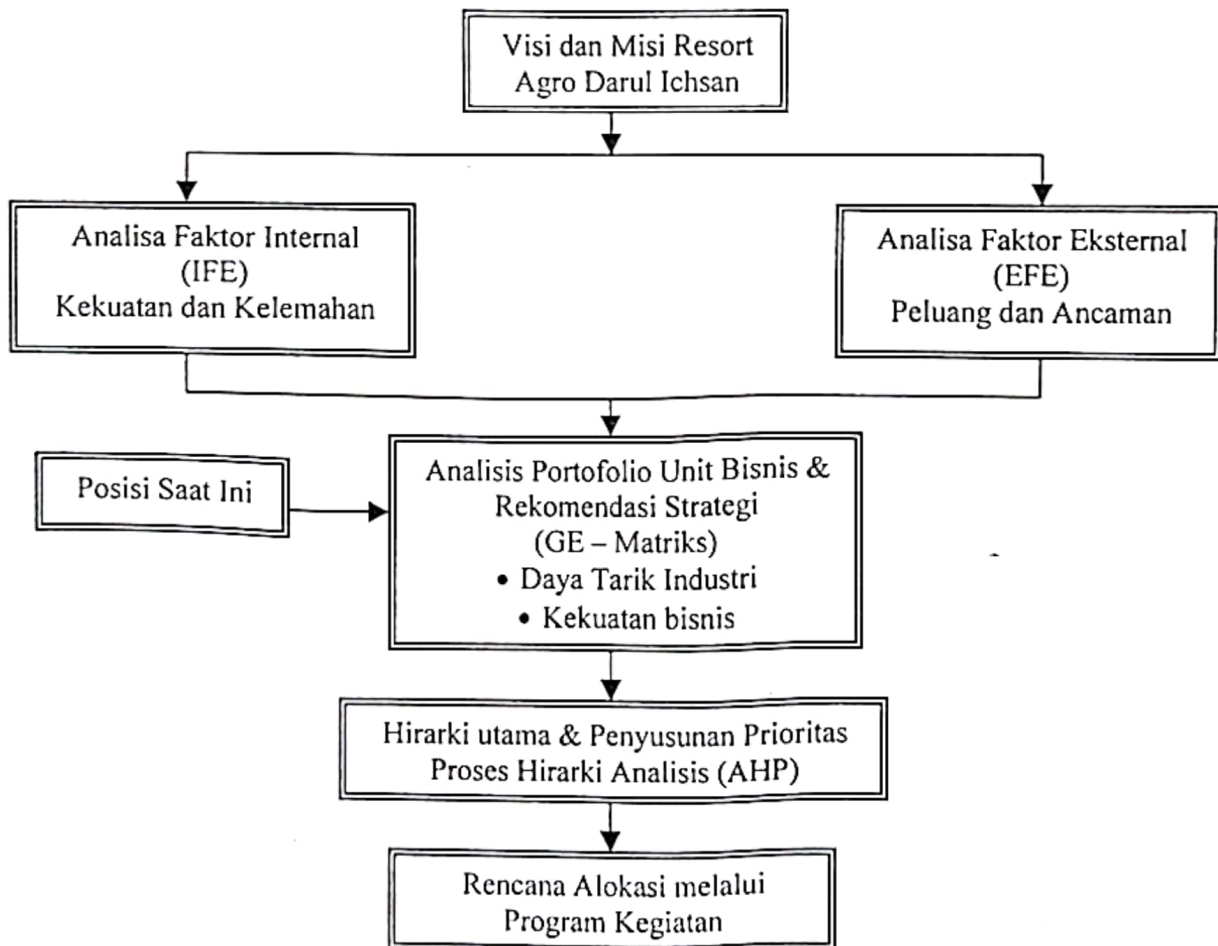
Herawati (2003), melakukan penelitian di Kebun Cilangkap dengan kajian mengenai Strategi pengembangan kebun cilangkap sebagai obyek wisata agro terkemuka di Propinsi DKI Jakarta. Pada penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang diperoleh dari pengamatan langsung dan melakukan wawancara, diskusi dan pengisian kuesioner, kemudian diolah dengan menggunakan dengan menggunakan matriks TOWS dan AHP.

Persamaan dari penelitian terdahulu terhadap penelitian sekarang memiliki obyek penelitian yang sama yaitu melakukan strategi pengembangan terhadap bidang agrowisata dan menggunakan metode yang sama. Perbedaan pada alat pengolahan data, pada penelitian terdahulu selain menggunakan matriks IFE dan EFE, juga menggunakan *value chain*, IE dan AHP. Untuk penelitian ini yang dilakukan dengan menggunakan Matriks GE dan AHP.

2.3 Kerangka Pemikiran Konseptual

Dengan visi dan misi yang dimiliki YK '70 sebagai pengelola berusaha untuk meningkatkan perkembangan RADI. Penelitian ini diawali dengan dasar visi dan misi yang dimiliki. Kemudian mengidentifikasi kondisi lingkungan sekarang dengan analisis lingkungan internal dan eksternal, bertujuan untuk

mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dimiliki Resor Agro Darul Ihsan. Selanjutnya dilakukan analisis portofolio dengan mengetahui daya tarik industri dan kekuatan bisnis saat ini. Melalui matriks GE dapat diperkirakan posisi bisnis dari setiap unit bisnis tersebut. Posisi portofolio setiap unit bisnis menghasilkan formulasi alternatif strategi yang dapat digunakan dan untuk pengambilan keputusan dilakukan dengan metode AHP. Strategi yang menjadi alternatif untuk pengembangan agrowisata tersebut dilakukan prioritas dan hasil keputusan tersebut selanjutnya akan dilakukan pada program agrowisata. Kerangka konseptual di atas seperti dirumuskan pada Gambar 6:



Gambar 6 : Kerangka Pemikiran Konseptual

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan pada Resor Agro Darul Ihsan yang terletak di Blok Legok Empod, Dusun Karang Mulya, Desa Selawangi, Kecamatan Cariu, Kabupaten Bogor. Yayasan Keluarga'70 (YK'70) adalah sebagai pengelola dan pelaksana RADI. Pertimbangan di dalam pemilihan penelitian dikarenakan Resor Agro Darul Ihsan telah memanfaatkan potensi yang dimilikinya sebagai tempat agrobisnis, pendidikan dan juga menjadi tempat wisata.

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan April sampai dengan bulan Juni (jadwal pelaksanaan penelitian disajikan pada lampiran). Sebelumnya penelitian ini telah dilakukan observasi awal terhadap lahan sejak bulan September 2003. Tujuan dari observasi tersebut untuk mengetahui situasi dan kondisi sekarang.

3.2 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu menjawab permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan dalam bentuk studi kasus terhadap perusahaan. Tujuan dari bentuk penelitian deskriptif ini adalah untuk menggambarkan sifat sesuatu yang sedang berlangsung pada saat riset dilakukan dan memeriksa yang menjadi penyebab dari suatu gejala tertentu.

Pemilihan metode ini dapat menggambarkan kejadian yang sebenarnya pada obyek perusahaan yang akan diteliti selama kurun waktu tertentu secara mendalam dan menyeluruh termasuk lingkungan dan kondisi masa sebelumnya. Dengan menggunakan metode ini akan diperoleh dengan jelas mengenai kondisi

perusahaan dan kebijaksanaan manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan perusahaan.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Data yang akan digunakan dalam penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif yang diperoleh dari internal maupun eksternal lokasi penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan data dan Informasi

Data primer dikumpulkan berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan kuesioner yang diperoleh dari top manajemen, karyawan, instansi pemerintah setempat serta dari hasil kuesioner dari manajemen dan pengunjung. Data sekunder diperoleh dari literatur, laporan jumlah pengunjung. Metode pengumpulan data tersebut dirangkum dalam Tabel 4.

3.5 Teknik Pengambilan Contoh

Teknik penentuan responden pada penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Metode ini menentukan atau memilih dengan sengaja untuk diteliti dengan pertimbangan responden tersebut memiliki keahlian, pengetahuan dan kompetensi pada bidang yang akan dikaji. Dilakukan juga pemilihan responden secara random. Responden dalam penelitian ini terdiri dari :

- a. Manajemen, terdiri dari manajemen puncak yang terdiri dari tujuh responden, seperti pada Tabel 5. Penentuan responden ini guna memperoleh data primer yang berasal dari hasil kuesioner dan

wawancara. Tujuan penentuan terhadap responden manajemen puncak yaitu sebagai pengambil kebijakan dalam menentukan strategi dan perencanaan program kerja dan kegiatan. Pengisian kuesioner pada pihak manajemen dilakukan beberapa tahap, seperti; tahap mengidentifikasi data faktor internal dan eksternal, didukung dengan orientasi pelanggan terhadap agrowisata, tahap untuk memperoleh rating, pembobotan untuk mengetahui posisi tiap unit bisnis dalam matrik GE dan tahap penentuan prioritas utama dari alternatif strategi yang direkomendasikan pada tahap sebelumnya.

- b. Karyawan, dipilih secara random dan memperoleh data dengan melakukan wawancara. Responden karyawan bertujuan untuk mendapatkan secara langsung kondisi lahan yang diolah.
- c. Instansi daerah setempat, data diperoleh dengan melakukan wawancara, bertujuan untuk memperoleh data sosial, ekonomi, lingkungan dan kebudayaan setempat.
- d. Pengunjung, dengan tujuan untuk mengumpulkan pendapat dan pengenalan pengunjung tentang agrowisata dengan cara kuesioner. Hasil dari kuesioner tersebut sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen puncak. Ukuran pemilihan responden secara deskriptif – kolerasi yaitu sebanyak 100 orang dari total jumlah pengunjung tiap tahun.

Tabel 5. Daftar Nama Responden

No	Nama	Jabatan
1	Dr. dr. Salamun DSM	Ketua
2	Drg. Hj. Permita Rahayu	Bendahara
3	Drs. H. Nasikin Redjo S	Bendahara
4	Drs. Wahyu Winarso	Sekretaris
5	Drs. Soebagyo	Bidang Umum
6	D. Djumarno SE, MBA	Bidang Teknik
7	Harahap Arifuddin	Operasional

3.6 Tehnik Pengolahan dan Analisis Data

Dalam rangka merumuskan strategi–strategi keberadaan unit bisnis dilakukan tahapan penelitian sebagai berikut :

1. Melakukan identifikasi faktor internal dan eksternal Resor Agro Darul Ichsan.
2. Melakukan analisis terhadap faktor internal dan faktor eksternal tersebut, sehingga teridentifikasi kekuatan dan kelemahan maupun peluang dan ancaman, dengan melakukan analisa EFE dan IFE.

Analisis faktor eksternal tersebut di evaluasi dan di ringkas dalam bentuk matriks EFE (*External Factors Evaluation*). Matriks ini meringkas informasi ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, politik, pemerintah, teknologi dan persaingan. Tahap – tahap mengembangkan matriks EFE :

- a. Membuat daftar *critical success factors*, mencakup peluang dan ancaman.
- b. Menentukan bobot dengan menggunakan metode *pairwise comparison*.
- c. Menentukan *rating*, dimana : 1 = sangat tidak menarik, 2 = tidak menarik, 3 = netral, 4 = menarik, 5 = sangat menarik.
- d. Kalikan nilai bobot dengan nilai *rating*-nya untuk mendapatkan nilai.
- e. Jumlahkan semua nilai untuk mendapat nilai total bagi perusahaan yang di nilai

Sedangkan analisis faktor internal tersebut dievaluasi dan diringkas dalam bentuk matriks IFE (*Internal Factors Evaluation*). Matriks IFE, meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional dari suatu usaha, dan memberikan dasar untuk mengenali dan mengevaluasi hubungan di antara bidang-bidang ini. Tahap-tahap mengembangkan matriks IFE :

- a. Membuat daftar *critical success factors*, mencakup peluang dan ancaman.
- b. Menentukan bobot dengan menggunakan metode *pairwise comparison*
- c. Menentukan *rating*, dimana : 1 = sangat tidak menguntungkan, 2 = tidak menguntungkan, 3 = netral, 4 = menguntungkan, 5 = sangat menguntungkan.

- d. Kalikan nilai bobot dengan nilai *rating*-nya untuk mendapatkan nilai
 - e. Jumlahkan semua nilai untuk mendapat nilai total bagi perusahaan yang di nilai.
3. Matrik GE bertujuan untuk mengetahui keberadaan atau posisi setiap unit bisnis berdasarkan daya tarik industri dan kekuatan bisnis, dan menghasilkan alternatif strategi pada unit bisnis yang terpilih.
 4. Mengidentifikasi alternatif strategi berdasarkan skala prioritas dengan pengolahan data yaitu AHP (Proses Analisis Hirarki). Pengolahan Proses Hirarki analitik dengan menggunakan *software Expert choice (EC2000)*.
 5. Menyajikan program kerja berdasarkan strategi utama yang terpilih terhadap alokasi RADI yang bertujuan untuk mendukung operasional RADI, yang berdasarkan program kerja setiap fungsional.

Tabel 4. Cara Memperoleh Dan Mengolah Data dan Informasi

No	Langkah - Langkah Penelitian	Tools	Sumber Data	Tipe Data	Cara Pengambilan Data	Faktor - faktor yang Diteliti
1	Melakukan klasifikasi kegiatan - kegiatan yang menjadi bagian dalam SBU.	Mengidentifikasi kondisi sekarang pada RADI	Wawancara dengan pemilik dan survey lokasi	Primer	Sampel secara sengaja	<ul style="list-style-type: none"> * Fisik dan kondisi lingkungan * Pemanfaatan ruang dan lingkungan
2	Mengetahui kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal RADI	Analisis Internal dan IFE matriks	Internal	Primer	Sampel secara sengaja	<ul style="list-style-type: none"> * Manajemen * SDM * Produksi * Sistem Informasi * Pemasaran * Keuangan
3	Mengetahui peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal RADI	Analisis Eksternal dan EFE matriks	Internal dan Eksternal	Primer dan Skunder	Sampel secara sengaja	<ul style="list-style-type: none"> * Ekonomi * Sosial & Budaya * Teknologi * Politik & Hukum * Persaingan Industri
4	Penentuan posisi setiap unit bisnis dan rekomendasi strategi Unit Bisnis	Matriks GE	Internal dan Eksternal	Primer dan Skunder	Sampel secara sengaja	<ul style="list-style-type: none"> * Faktor daya tarik industri * Faktor Kekuatan bisnis
5	Penentuan Hirarki utama dan prioritas strategi	Tehnik AHP	Internal	Primer	Sampel secara sengaja	<ul style="list-style-type: none"> * Penyusunan hirarki * Analisis AHP (Faktor, Tujuan dan strategi)

IV. PROFIL RESOR AGRO DARUL ICHSAN

4.1 Sejarah Resor Agro Darul Ichsan

Resor Agro Darul Ichsan (RADI) merupakan lokasi yang memiliki lahan alami dan diolah menjadi lahan yang terdiri dari unit bisnis agrobisnis, pendidikan dan agrowisata. RADI ini dikelola oleh Yayasan Keluarga 70 (YK'70), yaitu yayasan yang berasal dari para eks Purnawirawan wajib militer ABRI yang memiliki berbagai bidang disiplin ilmu dan lulus pada tahun 1970. YK'70 ini berdiri pada tahun 1989 dengan visi agar para purnawirawan setelah menyelesaikan masa baktinya masih dapat menyumbangkan kemampuannya bagi masyarakat luas. Latar belakang berdirinya RADI, karena Kelurahan Selawangi yang relatif tertinggal, sedangkan penduduknya sangat berkeinginan dan potensial untuk maju.

Dengan visi dan latar belakang YK'70 usaha yang pertama kali dilakukan adalah di bidang agrobisnis, dengan beberapa kegiatan yang telah dilakukan antara lain; di bidang sosial berupa kegiatan menyelenggarakan penyembelihan hewan Qurban dilakukan setiap tahun dan kemitraan dengan penduduk setempat seperti pemberian kambing ternak, penggunaan lahan pertanian. YK'70 melanjutkan karya baktinya dengan mendirikan bidang pendidikan berupa pondok pesantren modern yang di beri nama Pondok Pesantren Darul Ichsan.

Visi RADI yang diartikan dari nama Darul Ichsan adalah tempat kita menempa sifat dan sikap bijaksana, dengan kebijaksanaan kita capai hari esok yang lebih baik. Misi Darul Ichsan antara lain :

- Sikap kepedulian dengan penuh kasih sayang (*take care of*) untuk membangun dan membina pendidikan pesantren Darul Ihsan.
- Membimbing dan usaha mencerdaskan umat melalui IMTAQ dan IPTEK untuk menuju hari esok yang lebih baik.
- Kedamaian alam dan sasaran yang harus dibina/dilestarikan dari kebahagiaan dan kesejahteraan bersama tanpa perusakan lingkungan, sebagai misi untuk mengembangkan agrobisnis dan agrowisata.
- Semua kegiatan dan kiprah dikiblatkan untuk memuja dan membesarkan asma Tuhan Allah SWT.

4.2. Lokasi dan Kegiatan

RADI memiliki luas lahan sebesar 34 Ha dan terdiri dari lembah dan gunung, sungai berbatu besar, belukar, hutan lindung dan tanah pertanian menjadikan lahan ini memiliki potensi yang besar untuk dimanfaatkan. Terletak di blok Legok Empod, Dusun Karang Mulya, Desa Selawangi, Kecamatan Cariu, Kabupaten Bogor. Akses ke tempat ini dapat dicapai dengan kendaraan roda dua dan juga semua kendaraan roda empat. Jarak yang ditempuh 76 km dari Jakarta melalui tol Cibubur ke arah Cileungsi dan 43 km dari Cianjur melalui belokan ke Jonggol. Untuk memudahkan pengunjung menuju ke lokasi, RADI menyediakan prasarana kendaraan bus.

Resort Agro Darul Ihsan memiliki tiga unit bisnis dalam usahanya antara lain agrobisnis, agrowisata dan pendidikan. Keterkaitan dari ketiga unit bisnis ini adalah bidang pertanian di mana seluruh kegiatan setiap unit bisnis tersebut berhubungan

dengan pertanian. Komoditas dan kegiatan yang dikembangkan di RADI dalam tiap unit bisnis adalah sebagai berikut :

A. Unit Bisnis Agrobisnis.

Sebagai bidang usaha yang pertama kali ada, memiliki komoditas-komoditas awal yang dikembangkan antara lain :

1. Pertanian, terdiri dari: padi, sayur sayuran dan jamur kuping merupakan komoditas yang banyak ditemukan di desa Selawangi dan sekitarnya.
2. Perkebunan, terdiri dari budi daya buah-buah varietas unggul, antara lain: jati emas, kopi, pepaya, durian, mangga, rambutan, salak, belimbing, jambu dan nangka banyak ditemukan di pekarangan penduduk.

Selain pertanian dan perkebunan dikembangkan juga bidang perikanan dan peternakan, tetapi tidak berkembang akibat musim kemarau yang menyebabkan air menjadi kering.

Agar upaya mengelola agrobisnis yang bervariasi YK'70 melakukan hubungan kerja dengan bentuk kemitraan. Kemitraan yang sudah dilakukan antara lain :

- a. Kemitraan di bidang kepemilikan tanah, yaitu kemitraan terhadap kepemilikan tanah darat dan tanah sawah. Pihak YK'70 menyediakan dan melakukan koordinasi kepada personil sebagai penjaga/pengelola serta pemanfaatan lahannya.

- b. Kemitraan di bidang budidaya jamur kuping. YK 70 menyediakan tanah, rumah pengembangan dan bibit jamur serta sebagai pelaksana mulai dari pemeliharaan hingga pengiriman. Pihak mitra menyediakan dana, melakukan pengawasan administrasi bulanan dan penjualan.
- c. Kemitraan di bidang usaha tanaman buah dalam pot. Pihak YK'70 sebagai pelaksana. Pihak mitra sebagai penyedia dana.
- d. Kemitraan di bidang budidaya pepaya bangkok. Pihak YK 70 menyediakan lahan, bibit, sumber daya manusia, sebagai pelaksana operasional. Pihak mitra menyediakan dana, pengawas operasional.
- e. Kemitraan budidaya ikan hias dan air tawar. Pihak YK 70 menyediakan lahan serta sumber daya manusia. Pihak mitra menyediakan dana, menangani industri secara teknis, memiliki akses luas ke pasaran dunia.

Perubahan alam yang tidak menentu sangat menentukan kontinuitas produksi.

Musim kemarau yang panjang bisa menyebabkan beberapa jenis komoditas tidak menghasilkan, rusak bahkan harus dihentikan. Hal ini terjadi pada budidaya jamur kuping mengalami kekeringan karena sistem kelembaban yang dibutuhkan sebagai tempat bertumbuhnya jamur kuping tidak bisa diatasi. Sedangkan untuk komoditas lain yang tidak terlalu terpengaruh oleh kondisi lingkungan, dilakukan perbaikan dan perubahan.

Saat ini komoditas pertanian dan perkebunan yang masih dikembangkan antara lain : jati emas (300 pohon), mahoni (400 pohon), pepaya Bangkok (700 pohon), mangga harum manis (100 pohon), padi (4 hektar). Jati emas dan mangga harum manis menjadi komoditas unggulan. Teknologi yang digunakan secara

tradisional dan modern, seperti; traktor, *stone walls*, dan lainnya. Pangsa pasar yang dituju belum terarah.

Pertanian dan perkebunan di olah oleh paguyuban keluarga dari petani disekitarnya, yang dibentuk oleh YK'70 dengan nama Paguyuban petani mandiri. Hubungan kerja ini terbentuk dengan metode pembagian hasil, dimana YK'70 sebagai pihak menyediakan lahan, koordinator dan memberikan penyuluhan dari ahli pertanian, pihak paguyuban Petani Mandiri sebagai pekerja. Dari paguyuban ini RADI memperoleh sebagian hasil dari pengolahan tersebut. Jumlah paguyuban petani mandiri sekarang ada tujuh (7) keluarga. Tenaga ahli yang dipakai adalah sarjana pertanian dan peternakan. Selain paguyuban petani mandiri terdapat juga tenaga kerja lainnya yang mengolah komoditas unggulan RADI. Tetapi pendapatan dari hasil yang diperoleh dari ke dua sistem kerja tersebut masih belum mencukupi dan memberikan keuntungan.

B. Unit Bisnis Pendidikan

Unit bisnis pendidikan berjalan setelah YK'70 mendirikan Pondok Pesantren Modern Darul Ihsan. Eksistensi pesantren sebagai proses menanamkan IMTAQ dan Iptek dikembangkan secara serasi, sehingga melahirkan anak didik yang berjiwa mandiri, optimis, dinamis, maju dan modern dalam bertindak dan berpikir dan siap membangun negara, mengisi kemerdekaan dan amal soleh.

Maksud dan tujuan didirikan Pondok pesantren Darul Ihsan adalah :

1. Menampung hasrat dan keinginan untuk maju dari masyarakat setempat.

2. Mewujudkan solidaritas sosial, bagi yang mempunyai harta yang berlebih kepada yang kurang mampu.
3. Ilmu dapat berimbang dengan ke-imaan sehingga menjadi ilmuan / teknokrat yang beriman serta taqwa sesuai dengan ajaran agama.

Dari 34 ha luas RADI, 5 ha digunakan untuk pendidikan dengan pembagian ; 20 persen digunakan untuk fasilitas pendidikan dan 80 persen digunakan untuk laboratorium hidup/areal pratek pertanian, perkebunan, peternakan, perikanan. Pendidikan didirikan dalam bentuk sekolah lanjutan pertama dan umum. Kegiatan yang di kembangkan memanfaatkan metode pertanian. Dasar kegiatan pendidikan dan pengajaran yang bermutu ini ditujukan kepada petani dan keluarganya serta anggota masyarakat yang berminat yang kurang mampu maupun yang mampu.

Para pengajar sebagian besar berasal dari pendidikan diploma dan sarjana Agama dan pendidikan. Dengan jumlah pengajar; 13 orang untuk sekolah lanjutan umum, mengajar 30 siswa dan 7 orang untuk sekolah lanjutan pertama mengajar 50 siswa. Biaya sekolah yang dikenakan untuk tiap siswa sebesar Rp. 6.000,- tiap bulannya belum mencukupi upah dari para pengajar, untuk sebagian berasal dari subsidi YK'70.

C. Unit Bisnis Agrowisata

Terbentuknya unit bisnis Agrowisata dengan latar belakang memanfaatkan potensi sumber daya alam yang ada dan dengan melibatkan bidang pertanian, perkebunan, perikanan dan peternakan. Oleh karena itu nama Darul Ihsan menjadi Resor Agro Darul Ihsan yang juga bertujuan untuk wisata.

Jumlah pengunjung tiap tahun rata-rata 500 orang, sebagian besar berasal dari masyarakat Jakarta dengan pendapatan dari paket sebesar Rp. 150.000,-/orang. Pengunjung berasal dari berbagai usia dan dari berbagai jenis pekerjaan yang membutuhkan lokasi wisata yang berbeda-beda, seperti perusahaan melakukan seminar dan simposium guna meningkatkan kinerja karyawannya atau para pelajar dari sekolah yang melakukan kegiatan di luar sekolah.

Tenaga kerja masih berasal dari beberapa siswa sekolah lanjutan umum yang mendapatkan fasilitas tempat tinggal di Darul Ichsan. Hal ini menyebabkan tenaga kerja yang kurang pengalaman di bidang pariwisata.

Beragam kegiatan wisata yang memanfaatkan lahan pertanian atau bidang agrobisnis dan kondisi alami lahan tersebut, terdiri dari :

1. *Tracking* dan *hiking*
2. Memancing, kegiatan memancing dilakukan di sungai dan kolam ikan (usaha perikanan)
3. Pendulangan emas, kegiatan ini dilakukan di sepanjang aliran sungai dan terdapat tempat penambangan emas di zaman Hindia Belanda, jika pengunjung melakukan tracking dan hiking.
4. Berkemah (*camping*), ditujukan untuk semua pengunjung yang ingin melakukan kegiatan berkemah.
5. Berburu, ditujukan bagi pengunjung yang ingin berburu dan untuk kegiatan ini mendapatkan kursus berburu.
6. Kegiatan bertani, kegiatan bidang agrobisnis pertanian mulai menanam hingga pemasaran.

7. Seminar dan Simposium.

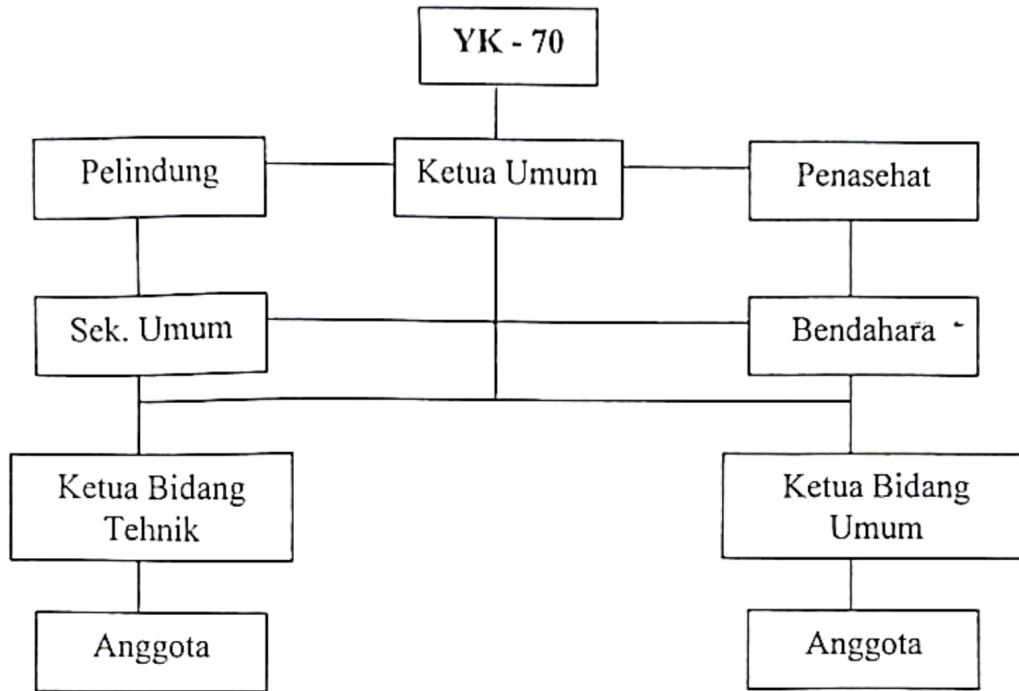
Dari seluruh kegiatan wisata tersebut di atas, di bentuk paket wisata antara lain :

1. Wisata Agro, merupakan paket wisata yang berhubungan dengan kegiatan pertanian, terdiri dari ; mengikuti proses pembuatan bahan karet, mengikuti proses penanaman padi sampai menjadi beras, membajak sawah, pertandingan.
2. Wisata Ceria, merupakan paket wisata yang banyak melakukan kegiatan perlombaan, terdiri dari; *tracking* dan *hiking*, perlombaan alam
3. Wisata ventura, merupakan paket wisata yang memberikan pengalaman berpetualang, terdiri dari; berburu, pertambangan emas
4. Wisata kreasi, merupakan paket wisata yang memberikan kreatifias, terdiri dari ; memancing, mendulang emas, *hiking*.
5. Wisata Sukma, merupakan paket wisata yang berhubungan dengan kegiatan keagamaan, terdiri dari ; pesantren kilat dan tafakur alam.

4.3 Struktur Organisasi

YK'70 sebagai pengelola RADI telah memiliki struktur organisasi yang sederhana, terdiri dari para purnawirawan ABRI angkatan 70 dan juga sebagai penanam modal bagi RADI. Struktur Organisasi tersebut disebut sebagai kepengurusan YK'70, dengan pola yang sederhana. Dalam pelaksanaannya, aktifitas melalui pelbagai tugas dan tanggung jawab dilakukan oleh badan pengurus harian yang langsung di pimpin oleh ketua umum juga sebagai pemilik dari RADI. Badan pengurus operasional di bagi menjadi pelaksana administrasi berada di kantor pusat

dan pelaksana teknis yang langsung di lokasi RADI. Secara teori unit bisnis strategi RADI dipengaruhi oleh aspek Autonomous Profit Center, yaitu setiap unit yang beroperasi berdasarkan oleh tujuan dan sasaran dari ketua umum selaku pemilik dari RADI.



Gambar 7. Struktur Organisasi

4.4 Sosial dan Ekonomi Desa Selawangi

Desa Selawangi memiliki luas wilayah sebesar 2.919,80 ha, sebagian besar terdiri dari lahan pertanian dan perkebunan. Jumlah penduduk yang tinggal berdasarkan data tahun 2003 adalah; 6.892 orang. Mata pencaharian dari desa Selawangi sangat beragam antara lain; sebagai pegawai negeri, petani, peternak, pedagang keliling dan menetap di pasar dan di perumahan. Sebagian penduduk bermata pencaharian sebagai pengrajin menjahit, pembuat kripik pisang dan singkong, anyaman sapu lidi, kipas dan bakul. Hasil pengolahan pertanian,

peternakan, pengrajinan di jual ke pasar lokal kecamatan dan ke kota Jonggol sebagai pusatnya. Saluran hasil industri yang di jual ke pasar masih melalui para tengkulak.

Untuk menunjang kegiatan di sektor informal tersebut lembaga atau wadah yang berperan dalam kegiatan usaha penduduk setempat seperti kelompok tani, PKK, koperasi serba usaha.

Ditinjau dari aspek sosial budaya, penduduk di sekitar desa Selawangi merupakan penduduk asli Sunda yang memiliki seni budaya yang berkaitan dengan keagamaan dan kesenian yang berkembang, seperti; gamelan, orkes, karawitan. Sering dilakukan kegiatan budaya seperti pada saat 17 agustus, budaya adat selamatan bumi yaitu bergotong royong pada akhir tahun.

Batas wilayah desa Selawangi berbatasan dengan beberapa desa, antara lain :

- Sebelah Utara : Desa Karyamekar
- Sebelah Selatan : Desa Sukawangi, Kecamatan Cibadak
- Sebelah Barat : Desa Sukaharja, Kecamatan Makmur
- Sebelah Timur : Desa Sukarasa

4.5 Sarana dan Prasarana

Sarana – sarana yang terdapat di Resor Agro Darul Ichsan, antara lain :

A. Unit bisnis Agrobisnis

Semua sarana agrobisnis terdiri lahan pengolahan pertanian, perkebunan telah tersedia untuk diolah baik menggunakan peralatan secara tradisional maupun secara modern.

B. Unit bisnis Pendidikan

1. Enam (6) ruang kelas dengan perangkat / kelengkapannya
2. Rumah para pengelola (rumah pengelola), digunakan juga sebagai kantor pengelola.
3. Asrama Putra dan asrama putri, yang berfungsi juga sebagai tempat penginapan para wisatawan jika tidak melakukan wisata berkemah.
4. Laboratorium dan perpustakaan
5. Mushollah

C. Unit bisnis Agrowisata

1. Sarana olah raga dan rekreasi berupa *tracking*, pemancingan, tennis meja, basket dan sepak bola.
2. *Guest house* bernuansa alam
3. Pendopo / aula bernuansa alam untuk kapasitas 150 orang
4. Rumah panggung dengan pandangan luas ke segala arah

Prasarana – prasarana yang terdapat di RADI, antara lain : -

1. Jalan menuju lokasi, berasal dari batu – batu alam di sepanjang jalan ke lokasi
2. Jalan setapak, berasal dari paving blok, batu – batu alam dan jalan tanah
3. Lampu penerangan / Jaringan listrik PLN
4. Air bersih berasal dari sumber pegunungan (mata air) dan untuk sumber pertanian dan perkebunan dapat dimanfaatkan dari air sungai

5. Kendaraan roda empat dan kendaraan roda dua yang disediakan oleh YK'70 sebagai transportasi operasional dan juga untuk pengunjung yang akan menuju ke lokasi.
6. Tempat parkir, memanfaatkan jalan setapak di depan penginapan dan kantor.
7. Perlengkapan untuk berkemah, berupa tenda.

IV. PROFIL RESOR AGRO DARUL ICHSAN

4.1 Sejarah Resor Agro Darul Ichsan

Resor Agro Darul Ichsan (RADI) merupakan lokasi yang memiliki lahan alami dan diolah menjadi lahan yang terdiri dari unit bisnis agrobisnis, pendidikan dan agrowisata. RADI ini dikelola oleh Yayasan Keluarga 70 (YK'70), yaitu yayasan yang berasal dari para eks Purnawirawan wajib militer ABRI yang memiliki berbagai bidang disiplin ilmu dan lulus pada tahun 1970. YK'70 ini berdiri pada tahun 1989 dengan visi agar para purnawirawan setelah menyelesaikan masa baktinya masih dapat menyumbangkan kemampuannya bagi masyarakat luas. Latar belakang berdirinya RADI, karena Kelurahan Selawangi yang relatif tertinggal, sedangkan penduduknya sangat berkeinginan dan potensial untuk maju.

Dengan visi dan latar belakang YK'70 usaha yang pertama kali dilakukan adalah di bidang agrobisnis, dengan beberapa kegiatan yang telah dilakukan antara lain; di bidang sosial berupa kegiatan menyelenggarakan penyembelihan hewan Qurban dilakukan setiap tahun dan kemitraan dengan penduduk setempat seperti pemberian kambing ternak, penggunaan lahan pertanian. YK'70 melanjutkan karya baktinya dengan mendirikan bidang pendidikan berupa pondok pesantren modern yang di beri nama Pondok Pesantren Darul Ichsan.

Visi RADI yang diartikan dari nama Darul Ichsan adalah tempat kita menempa sifat dan sikap bijaksana, dengan kebijaksanaan kita capai hari esok yang lebih baik. Misi Darul Ichsan antara lain :

- Sikap kepedulian dengan penuh kasih sayang (*take care of*) untuk membangun dan membina pendidikan pesantren Darul Ihsan.
- Membimbing dan usaha mencerdaskan umat melalui IMTAQ dan IPTEK untuk menuju hari esok yang lebih baik.
- Kedamaian alam dan sasaran yang harus dibina/dilestarikan dari kebahagiaan dan kesejahteraan bersama tanpa perusakan lingkungan, sebagai misi untuk mengembangkan agrobisnis dan agrowisata.
- Semua kegiatan dan kiprah dikiblatkan untuk memuja dan membesarkan asma Tuhan Allah SWT.

4.2. Lokasi dan Kegiatan

RADI memiliki luas lahan sebesar 34 Ha dan terdiri dari lembah dan gunung, sungai berbatu besar, belukar, hutan lindung dan tanah pertanian menjadikan lahan ini memiliki potensi yang besar untuk dimanfaatkan. Terletak di blok Legok Empod, Dusun Karang Mulya, Desa Selawangi, Kecamatan Cariu, Kabupaten Bogor. Akses ke tempat ini dapat dicapai dengan kendaraan roda dua dan juga semua kendaraan roda empat. Jarak yang ditempuh 76 km dari Jakarta melalui tol Cibubur ke arah Cileungsi dan 43 km dari Cianjur melalui belokan ke Jonggol. Untuk memudahkan pengunjung menuju ke lokasi, RADI menyediakan prasarana kendaraan bus.

Resort Agro Darul Ihsan memiliki tiga unit bisnis dalam usahanya antara lain agrobisnis, agrowisata dan pendidikan. Keterkaitan dari ketiga unit bisnis ini adalah bidang pertanian di mana seluruh kegiatan setiap unit bisnis tersebut berhubungan

dengan pertanian. Komoditas dan kegiatan yang dikembangkan di RADI dalam tiap unit bisnis adalah sebagai berikut :

A. Unit Bisnis Agrobisnis.

Sebagai bidang usaha yang pertama kali ada, memiliki komoditas-komoditas awal yang dikembangkan antara lain :

1. Pertanian, terdiri dari: padi, sayur sayuran dan jamur kuping merupakan komoditas yang banyak ditemukan di desa Selawangi dan sekitarnya.
2. Perkebunan, terdiri dari budi daya buah-buah varietas unggul, antara lain: jati emas, kopi, pepaya, durian, mangga, rambutan, salak, belimbing, jambu dan nangka banyak ditemukan di pekarangan penduduk.

Selain pertanian dan perkebunan dikembangkan juga bidang perikanan dan peternakan, tetapi tidak berkembang akibat musim kemarau yang menyebabkan air menjadi kering.

Agar upaya mengelola agrobisnis yang bervariasi YK'70 melakukan hubungan kerja dengan bentuk kemitraan. Kemitraan yang sudah dilakukan antara lain :

- a. Kemitraan di bidang kepemilikan tanah, yaitu kemitraan terhadap kepemilikan tanah darat dan tanah sawah. Pihak YK'70 menyediakan dan melakukan koordinasi kepada personil sebagai penjaga/pengelola serta pemanfaatan lahannya.

- b. Kemitraan di bidang budidaya jamur kuping. YK 70 menyediakan tanah, rumah pengembangan dan bibit jamur serta sebagai pelaksana mulai dari pemeliharaan hingga pengiriman. Pihak mitra menyediakan dana, melakukan pengawasan administrasi bulanan dan penjualan.
- c. Kemitraan di bidang usaha tanaman buah dalam pot. Pihak YK'70 sebagai pelaksana. Pihak mitra sebagai penyedia dana.
- d. Kemitraan di bidang budidaya pepaya bangkok. Pihak YK 70 menyediakan lahan, bibit, sumber daya manusia, sebagai pelaksana operasional. Pihak mitra menyediakan dana, pengawas operasional.
- e. Kemitraan budidaya ikan hias dan air tawar. Pihak YK 70 menyediakan lahan serta sumber daya manusia. Pihak mitra menyediakan dana, menangani industri secara teknis, memiliki akses luas ke pasaran dunia.

Perubahan alam yang tidak menentu sangat menentukan kontinuitas produksi.

Musim kemarau yang panjang bisa menyebabkan beberapa jenis komoditas tidak menghasilkan, rusak bahkan harus dihentikan. Hal ini terjadi pada budidaya jamur kuping mengalami kekeringan karena sistem kelembaban yang dibutuhkan sebagai tempat bertumbuhnya jamur kuping tidak bisa diatasi. Sedangkan untuk komoditas lain yang tidak terlalu terpengaruh oleh kondisi lingkungan, dilakukan perbaikan dan perubahan.

Saat ini komoditas pertanian dan perkebunan yang masih dikembangkan antara lain : jati emas (300 pohon), mahoni (400 pohon), pepaya Bangkok (700 pohon), mangga harum manis (100 pohon), padi (4 hektar). Jati emas dan mangga harum manis menjadi komoditas unggulan. Teknologi yang digunakan secara

tradisional dan modern, seperti; traktor, *stone walls*, dan lainnya. Pangsa pasar yang dituju belum terarah.

Pertanian dan perkebunan di olah oleh paguyuban keluarga dari petani disekitarnya, yang dibentuk oleh YK'70 dengan nama Paguyuban petani mandiri. Hubungan kerja ini terbentuk dengan metode pembagian hasil, dimana YK'70 sebagai pihak menyediakan lahan, koordinator dan memberikan penyuluhan dari ahli pertanian, pihak paguyuban Petani Mandiri sebagai pekerja. Dari paguyuban ini RADI memperoleh sebagian hasil dari pengolahan tersebut. Jumlah paguyuban petani mandiri sekarang ada tujuh (7) keluarga. Tenaga ahli yang dipakai adalah sarjana pertanian dan peternakan. Selain paguyuban petani mandiri terdapat juga tenaga kerja lainnya yang mengolah komoditas unggulan RADI. Tetapi pendapatan dari hasil yang diperoleh dari ke dua sistem kerja tersebut masih belum mencukupi dan memberikan keuntungan.

B. Unit Bisnis Pendidikan

Unit bisnis pendidikan berjalan setelah YK'70 mendirikan Pondok Pesantren Modern Darul Ihsan. Eksistensi pesantren sebagai proses menanamkan IMTAQ dan Iptek dikembangkan secara serasi, sehingga melahirkan anak didik yang berjiwa mandiri, optimis, dinamis, maju dan modern dalam bertindak dan berpikir dan siap membangun negara, mengisi kemerdekaan dan amal soleh.

Maksud dan tujuan didirikan Pondok pesantren Darul Ihsan adalah :

1. Menampung hasrat dan keinginan untuk maju dari masyarakat setempat.

2. Mewujudkan solidaritas sosial, bagi yang mempunyai harta yang berlebih kepada yang kurang mampu.
3. Ilmu dapat berimbang dengan ke-imaan sehingga menjadi ilmuan / teknokrat yang beriman serta taqwa sesuai dengan ajaran agama.

Dari 34 ha luas RADI, 5 ha digunakan untuk pendidikan dengan pembagian ; 20 persen digunakan untuk fasilitas pendidikan dan 80 persen digunakan untuk laboratorium hidup/areal pratek pertanian, perkebunan, peternakan, perikanan. Pendidikan didirikan dalam bentuk sekolah lanjutan pertama dan umum. Kegiatan yang di kembangkan memanfaatkan metode pertanian. Dasar kegiatan pendidikan dan pengajaran yang bermutu ini ditujukan kepada petani dan keluarganya serta anggota masyarakat yang berminat yang kurang mampu maupun yang mampu.

Para pengajar sebagian besar berasal dari pendidikan diploma dan sarjana Agama dan pendidikan. Dengan jumlah pengajar; 13 orang untuk sekolah lanjutan umum, mengajar 30 siswa dan 7 orang untuk sekolah lanjutan pertama mengajar 50 siswa. Biaya sekolah yang dikenakan untuk tiap siswa sebesar Rp. 6.000,- tiap bulannya belum mencukupi upah dari para pengajar, untuk sebagian berasal dari subsidi YK'70.

C. Unit Bisnis Agrowisata

Terbentuknya unit bisnis Agrowisata dengan latar belakang memanfaatkan potensi sumber daya alam yang ada dan dengan melibatkan bidang pertanian, perkebunan, perikanan dan peternakan. Oleh karena itu nama Darul Ichsan menjadi Resor Agro Darul Ichsan yang juga bertujuan untuk wisata.

Jumlah pengunjung tiap tahun rata-rata 500 orang, sebagian besar berasal dari masyarakat Jakarta dengan pendapatan dari paket sebesar Rp. 150.000,-/orang. Pengunjung berasal dari berbagai usia dan dari berbagai jenis pekerjaan yang membutuhkan lokasi wisata yang berbeda-beda, seperti perusahaan melakukan seminar dan simposium guna meningkatkan kinerja karyawannya atau para pelajar dari sekolah yang melakukan kegiatan di luar sekolah.

Tenaga kerja masih berasal dari beberapa siswa sekolah lanjutan umum yang mendapatkan fasilitas tempat tinggal di Darul Ichsan. Hal ini menyebabkan tenaga kerja yang kurang pengalaman di bidang pariwisata.

Beragam kegiatan wisata yang memanfaatkan lahan pertanian atau bidang agrobisnis dan kondisi alami lahan tersebut, terdiri dari :

1. *Tracking* dan *hiking*
2. Memancing, kegiatan memancing dilakukan di sungai dan kolam ikan (usaha perikanan)
3. Pendulangan emas, kegiatan ini dilakukan di sepanjang aliran sungai dan terdapat tempat penambangan emas di zaman Hindia Belanda, jika pengunjung melakukan *tracking* dan *hiking*.
4. Berkemah (*camping*), ditujukan untuk semua pengunjung yang ingin melakukan kegiatan berkemah.
5. Berburu, ditujukan bagi pengunjung yang ingin berburu dan untuk kegiatan ini mendapatkan kursus berburu.
6. Kegiatan bertani, kegiatan bidang agrobisnis pertanian mulai menanam hingga pemasaran.

7. Seminar dan Simposium.

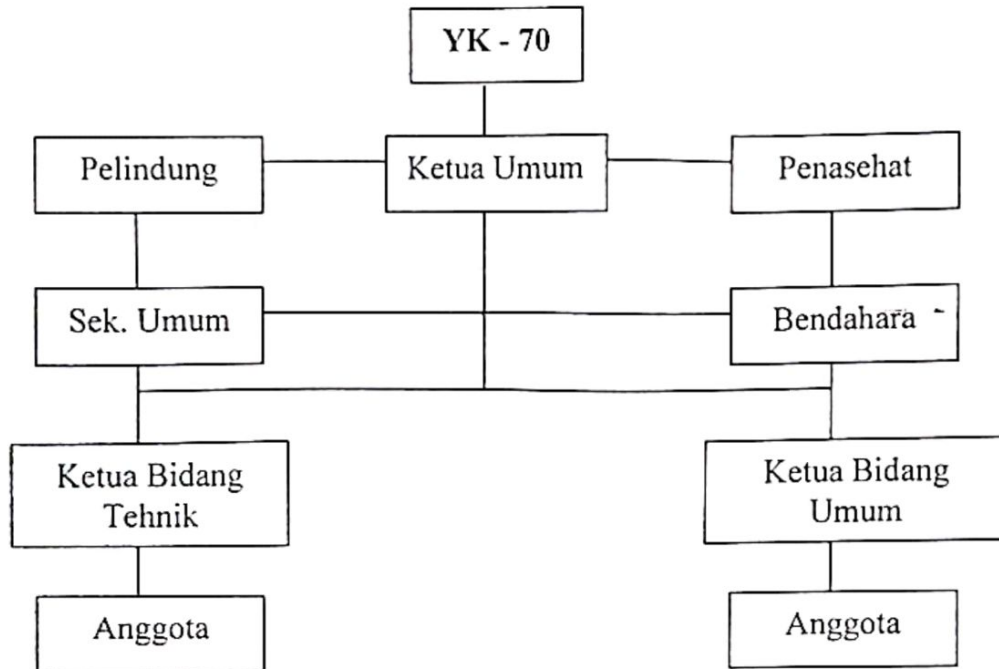
Dari seluruh kegiatan wisata tersebut di atas, di bentuk paket wisata antara lain :

1. Wisata Agro, merupakan paket wisata yang berhubungan dengan kegiatan pertanian, terdiri dari ; mengikuti proses pembuatan bahan karet, mengikuti proses penanaman padi sampai menjadi beras, membajak sawah, pertandingan.
2. Wisata Ceria, merupakan paket wisata yang banyak melakukan kegiatan perlombaan, terdiri dari; *tracking* dan *hiking*, perlombaan alam
3. Wisata ventura, merupakan paket wisata yang memberikan pengalaman berpetualang, terdiri dari; berburu, pertambangan emas
4. Wisata kreasi, merupakan paket wisata yang memberikan kreatifias, terdiri dari ; memancing, mendulang emas, *hiking*.
5. Wisata Sukma, merupakan paket wisata yang berhubungan dengan kegiatan keagamaan, terdiri dari ; pesantren kilat dan tafakur alam.

4.3 Struktur Organisasi

YK'70 sebagai pengelola RADI telah memiliki struktur organisasi yang sederhana, terdiri dari para purnawirawan ABRI angkatan 70 dan juga sebagai penanam modal bagi RADI. Struktur Organisasi tersebut disebut sebagai kepengurusan YK'70, dengan pola yang sederhana. Dalam pelaksanaannya, aktifitas melalui pelbagai tugas dan tanggung jawab dilakukan oleh badan pengurus harian yang langsung di pimpin oleh ketua umum juga sebagai pemilik dari RADI. Badan pengurus operasional di bagi menjadi pelaksana administrasi berada di kantor pusat

dan pelaksana teknis yang langsung di lokasi RADI. Secara teori unit bisnis strategi RADI dipengaruhi oleh aspek Autonomous Profit Center, yaitu setiap unit yang beroperasi berdasarkan oleh tujuan dan sasaran dari ketua umum selaku pemilik dari RADI.



Gambar 7. Struktur Organisasi

4.4 Sosial dan Ekonomi Desa Selawangi

Desa Selawangi memiliki luas wilayah sebesar 2.919,80 ha, sebagian besar terdiri dari lahan pertanian dan perkebunan. Jumlah penduduk yang tinggal berdasarkan data tahun 2003 adalah; 6.892 orang. Mata pencaharian dari desa Selawangi sangat beragam antara lain; sebagai pegawai negeri, petani, peternak, pedagang keliling dan menetap di pasar dan di perumahan. Sebagian penduduk bermata pencaharian sebagai pengrajin menjahit, pembuat kripik pisang dan singkong, anyaman sapu lidi, kipas dan bakul. Hasil pengolahan pertanian,

peternakan, pengrajinan di jual ke pasar lokal kecamatan dan ke kota Jombang sebagai pusatnya. Saluran hasil industri yang di jual ke pasar masih melalui para tengkulak.

Untuk menunjang kegiatan di sektor informal tersebut lembaga atau wadah yang berperan dalam kegiatan usaha penduduk setempat seperti kelompok tani, PKK, koperasi serba usaha.

Ditinjau dari aspek sosial budaya, penduduk di sekitar desa Selawangi merupakan penduduk asli Sunda yang memiliki seni budaya yang berkaitan dengan keagamaan dan kesenian yang berkembang, seperti; gamelan, orkes, karawitan. Sering dilakukan kegiatan budaya seperti pada saat 17 agustus, budaya adat selamatan bumi yaitu bergotong royong pada akhir tahun.

Batas wilayah desa Selawangi berbatasan dengan beberapa desa, antara lain :

- Sebelah Utara : Desa Karyamekar
- Sebelah Selatan : Desa Sukawangi, Kecamatan Cibadak
- Sebelah Barat : Desa Sukaharja, Kecamatan Makmur
- Sebelah Timur : Desa Sukarasa

4.5 Sarana dan Prasarana

Sarana – sarana yang terdapat di Resor Agro Darul Ichsan, antara lain :

A. Unit bisnis Agrobisnis

Semua sarana agrobisnis terdiri lahan pengolahan pertanian, perkebunan telah tersedia untuk diolah baik menggunakan peralatan secara tradisional maupun secara modern.

B. Unit bisnis Pendidikan

1. Enam (6) ruang kelas dengan perangkat / kelengkapannya
2. Rumah para pengelola (rumah pengelola), digunakan juga sebagai kantor pengelola.
3. Asrama Putra dan asrama putri, yang berfungsi juga sebagai tempat penginapan para wisatawan jika tidak melakukan wisata berkemah.
4. Laboratorium dan perpustakaan
5. Mushollah

C. Unit bisnis Agrowisata

1. Sarana olah raga dan rekreasi berupa *tracking*, pemancingan, tennis meja, basket dan sepak bola.
 2. *Guest house* bernuansa alam
 3. Pendopo / aula bernuansa alam untuk kapasitas 150 orang
 4. Rumah panggung dengan pandangan luas ke segala arah
- Prasarana – prasarana yang terdapat di RADI, antara lain :
1. Jalan menuju lokasi, berasal dari batu – batu alam di sepanjang jalan ke lokasi
 2. Jalan setapak, berasal dari paving blok, batu – batu alam dan jalan tanah
 3. Lampu penerangan / Jaringan listrik PLN
 4. Air bersih berasal dari sumber pegunungan (mata air) dan untuk sumber pertanian dan perkebunan dapat dimanfaatkan dari air sungai

5. Kendaraan roda empat dan kendaraan roda dua yang disediakan oleh YK'70 sebagai transportasi operasional dan juga untuk pengunjung yang akan menuju ke lokasi.
6. Tempat parkir, memanfaatkan jalan setapak di depan penginapan dan kantor.
7. Perlengkapan untuk berkemah, berupa tenda.

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Faktor Strategis Internal dan Eksternal

Untuk memberikan rekomendasi alternatif strategi pengembangan yang sesuai dengan situasi RADI, maka dalam penelitian ini dilakukan beberapa tahap. Terlebih dahulu dilakukan mengidentifikasi faktor-faktor strategis internal dan eksternal untuk mendapatkan faktor strategis yang utama yang sangat berpengaruh terhadap berkembangnya RADI. Faktor-faktor tersebut menggambarkan kondisi internal dan eksternal lahan saat ini yang dipengaruhi oleh permasalahan yang ada di lokasi tersebut, seperti kompetensi manajemen, kemampuan pemasaran. Faktor tersebut diperoleh dari hasil kuesioner dan wawancara kepada pengambil kebijakan dalam manajemen yang mempengaruhi kinerja dan perkembangan RADI.

Faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang mempengaruhi RADI tersebut juga memberikan pengaruh kepada setiap unit bisnis.

5.1.1 Faktor Strategis Internal

Dari hasil pengumpulan data melalui kuesioner, diperoleh faktor-faktor strategis internal RADI seperti pada Tabel 6.

Pada kondisi sekarang manajemen yang ada belum memiliki fokus kepada setiap unit bisnis, pengendalian biaya tidak tercatat karena biaya belum dikendalikan secara akuntabel, pemasaran yang telah dilakukan dirasakan masih kurang karena RADI baru dikenal masyarakat luas di luar Kelurahan Selawangi dan sekitarnya. Dengan jumlah sumber daya manusia, modal kerja, sarana dan

prasarana yang dimiliki RADI, diharapkan menjadi tujuan bisnis yang berpotensi.

Tabel 6. Faktor Strategik Internal RADI

No	Faktor - Faktor Kekuatan
1	Jumlah Sumber Daya Manusia yang sesuai
2	Modal Kerja
3	Citra dari RADI
4	Sarana dan Prasarana
5	Diversifikasi Produk
6	Ketersediaan bahan baku
7	Produktifitas
No	Faktor - Faktor Kelemahan
1	Kompetensi manajemen
2	Penguasaan pangsa pasar
3	Jaringan Distribusi
4	Pengendalian biaya
5	Profitabilitas
6	Penelitian dan pengembangan produk / layanan
7	Pemasaran
8	Orientasi pelanggan

5.1.2 Analisa Internal

Berdasarkan identifikasi faktor kekuatan dan kelemahan yang memberikan informasi kondisi RADI sekarang, maka faktor tersebut mempengaruhi setiap unit bisnis. Faktor kekuatan dan kelemahan utama yang berpengaruh dalam perkembangan setiap unit bisnis di peroleh setelah melakukan pembobotan dengan membandingkan antar faktor penting dalam pengembangan unit bisnis. Setiap unit bisnis memiliki faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berbeda, antara lain :

A. Unit Bisnis Agrobisnis

Kekuatan dan kelemahan unit bisnis Agrobisnis adalah:

Tabel 7. Evaluasi Faktor Strategis Internal Agrobisnis

No	Faktor Kekuatan	Nilai
1	Modal Kerja	0,415
2	Citra dari RADI	0,361
3	Jumlah SDM yang sesuai	0,316
4	Produktifitas	0,224
5	Diversifikasi produk	0,215
6	Sarana dan Prasarana	0,204
7	Ketersediaan bahan baku	0,166
No	Faktor Kelemahan	Nilai
1	Penelitian dan pengembangan produk / layanan	0,053
2	Jaringan distribusi	0,072
3	Orientasi pelanggan	0,087
4	Pemasaran	0,095
5	Profitabilitas	0,104
6	Pengendalian biaya	0,110
7	Kompetensi manajemen	0,136
8	Penguasaan pangsa pasar	0,146
Jumlah		2,703

Dari Tabel 7 untuk unit bisnis agrobisnis modal kerja merupakan kekuatan utama yang berpengaruh jika dibandingkan dengan faktor lainnya. Sedangkan penelitian dan pengembangan produk/layanan merupakan kelemahan utama yang dimiliki RADI.

1. Modal Kerja.

Dengan modal kerja, operasional pada agrobisnis dan kekurangan RADI dapat diatasi. Modal kerja berasal dari manajemen dan bantuan modal di peroleh melalui kemitraan. Memiliki sifat yang insidentil maka diperlukan strategi untuk mengelola modal kerja agrobisnis. Pengendalian terhadap modal

kerja dipengaruhi terhadap pengendalian biaya yang banyak digunakan untuk biaya operasional produk yang sesuai dengan kebutuhan.

2. Citra dari RADI

Dalam sepuluh tahun bergerak di bidang usaha ini maka RADI telah memiliki nama khususnya di wilayah RADI dan sekitarnya. Peranan RADI memberikan pengaruh terutama memberikan kesempatan pekerjaan di bidang pertanian. Jika kekuatan ini lebih dimanfaatkan maka RADI dapat meningkatkan komoditinya. Citra tersebut juga dapat meningkatkan minat para mitra kerja untuk melakukan hubungan kerja.

3. Jumlah Sumber Daya Manusia yang sesuai

Sumber daya manusia sebagai faktor pendukung utama berjalannya roda industri. Untuk unit bisnis ini sumber daya manusia dalam operasional telah mencukupi. Dengan adanya paguyuban petani mandiri, mereka berusaha untuk mengolah lahan RADI dan dengan sistem bagi hasil. Minat terhadap paguyuban tersebut memberikan keuntungan bagi ke dua belah pihak yaitu bagi paguyuban untuk mencukupi kehidupan keluarga, sedangkan bagi RADI lahan tersebut tidak menjadi lahan mati. Untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia tersebut, maka perlu peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pembinaan.

4. Produktivitas

Produk agrobisnis terdiri dari komoditi pertanian (padi) perkebunan (mangga dan pepaya). Sistem penanaman khususnya pada komoditi padi melakukan pola tanam dengan waktu yang berbeda, sehingga produktifitas dapat berlangsung secara kontinue. Kontinuitas di dukung dengan

ketersediaan bahan baku yang mudah diperoleh dari perkebunan pembibitan juga milik YK'70 di luar lokasi RADI. Diperlukan strategi untuk mengelola produktivitas agar lebih baik lagi.

Faktor kelemahan utama dalam mengembangkan unit bisnis agrobisnis adalah :

1. Penelitian dan Pengembangan produk / layanan

YK'70 khususnya dalam mengolah RADI belum memiliki manajemen fungsional yang melakukan penelitian dan pengembangan. Penelitian dan pengembangan berfungsi untuk mengembangkan produktivitas dan hasil dari setiap komoditi agar komoditi tersebut tidak hanya di jual pada pasar lokal, tapi jug dapat memperluas pasar. Upaya dan keputusan pengembangan RADI sekarang ini di lakukan dengan *internal meeting*, ketua umum selaku pengambil kebijakan. Agar faktor ini memberikan pengaruh yang baik maka diperlukan, strategi peningkatan manajemen.

2. Jaringan distribusi

Pengendalian jaringan distribusi diperlukan untuk mengendalikan hasil produksi yang akan dipasarkan. Dan dari hasil yang di jual akan diperoleh keuntungan. Jaringan distribusi pada RADI masih mengalami kendala karena harus melewati renternir sehigga distribusi tidak langsung ke pasar. Hasil produksi disalurkan ke pasar lokal dan ke kota Jombang. Untuk itu diperlukan pengaturan yang baik yaitu manajemen yang khusus dan strategi untuk memperbaiki sistem distribusi sehingga proses produksi mulai dari ketersediaan bahan baku, proses produksi, hasil dan pasar dapat berjalan dengan lancar.

3. Orientasi Pelanggan

Orientasi pelanggan merupakan faktor yang dapat berpengaruh terhadap perkembangan agrobisnis, sebab dengan berorientasi terhadap pelanggan dapat diketahui kebutuhan pasar, sehingga produk dapat di proses sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Produk yang dihasilkan dapat dikembangkan melalui proses penelitian dan pengembangan pada agrobisnis.

4. Pemasaran

Pemasaran termasuk faktor yang penting dalam mengembangkan bisnis, sebab dapat meningkatkan minat mitra kerja, memacu pengembangan produk yang lebih berkualitas. Pemasaran yang selama ini dilakukan kurang maksimal sebab pangsa pasar masih pasar lokal. Pemasaran yang telah dilakukan adalah dengan penyebaran brosur. Untuk itu diperlukan peningkatan kemampuan pemasaran.

Total nilai faktor–faktor internal yang berpengaruh tersebut adalah 2.703. Hal ini menunjukkan bahwa unit bisnis agrobisnis agrobisnis kuat atau diatas rata – rata dalam memanfaatkan kekuatan yang ada didalam menutup kelemahan. Agrobisnis masih dapat dikembangkan.

B. Unit Bisnis Pendidikan

Pada unit bisnis Pendidikan dipengaruhi kekuatan dan kelemahan pada Tabel 8.

Jumlah sumber daya manusia yang sesuai merupakan kekuatan utama dalam pendidikan yang berpengaruh jika dibandingkan dengan faktor lainnya.

Sedangkan penelitian dan pengembangan produk/layanan merupakan kelemahan utama yang tidak dimiliki RADI.

Tabel 8. Evaluasi Faktor Strategis Internal Pendidikan

No	Faktor Kekuatan	Nilai
1	Jumlah SDM yang sesuai	0,316
2	Citra dari RADI	0,271
3	Penguasaan pangsa pasar	0,255
4	Sarana dan Prasarana	0,214
5	Diversifikasi produk	0,189
6	Kompetensi manajemen	0,175
7	Ketersediaan peserta didik	0,152
No	Faktor Kelemahan	Nilai
1	Penelitian dan pengembangan produk / layanan	0,053
2	Jaringan distribusi	0,068
3	Orientasi pelanggan	0,087
4	Produktifitas	0,087
5	Pemasaran	0,095
6	Profitabilitas	0,097
7	Pengendalian biaya	0,103
8	Modal Kerja	0,138
Jumlah		2,296

1. Jumlah Sumber Daya Manusia

Jumlah sumber daya manusia sebagai pengajar untuk pendidikan telah sesuai dengan kebutuhan yaitu sebanyak 20 orang pengajar. Pendidikan Darul Ihsan memberikan pendidikan agama dan penerapan kegiatan pertanian. Namun jumlah para siswa dengan biaya yang terjangkau dan pangsa pasar masih lokal, belum dapat memberikan profit bagi pendidikan. Tercatat jumlah siswa pada tahun 2001 = 75 orang, tahun 2002 = 80 orang, dan 2003 = 63, minat masyarakat masih kurang, maka perlu ditingkatkan kapasitas siswanya dengan upaya strategi pemasaran.

2. Citra dari RADI

RADI telah memiliki citra yang baik khususnya di desa selawangi dan sekitarnya. Karena dalam hal unit bisnis pendidikan RADI memberikan fasilitas yang lebih lengkap dibandingkan sekolah yang ada di daerah tersebut, di dukung bidang pengajaran yang berbeda yaitu sekolah yang memiliki kegiatan yang bergerak di bidang pertanian. Diperlukan pemasaran dan peningkatan produk pendidikan agar minat masyarakat terhadap pendidikan tidak berasal dari desa Selawangi dan sekitarnya tapi bisa lebih luas lagi.

3. Penguasaan pangsa pasar

Pasar Agrobisnis RADI di wilayah desa Selawangi dan sekitarnya. Pangsa pasar RADI di dukung oleh citra yang telah di kenal di masyarakat sekitar. Namun penguasaan pangsa pasar masih perlu ditingkatkan.

4. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang dimiliki telah mencukupi kebutuhan, dimana kebutuhan tersebut sesuai dengan kapasitas siswa yang terdaftar sekarang ini. Terdiri dari ruang kelas, laboratorium bahasa Arab, Inggris, serta komputer. Jika kapasitas tersebut bertambah maka diperlukan peningkatan sarana dan prasarana. dirasakan sudah cukup namun perlu ditingkatkan.

Faktor kelemahan utama dalam mengembangkan unit bisnis pendidikan adalah :

1. Penelitian dan pengembangan layanan

Seperti halnya unit agrobisnis, pendidikan belum memiliki manajemen fungsional sendiri untuk melakukan pengembangan layanan. Dalam melakukan pengembangan atas kebijakan ketua organisasi. Perlu adanya

pembinaan sumber daya manusia, agar upaya pengembangan dapat dilakukan oleh para pengajar.

2. Jaringan distribusi

Pengendalian distribusi layanan khususnya kemampuan bidang pemasaran, administrasi dan informasi tentang program pendidikan dan kegiatan. Jaringan distribusi layanan pendidikan dikendalikan dalam suatu struktur organisasi dalam pendidikan tersebut.

3. Orientasi Pelanggan

Di dalam unit bisnis Pendidikan bersifat sosial sehingga orientasi pelanggan yang menjadi fokus adalah ketidak-mampuan penduduk untuk mengeluarkan biaya pendidikan. Tujuan pendidikan yang akan datang yaitu agar RADI menjadi wadah pendidikan yang berkualitas dengan bentuk pendidikan yang berbeda. Sehingga pendidikan tersebut selain bersifat sosial tapi juga bias berkembang menghasilkan profit.

4. Pemasaran

Pemasaran sebagai faktor yang penting untuk melakukan pengembangan, untuk unit bisnis pendidikan faktor ini mejadi kelemahan karena kurang-upaya pemasaran yang masih kurang.

Total nilai faktor – faktor internal yang berpengaruh tersebut adalah 2,296. Dari hasil tersebut diperoleh bahwa pendidikan belum kuat atau belum diatas rata-rata dalam memanfaatkan kekuatan yang ada di dalam menutup kelemahan.

C. Unit Bisnis Agrowisata

Pada unit bisnis agrowisata dipengaruhi kekuatan dan kelemahan adalah:

Tabel 9 Evaluasi Faktor Strategis Internal Agrowisata

No	Faktor Kekuatan	Nilai
1	Citra dari RADI	0,361
2	Modal Kerja	0,356
3	Jumlah SDM yang terpenuhi	0,316
4	Sarana dan Prasarana	0,272
5	Produktifitas	0,261
6	Diversifikasi produk	0,251
7	Ketersediaan lokasi wisata	0,159
No	Faktor Kelemahan	Nilai
1	Penelitian dan pengembangan produk / layanan	0,053
2	Jaringan distribusi	0,063
3	Orientasi pelanggan	0,085
4	Penguasaan Pasar	0,087
5	Pemasaran	0,095
6	Profitabilitas	0,104
7	Pengendalian biaya	0,134
8	Kompetensi manajemen	0,136
Jumlah		2,732

Citra dari RADI merupakan kekuatan utama dalam agrowisata yang berpengaruh jika dibandingkan dengan faktor lainnya. Sedangkan penelitian dan pengembangan produk/layanan merupakan kelemahan utama yang tidak dimiliki RADI.

1. Citra dari RADI

Citra RADI yang telah dikenal oleh masyarakat sekitarnya dan didukung dengan potensi sumber daya alam dan komoditas yang dimiliki, hal ini menjadikan keuntungan bagi agrowisata untuk dikembangkan. Dengan merencanakan strategi promosi yang bertujuan agar pengunjung berasal dari pasar yang berbeda. Hal ini berpengaruh pada peningkatan pendapatan organisasi.

2. Modal Kerja

Agrowisata mendapatkan modal sama seperti unit bisnis lainnya berasal dari pengelola. Modal kerja sangat berpengaruh terhadap kelangsungan operasional agrowisata, dibutuhkan strategi untuk pengaturan modal kerja agar lebih berkembang lagi. Modal kerja dapat juga diperoleh dari hubungan kerja secara khusus di bidang wisata.

3. Jumlah Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam operasional terutama dalam memberikan pelayanan bagi para pengunjung. Jumlah sumber daya manusia bagi YK'70 sudah dirasakan cukup yaitu dengan memberikan kesempatan bagi para siswa tingkat umum untuk menambah ketrampilannya dengan mengenalkan wisata tersebut. Sumber daya manusia masih perlu ditingkatkan jumlahnya sehingga kegiatan sumber daya manusia terpisah dari unit bisnis lainnya sehingga khusus mengatur agrowisata. Diperlukan strategi agar jumlah sumber daya manusia efisien.

4. Sarana dan Prasarana

Unit bisnis agrowisata telah memiliki sarana dan prasarana untuk kebutuhan wisata, terdiri tempat penginapan, MCK, Mushollah, dan kegiatan alam. Diversifikasi produk berupa kegiatan dan aktivitas yang akan diberikan kepada pengunjung, memberikan minat bagi pengunjung tersebut. Diperlukan strategi untuk mengatur kegiatan-kegiatan tersebut agar setiap kegiatan saling mendukung dan menarik.

Faktor kelemahan utama dalam mengembangkan unit bisnis agrowisata adalah :

1. Penelitian dan pengembangan layanan

Sama seperti unit bisnis agrobisnis dan pendidikan, unit bisnis ini juga belum memiliki penelitian yang khusus yang berfungsi untuk mengembangkan agrowisata.

2. Jaringan distribusi

Jaringan distribusi berfungsi untuk layanan di dalam lokasi agrowisata, agar setiap kegiatan saling berhubungan sehingga diharapkan pengunjung dapat mengikuti seluruh kegiatan yang ada. Hubungan setiap jaringan layanan perlu suatu pengelolaan dan sumber daya manusia yang mengerti proses pelayanan agrowisata RADI. Dengan adanya paket wisata yang dimiliki, maka diperlukan peningkatan kualitas layanan. Sesuai dengan fungsinya tersebut diperlukan program jaringan distribusi yang jelas.

3. Orientasi Pelanggan

Orientasi pada pelanggan merupakan faktor yang mempengaruhi minat pengunjung terhadap lokasi wisata yang diinginkannya. Dalam penelitian ini dihasilkan kebanyakan pengunjung dari seluruh tingkat usia menginginkan agrowisata yang dapat menambah pendidikan, sebagai konservasi alam dan memiliki prasarana tempat parkir, tempat ibadah dan kegiatan-kegiatan. Pengelolaan RADI dapat memformulasikan strategi berdasarkan minat pelanggan.

4. Pemasaran

Pemasaran yang telah dilakukan oleh pihak manajemen dengan menggunakan sarana teknologi dan melakukan penyebaran *flayer* dan *brosur*. Sedangkan bagi agrowisata suatu strategi pemasaran dalam bentuk yang berbeda sangat

diperlukan, seperti melakukan hubungan kerja dengan sekolah-sekolah di luar desa Selawangi, perkantoran dan juga melakukan kegiatan dalam lingkup yang luas.

Total nilai faktor–faktor internal yang berpengaruh tersebut adalah 2,732. Dari hasil tersebut diperoleh bahwa agrowisata kuat atau diatas rata–rata dalam memanfaatkan kekuatan yang ada di dalam menutup kelemahan.

5.1.3 Faktor Strategis Eksternal

Dari hasil pengumpulan data, diperoleh faktor–faktor strategis eksternal dalam mengelola RADI seperti pada Tabel 10.

Tabel 10. Faktor Strategik Eksternal RADI

No	Faktor - Faktor Peluang
1	Ukuran Pasar
2	Tingkat pertumbuhan pasar
3	Konservasi alam
4	Mengelola sumber daya alam yang dimiliki
5	Keragaman komoditi
6	Barier industri
7	Ketersediaan sumber daya manusia
8	Perkembangan dari sistem informasi dan teknologi
No	Faktor - Faktor Ancaman
1	Kebijakan Pemerintah
2	Kemampuan mengatasi persaingan dalam industri
3	Fluktuasi harga
4	Budaya Kerja

Pada kondisi sekarang RADI memiliki peluang yang beragam yang dapat meningkatkan perkembangannya jika dimanfaatkan dengan maksimal, seperti ukuran pasar dan tingkat pertumbuhan pasar. Kebijakan pemerintah sebagai

ancaman karena tidak terlalu memberikan pengaruh terhadap kegiatan RADI, fluktuasi harga belum mempengaruhi kinerja RADI.

5.1.4 Analisa Eksternal

Berdasarkan identifikasi faktor eksternal RADI tersebut di atas, memberikan pengaruh yang berbeda kepada setiap unit bisnis.

A. Unit Bisnis Agrobisnis

Pada unit bisnis agrobisnis dipengaruhi peluang dan ancaman adalah:

Tabel 11. Evaluasi Faktor Strategi Eksternal Agrobisnis

No	Faktor Peluang	Nilai
1	Ukuran Pasar	0,416
2	Keragaman Komoditi	0,373
3	Konservasi alam	0,328
4	Tingkat pertumbuhan pasar	0,269
5	Perkembangan sistem informasi dan teknologi	0,258
6	Letak Geografi	0,243
7	Barier Industri	0,196
8	Ketersediaan sumber daya manusia	0,182
No	Faktor Ancaman	Nilai
1	Kebijakan Pemerintah	0,048
2	Budaya Kerja	0,067
3	Fluktuasi harga	0,094
4	Kemampuan mengatasi persaingan industri	0,11
Jumlah		2,585

Ukuran pasar merupakan peluang utama dalam agrobisnis yang berpengaruh jika dibandingkan dengan faktor lainnya. Sedangkan dukungan pemerintah dianggap sebagai ancaman. Peluang dan ancaman di bidang agrobisnis dijabarkan sebagai berikut

1. Ukuran pasar

Semakin besar pasar yang di jangkau, maka semakin besar kuantitas dan kualitas produk yang harus ditingkatkan sehingga mencukupi pasar. Ukuran pasar merupakan peluang untuk meningkatkan pendapatan perusahaan sehingga pemasaran produk tidak hanya pada pada pasar lokal. Perlu didukung dengan kualitas manajemen dalam mengolah produktivitas agrobisnis dimulai dari input hingga distribusi produk.

2. Keragaman komoditas

Keragaman komoditas alam dan kekuatan sumber daya alam memberikan peluang RADI untuk berkembang dengan memberikan produk yang berkualitas. Kondisi perubahan alam perlu diperhatikan sehingga pada saat musim kemarau komoditas yang dimiliki tetap dapat berproduksi. Keragaman komoditas dapat menghindari produk yang monoton.

3. Konservasi Alam

Sumber daya alam yang dimiliki merupakan peluang kuat yang mempengaruhi daya tarik RADI. Pengolahan sumber daya alam adalah dengan melakukan konservasi lingkungan agar lingkungan dan alam yang ada tetap dapat dilestarikan. Dengan konservasi lingkungan tersebut menjaga sumber daya alam agar tetap terus dapat berproduksi.

4. Tingkat Pertumbuhan Pasar

Pertumbuhan pasar di dukung oleh permintaan konsumen. Kondisi tingkat produksi sekarang yang masih stabil untuk pasar lokal masih perlu ditingkatkan Pertumbuhan pasar tersebut sebagai peluang untuk agrowisata RADI meningkatkan kualitasnya baik pelayanan maupun kondisi alamnya.

Faktor ancaman utama dalam mengembangkan unit bisnis agrobisnis adalah :

1. Kebijakan pemerintah

Politik terhadap agrobisnis sangat berpengaruh terhadap harga produk, ketersediaan bahan baku, keamanan, dan kesempatan untuk mengembangkan usaha.

Dari hasil responden kebijakan pemerintah merupakan ancaman dalam arti tidak terlalu berpengaruh terhadap kegiatan pengembangan agrobisnis di RADI. RADI tetap akan mengupayakan perkembangannya dengan atau tanpa dukungan pemerintah namun dengan dukungan pemerintah akan dirasakan lebih baik.

2. Budaya kerja

Sosial dan budaya berpengaruh dari cara hidup dan bekerja masyarakat sekitar, yaitu Kebudayaan Sunda dan sistem kerja yang berkelompok. Kebudayaan kerja yang berkelompok memberikan ciri khas tersendiri untuk mengelola sumber daya alam. Setiap individu saling tergantung dengan individu lainnya sehingga untuk berkembang tergantung dengan individu lainnya.

Dari total nilai faktor eksternal 2,585, diperoleh bahwa agrobisnis kuat atau diatas rata-rata dalam memanfaatkan peluang yang ada didalam menghadapi ancaman.

B. Unit Bisnis Pendidikan

Pada unit bisnis pendidikan dipengaruhi peluang dan ancaman adalah:

Tabel 12. Evaluasi Faktor Strategi Eksternal Pendidikan

No	Faktor Peluang	Nilai
1	Ukuran Pasar	0,377
2	Konservasi alam	0,313
3	Tingkat pertumbuhan pasar	0,297
4	Kebijakan Pemerintah	0,243
5	Keragaman komoditas	0,24
6	Perkembangan sistem informasi dan teknologi	0,221
7	Barrier Industri	0,206
8	Ketersediaan sumber daya manusia	0,173
No	Faktor Ancaman	Nilai
1	Budaya Kerja	0,088
2	Kemampuan mengatasi persaingan industri	0,096
3	Letak Geografis	0,1
4	Fluktuasi harga	0,114
Jumlah		2,468

Ukuran Pasar merupakan peluang utama dalam pendidikan yang berpengaruh jika dibandingkan dengan faktor lainnya. Sedangkan budaya kerja merupakan kelemahan utama yang tidak dimiliki RADI.

1. Ukuran pasar

Kondisi pendidikan di RADI sekarang ini bila dibandingkan dengan sekolah yang berada di desa Selawangi dan sekitarnya memiliki kegiatan yang berbeda, namun minat masyarakat masih berasal dari desa Selawangi dan sekitarnya. Peluang ukuran pasar memberikan kesempatan agar pendidikan tidak saja bersifat sosial tapi secara tidak langsung dapat meningkatkan pendapatan perusahaan. Menumbuhkan minat masyarakat akan pendidikan

dan fungsi dari pendidikan itu sendiri perlu dilaksanakan dengan melakukan strategi pemasaran.

2. Konservasi alam

Pendidikan tersebut memanfaatkan alam yang dimiliki baik menambah ketenangan untuk proses belajar maupun kegiatannya.

3. Tingkat pertumbuhan pasar

Peluang ini dipengaruhi oleh ukuran pasar, yaitu minat pasar untuk menggunakan pondok pesantren ini untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia.

4. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah mendukung adanya pendidikan guna meningkatkan masyarakatnya. Sehingga dapat diupayakan pengembangan pendidikan dan menarik minat masyarakat sekitarnya.

Faktor ancaman utama dalam mengembangkan unit bisnis pendidikan adalah :

1. Budaya kerja

Karena sifatnya sosial para pengajar belum mementingkan kualitas pendidikan tersebut.

2. Kemampuan mengatasi persaingan

Dengan kualitas sumber daya manusia yang terbatas sesuai dengan kebutuhan saja, baik pengajar maupun siswa, kemampuan untuk mengembangkan dan mengatasi persaingan sangat lambat.

Dari total nilai faktor eksternal 2,382, diperoleh bahwa pendidikan kurang kuat atau dibawah rata-rata dalam memanfaatkan peluang yang ada didalam

menghadapi ancaman. Untuk itu diperlukan strategi dengan memanfaatkan peluang-peluang yang ada, agar unit bisnis pendidikan dapat berkembang untuk yang akan datang.

C. Unit Bisnis Agrowisata

Pada unit bisnis agrowisata dipengaruhi peluang dan ancaman adalah ;

Tabel 13. Evaluasi Faktor Strategis Eksternal Agrowisata

No	Faktor Peluang	Nilai
1	Konservasi alam	0.418
2	Keragaman komoditas	0.373
3	Ukuran Pasar	0.357
4	Tingkat pertumbuhan pasar	0.297
5	Perkembangan sistem informasi dan teknologi	0.221
6	Kemampuan mengatasi persaingan industri	0.208
7	Barier Industri	0.196
8	Ketersediaan sumber daya manusia	0.192
9	Letak Geografi	0.173
No	Faktor Ancaman	Nilai
1	Kebijakan Pemerintah	0.059
2	Budaya Kerja	0.082
3	Fluktuasi harga	0.094
Jumlah		2.67

Konservasi alam merupakan peluang utama dalam pendidikan yang berpengaruh jika dibandingkan dengan faktor lainnya. Sedangkan kebijakan pemerintah merupakan ancaman yang dimiliki RADI.

Pada unit bisnis agrowisata dipengaruhi peluang utama antara lain ;

1. Konservasi alam

Sumber daya alam seperti pegunungan, sungai, agrobisnis merupakan peluang bagi agrowisata RADI untuk dikembangkan dan berpengaruh pada keragaman kegiatan. Sesuai dengan minat pengunjung yang berkunjung di

lokasi RADI, konservasi alam dan sebagai sarana pendidikan merupakan hal yang perlu dikembangkan.

2. Keragaman komoditi

Keragaman komoditi termasuk kegiatan-kegiatan wisata yang memanfaatkan agrobisnis sebagai kegiatan utama dan didukung kondisi pemandangan alam. Agrowisata yang memberikan kegiatan cara mengolah lahan mulai dari input produksi hingga distribusi hasil perlu ditingkatkan, sehingga memberikan keragaman kegiatan lainnya di dalam melakukan wisata. Keragaman komoditi memberikan kesempatan bagi agrowisata RADI untuk mengembangkan industrinya.

3. Ukuran Pasar

Peluang ukuran pasar dapat memberikan kesempatan bagi agrowisata RADI untuk berkembang. Dengan memanfaatkan peluang-peluang yang lain seperti; sumber daya alam, keragaman komoditi, pertumbuhan pasar. Diperlukan strategi agar dapat meningkatkan jumlah pengunjung dan mempengaruhi pendapatan perusahaan.

Faktor ancaman utama dalam mengembangkan unit bisnis agrowisata adalah :

1. Kebijakan pemerintah

Kebijakan pemerintah daerah dalam mengatur daerah wisata masih belum dirasakan berpengaruh bagi pelaksanaan agrowisata RADI. Setiap kegiatan wisata dilaksanakan dengan berdasarkan kebijakan Menparpostel tentang agrowisata.

2. Dukungan budaya kerja

Dari total nilai faktor eksternal 2,670, diperoleh bahwa agrowisata kuat atau diatas rata – rata dalam memanfaatkan peluang yang ada didalam menghadapi ancaman.

5.2 Analisa Portofolio Unit Bisnis

Setiap unit bisnis memiliki kemampuan kekuatan bisnis dan daya tarik industri yang berbeda-beda. Dari input faktor internal dan eksternal yang berpengaruh di peroleh nilai bobot dari setiap unit bisnis, untuk mengetahui posisi dari unit bisnis tersebut. Tujuan menganalisa portofolio unit bisnis ini adalah untuk mendapatkan lokasi bisnis setiap unit bisnis. Dan selanjutnya dalam melakukan formulasi strategi untuk setiap unit bisnis tersebut, berdasarkan lokasi portofolio unit bisnis dalam matrik GE.

Tabel 14 Faktor Kekuatan Bisnis dan Daya Tarik Industri

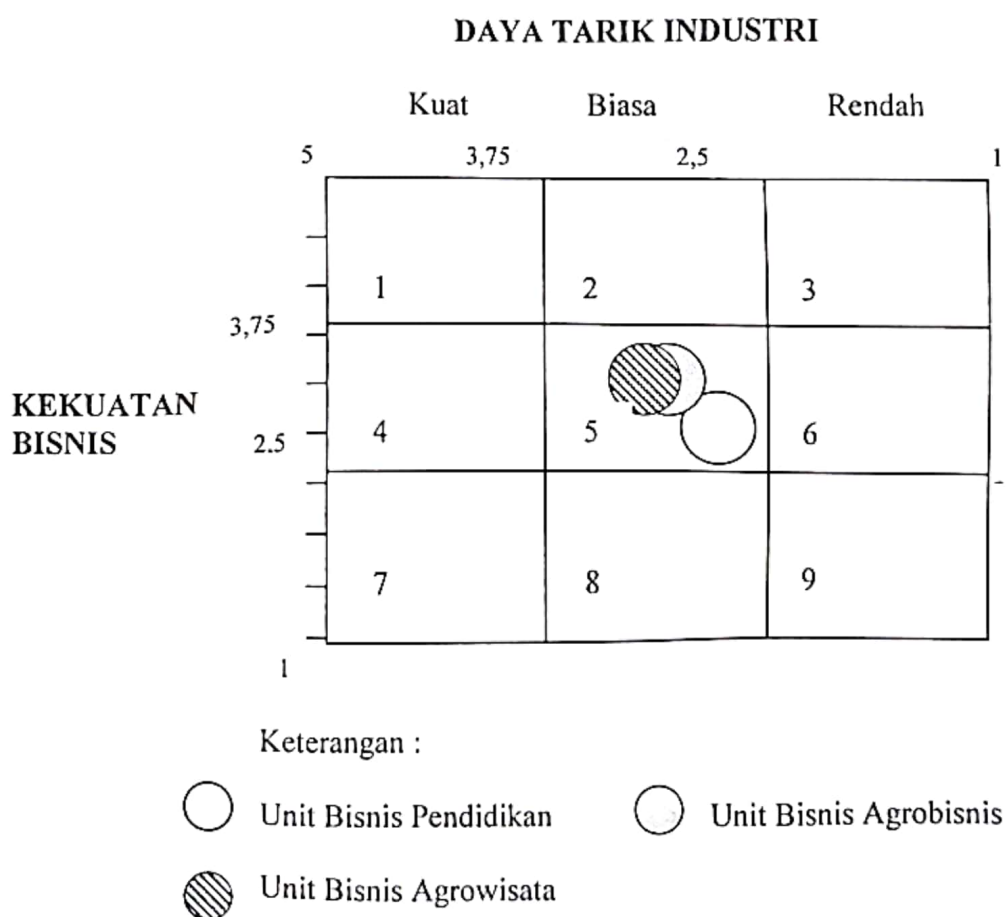
No	Faktor - Faktor	Agrobisnis	Pendidikan	Agrowisata
		Nilai	Nilai	Nilai
1	Kekuatan Bisnis	2,703	2,276	2,732
2	Daya Tarik Industri	2,585	2,382	2,670

Dari Tabel 14 diperoleh bahwa agrowisata memiliki kekuatan bisnis yang tertinggi bila dibandingkan dengan unit bisnis yang lainnya. Kekuatan bisnis agrowisata seperti citra dari RADI, modal kerja, jumlah sumber daya manusia yang sesuai dan sarana dan prasarana sebagai faktor internal yang mempengaruhi penilaian kekuatan bisnis. Nilai kekuatan bisnis Agrobisnis setelah agrowisata dan agrowisata yang lebih besar nilainya, terdiri dari konservasi alam, keragaman

komoditas, ukuran pasar yang saling berhubungan. Sedangkan pendidikan memiliki nilai setelah unit bisnis lainnya.

Bila dilihat dari hasil analisis portofolio unit bisnis dalam matriks GE, maka ke tiga unit bisnis tersebut berada di kuadran lima yaitu selektif, artinya setiap unit bisnis tersebut dapat bertumbuh jika strategi yang digunakan didasarkan dengan mengidentifikasi sesuai pertumbuhan segmen pasar, melakukan spesialisasi produk, menseleksi investor.

Posisi dari masing-masing unit bisnis ini untuk menghasilkan rekomendasi alternatif strategi dari unit bisnis yang terpilih untuk dikembangkan seperti pada Gambar 8.



Gambar 8. Matrik GE Unit Bisnis

5.3 Rekomendasi Strategis Unit Bisnis

Dari faktor kekuatan utama yang dapat mengatasi kelemahan serta peluang utama dalam menghadapi ancaman yang telah diidentifikasi sebelumnya dan menghasilkan letak setiap unit bisnis pada kuadran selektif. Kesesuaian strategi pada kuadran tersebut agar RADI di masa yang akan datang dapat memberikan sumbangsih yang besar kepada daerah tersebut dan memperoleh keuntungan. Rekomendasi setiap unit bisnis sebagai berikut :

A. Unit Bisnis Agrobisnis

Unit bisnis agrobisnis pada portofolio matrik GE memiliki daya tarik industri dan kekuatan bisnis sedang, maka alternatif strategi yang direkomendasikan sebagai berikut :

1. Meningkatkan mutu bahan baku dan produk.

Pemilihan produk pada hasil pertanian adalah padi dan pada perkebunan dengan spesialisasi produk pada komoditas pepaya dan mangga. Karena itu pemilihan bahan baku yang berkualitas menumbuhkan kapasitas produksi yang berkualitas pula. Dengan kualitas bahan baku dan produk tersebut memungkinkan produktivitas akan tetap berjalan. Mutu produk yang berkualitas berdampak bagi pertumbuhan segmen pasar, selain itu spesifikasi komoditi dapat menunjang kegiatan unit bisnis agrowisata.

2. Meningkatkan sarana dan prasarana kerja

Sarana dan prasarana kerja yang menunjang pengembangan produk dengan memanfaatkan teknologi yang ada untuk memudahkan operasional agrobisnis, mulai dari input hingga distribusi produk.

3. Pembinaan kesejahteraan petani.

Jumlah sumber daya manusia yang telah tercukupi di bina dengan maksud untuk memberikan pengetahuan mengolah pertanian sehingga sistem kerja lebih efisien. Pembinaan kesejahteraan petani bertujuan agar kualitas sumber daya manusia yang ada mampu mengolah lahan sehingga menghasilkan produk yang berkualitas sehingga mampu menjadi pesaing bagi industri yang sama.

4. Mengembangkan Hubungan kerja.

Hubungan kerja dalam bentuk kemitraan untuk memudahkan proses operasional dari mengelola sumber daya alam yang ada serta membagikan hasilnya. Pemilihan kemitraan adalah yang mendukung penyediaan bahan baku yang berkualitas, peningkatan dan pengembangan produk.

5. Meningkatkan kinerja manajemen.

Pertumbuhan kinerja manajemen perlu ditingkatkan agar bisa melakukan pengamatan terhadap segmen pasar, target investor yang akan melakukan kemitraan, dibutuhkan manajemen yang berkualitas dalam menolah agrobisnis.

B. Unit Bisnis Pendidikan

Unit bisnis pendidikan ini memiliki sifat sosial sehingga untuk memperoleh *income* terhadap YK'70 berasal dari infak dan sedekah dan tim pendidik sebagian besar berasal dari sukarelawan. Dalam matrik GE unit bisnis pendidikan berada pada kuadran lima yaitu selektif, dimana daya tarik industri

dan kekuatan bisnis adalah sedang, namun masih dapat diolah dan ditingkatkan. Alternatif strategi berdasarkan kuadran selektif dan strategi tersebut dapat mendukung peningkatan minat para siswa untuk mengikuti pendidikan ini dan secara bertahap dapat menjadikan unit bisnis pendidikan yang dapat memberikan pendapatan bagi usaha. Strategi–strategi tersebut adalah :

1. Mengembangkan Hubungan Kerja

Mengembangkan hubungan kerja agar memudahkan manajemen untuk mengembangkan pendidikan, memperoleh dan meningkatkan kualitas pengajar yang sesuai dengan kebutuhan. Hubungan kerja dipilih sebagai investor dan berasal dari bidang yang sama seperti lembaga pendidikan, sekolah umum, perusahaan pendidikan. Dalam hubungan kerja tersebut akan diperoleh pengajar, bentuk kegiatan, promosi.

2. Meningkatkan promosi

Promosi berfungsi untuk memperkenalkan kepada masyarakat pendidikan dan menarik minat masyarakat lebih banyak lagi terhadap pendidikan di RADI. Promosi pendidikan dengan menampilkan spesialisasi produk, kegiatan dan sarana dan prasarana kerja.

3. Meningkatkan Mutu Produk Pendidikan

Mutu produk pendidikan yang baik dan berkualitas dapat menjadi daya tarik pendidikan. Pendidikan yang berfokus pada bidang pertanian (agro) memberikan nilai yang berbeda bagi masyarakat

4. Meningkatkan Kinerja Manajemen

Mutu pendidikan yang berkualitas tercermin dari kinerja manajemen yang berkualitas pula, yang mencoba untuk melakukan inovasi di dalam pendidikan. Setiap unit bisnis memiliki manajemennya sendiri sehingga setiap kegiatan dapat terfokus pada unit bisnis masing-masing.

C. Unit Bisnis Agrowisata

Unit bisnis agrowisata memiliki potensial yang sangat besar dengan memanfaatkan kondisi alam yang telah ada dan keragaman komoditi pada unit bisnis agrobisnis. Nilai daya tarik industri dan kekuatan bisnis yang lebih besar dibandingkan dengan unit bisnis lainnya, namun masih berada di kuadran selektif pada matrik GE. Strategi yang di rekomendasikan adalah :

1. Penataan ulang agrowisata.

Menata kembali tata ruang agrowisata yang lebih menarik dan terfokus pada kegiatan agro sebagai obyek utama dari kegiatan wisata. Penataan kembali bertujuan agar setiap kegiatan dan ruang gerak lebih efisien dan saling berhubungan, tanpa melakukan perubahan terhadap sarana yang telah ada seperti tempat penginapan, musolah, parkir. Seperti input dari pengunjung penataan tersebut juga memberikan pengaruh pada pendidikan dan konservasi alam.

2. Meningkatkan sistem manajemen dalam pengolahan agrowisata

Sistem manajemen yang terfokus pada operasional khusus untuk unit agrowisata dengan sumber daya manusia yang mengerti tentang bidang agrowisata tersebut.

3. Peningkatan Promosi.

Peningkatan promosi bertujuan untuk mengenalkan kepada masyarakat akan keberadaan agrowisata RADI dan menarik jumlah pengunjung yang lebih banyak lagi. Kegiatan promosi yang memperkenalkan kegiatan agro dan komoditi yang diolah serta sumber daya alam yang ada, dapat juga menarik minat para investor di bidang wisata.

4. Koordinasi dengan perusahaan wisata dan telekomunikasi

Koordinasi dengan perusahaan yang terkait dengan wisata untuk membantu peningkatan promosi dan meningkatkan ukuran pasar, dibutuhkan juga alat telekomunikasi yang belum ada di lokasi tersebut.

5. Paket agrowisata terpadu

Keterkaitan dengan peningkatan promosi dan penataan ulang agrowisata dengan keragaman komoditi dan kegiatan, di rangkum dalam paket agrowisata.

6. Peningkatan modal kerja

Strategi untuk mendapatkan modal kerja dengan melakukan seleksi terhadap investor yaitu yang bekerja sama di bidang wisata seperti travel, akademik dan lembaga kepariwisataan.

5.4 Peringkat Alternatif Strategik

Variabel faktor penentu dan tujuan disusun dalam hirarki utama pada proses pengambil keputusan terhadap alternatif strategi yang terpilih dari proses analisis portofolio. Setiap unit bisnis memiliki faktor dan tujuan yang berbeda.

Hirarki utama disusun untuk menentukan bobot dan prioritas komponen alternatif pengembangan yang cocok, efektif dan efisien yang akan diterapkan sesuai dengan rencana pengembangan RADI. Berikut faktor, tujuan dan alternatif strategi dari setiap unit bisnis.

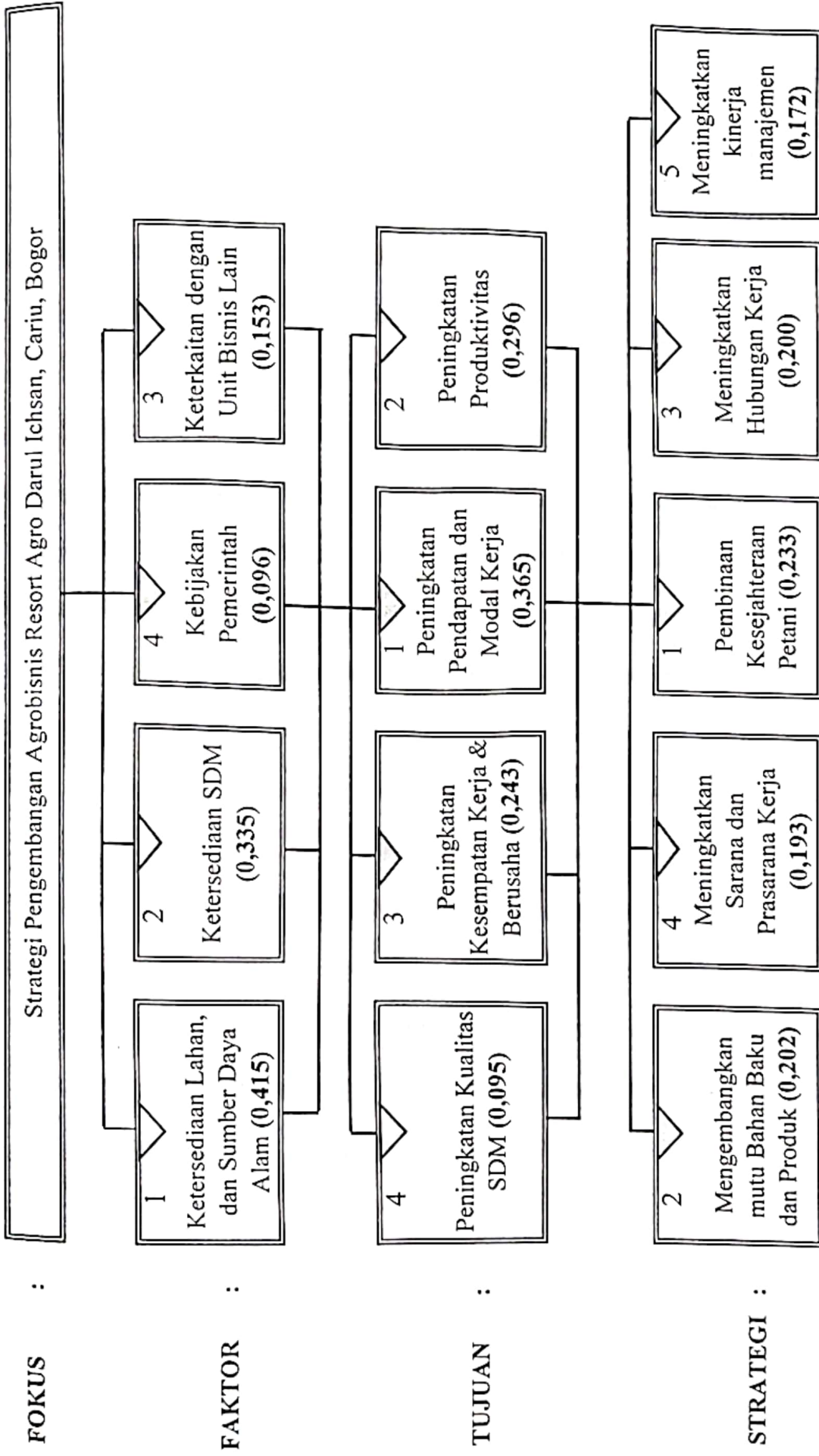
5.4.1 Unit Bisnis Agrobisnis

Strategi pengembangan RADI sebagai unit bisnis agrobisnis, didukung oleh ketersediaan lahan sebagai sumber daya alam yang potensial. Agrobisnis merupakan bidang industri sebagai mata pencaharian sebagian besar masyarakat sekitar. Dari hasil kuesioner dan perhitungan AHP maka di peroleh prioritas utama faktor penentu adalah ketersediaan lahan dan sumber daya alam, dengan alternatif strategi terpilih yang dibutuhkan oleh dalam mengembangkan RADI di unit bisnis agrobisnis, antara lain; pembinaan kesejahteraan petani, mengembangkan mutu bahan baku dan produk, meningkatkan hubungan kerja . Hirarki hasil analisis di sajikan dalam Gambar 9.

5.4.1.1 Bobot dan Prioritas Faktor pada Hirarki Utama

Pemilihan alternatif strategi pengembangan dipengaruhi oleh faktor dan tujuan. Pemilihan faktor yang terpilih menjadi prioritas utama memiliki bobot tertinggi. Berikut faktor–faktor yang berpengaruh terhadap perkembangan pendidikan berdasarkan bobot yang terbesar :

- a. *Faktor Pertama* yaitu Ketersediaan lahan dan sumber daya alam dengan nilai bobot (0,415). Lahan adalah sebagai lokasi tempat melakukan aktivitas agrobisnis berupa pengolahan komoditi–komoditi RADI. Kondisi lahan



Gambar 9. Struktur Hirarki Keputusan Unit Bisnis Agrobisnis

secara fisik mempengaruhi kualitas pertumbuhan komoditi, untuk itu perlu di perhatikan pengolahan lahan tersebut agar mampu mengatasi perubahan iklim. Sumber daya alam mencakup kondisi lahan, pemandangan, kontur lahan menjadi potensi yang dimanfaatkan dengan memperhatikan konservasi alam.

- b. *Faktor Kedua* yaitu Ketersediaan sumber daya manusia dengan nilai bobot (0,335). Sumber daya manusia sangat berpengaruh dalam mengolah lahan. Dengan adanya paguyuban petani mandiri memudahkan RADI untuk mengolah lahan. Dengan mata pencaharian utama masyarakat sekitar sebagai petani dan berkebun memudahkan untuk memperoleh tenaga kerja yang berpengalaman dalam mengolah lahan, namun tetap perlu dikembangkan agar tidak hanya mengetahui secara tradisional tapi juga secara modern.
- c. *Faktor Ketiga* yaitu Keterkaitan dengan unit bisnis lain dengan nilai bobot (0,153). Keterkaitan ini bermaksud agar unit bisnis ini memberikan daya tarik kepada unit bisnis lainnya, seperti dimanfaatkan oleh agrowisata sebagai bentuk kegiatan wisata, dimanfaatkan oleh pendidikan sebagai wadah untuk mengembangkan ketrampilan.
- d. *Faktor Keempat* yaitu Kebijakan pemerintah dengan nilai bobot (0,096). Kebijakan pemerintah memiliki peranan sebagai dukungan aktivitas dan keikut-sertaan pemerintah untuk melakukan pengembangan RADI. Kebijakan pemerintah yang berhubungan dengan perkembangan RADI seperti memberikan izin pengembangan, membangun jalur jalan dan sarana transportasi.

5.4.1.2 Bobot dan Prioritas Tujuan pada Hirarki Utama

Tujuan utama strategi pengembangan RADI berdasarkan bobot terbesar antara lain :

- a. *Tujuan Pertama* yaitu Peningkatan pendapatan dan modal kerja dengan nilai bobot (0,365). Setiap rencana pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pendapatan yang dapat dimanfaatkan sebagai modal kerja agrobisnis berikutnya. Keuntungan usaha sebagai kompensasi terhadap biaya yang telah dikeluarkan baik untuk penataan maupun pengelolaan RADI.
- b. *Tujuan Kedua* yaitu Peningkatan Produktivitas dengan bobot nilai (0,296). Proses produksi yang di mulai dari ketersediaan bahan baku, pengolahan dan hasil ditentukan kualitas input. Produktivitas dipengaruhi oleh kontinuitas proses produksi sehingga secara kontinue juga di peroleh hasil/produk dan kualitas pekerja. Proses ketersediaan dan jaringan distribusi dipengaruhi oleh produktivitas.
- c. *Tujuan ketiga* yaitu Peningkatan kesempatan kerja dan berusaha dengan nilai bobot (0,243). Pengembangan agrobisnis memberikan kesempatan kerja untuk masyarakat yang ikut bergabung dalam paguyuban petani mandiri, selain itu memberikan kesempatan berusaha dibidang lain seperti, penjualan produk – produk ketrampilan dan komoditi di dalam lokasi sebagai hubungan dengan agrowisata.
- d. *Tujuan keempat* yaitu Peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan nilai bobot (0,095). Sumber daya manusia yang telah memiliki pengalaman di bidang pertanian dan perkebunan masih perlu dikembangkan kualitasnya

dengan pembinaan pengolahan lahan yang lebih baik lagi dengan meningkatkan kualitas.

5.4.1.3 Bobot dan Prioritas Alternatif Strategi pada Hirarki Utama

Alternatif strategi pengembangan agrobisnis RADI dilakukan dengan melibatkan stakeholder dan masyarakat sekitar lokasi. Kawasan RADI akan dikelola secara terpadu dengan melibatkan masyarakat sekitar lokasi berdasarkan fungsi dan kepentingannya. Berikut Strategi pengembangan agrobisnis RADI berdasarkan bobot terbesar :

- a. *Strategi pertama* yaitu Pembinaan Kesejahteraan Petani dengan nilai bobot (0,233). Pembinaan ini dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas petani dalam mengolah lahan agar memperoleh hasil produk yang berkualitas dengan kapasitas yang lebih baik lagi, sehingga pengolahan lahan tidak hanya untuk keperluan kehidupan sehari-hari namun dapat menjadi mata pencaharian yang memberikan keuntungan bagi masyarakat setempat.
- b. *Strategi kedua* yaitu Mengembangkan mutu bahan baku dan produk dengan nilai bobot (0,202). Mutu bahan baku yang berkualitas dengan didukung proses produksi yang berkualitas dapat menghasilkan produk yang berkualitas. Produk yang berkualitas mempengaruhi kesejahteraan dan pendapatan bagi usaha dan secara tidak langsung dapat meningkatkan pendapatan bagi masyarakat. Mutu yang berkualitas didukung juga dengan kualitas sumber daya manusia.
- c. *Strategi ketiga* yaitu Meningkatkan hubungan kerja dengan nilai bobot (0,200). Hubungan kerja dalam bentuk kemitraan dapat membantu berbagai

bentuk seperti penyediaan modal, penyediaan bahan baku dan penyediaan tenaga kerja. Dengan meningkatkan hubungan kerja dapat meminimumkan biaya operasional.

- d. *Strategi keempat* yaitu Meningkatkan Sarana dan Prasarana Kerja dengan nilai bobot (0,193). Penggunaan sarana dan prasarana yang ada sekarang di pelihara dan penggunaan sarana dan prasarana yang berteknologi membantu para perkerja untuk mengolah lahan agar lebih efisien dan menghasilkan produk yang inovatif.
- e. *Strategi kelima* yaitu Meningkatkan kinerja manajemen dengan nilai bobot (0,172). Kinerja manajemen mempengaruhi kualitas pengolahan lahan dan operasional agrobisnis dalam mengolah komoditi pertanian.

Dari hasil proses analisis hirarki (AHP) empat responden memilih ketersediaan lahan dan sumber daya alam menjadi faktor prioritas yang menentukan perkembangan agrobisnis dilihat dari nilai bobot yang dihasilkan. Sedangkan pada tujuan dua responden memilih prioritas tujuan pengembangan adalah peningkatan pendapatan dan modal kerja, namun berdasarkan matrik gabungan tujuan tersebut memiliki nilai bobot tertinggi sehingga tujuan tersebut menjadi prioritas tujuan utama. Berdasarkan faktor dan tujuan tersebut maka program kerja dan kegiatan akan dibentuk sesuai dengan prioritas strategi terpilih.

5.4.2 Unit Bisnis Pendidikan

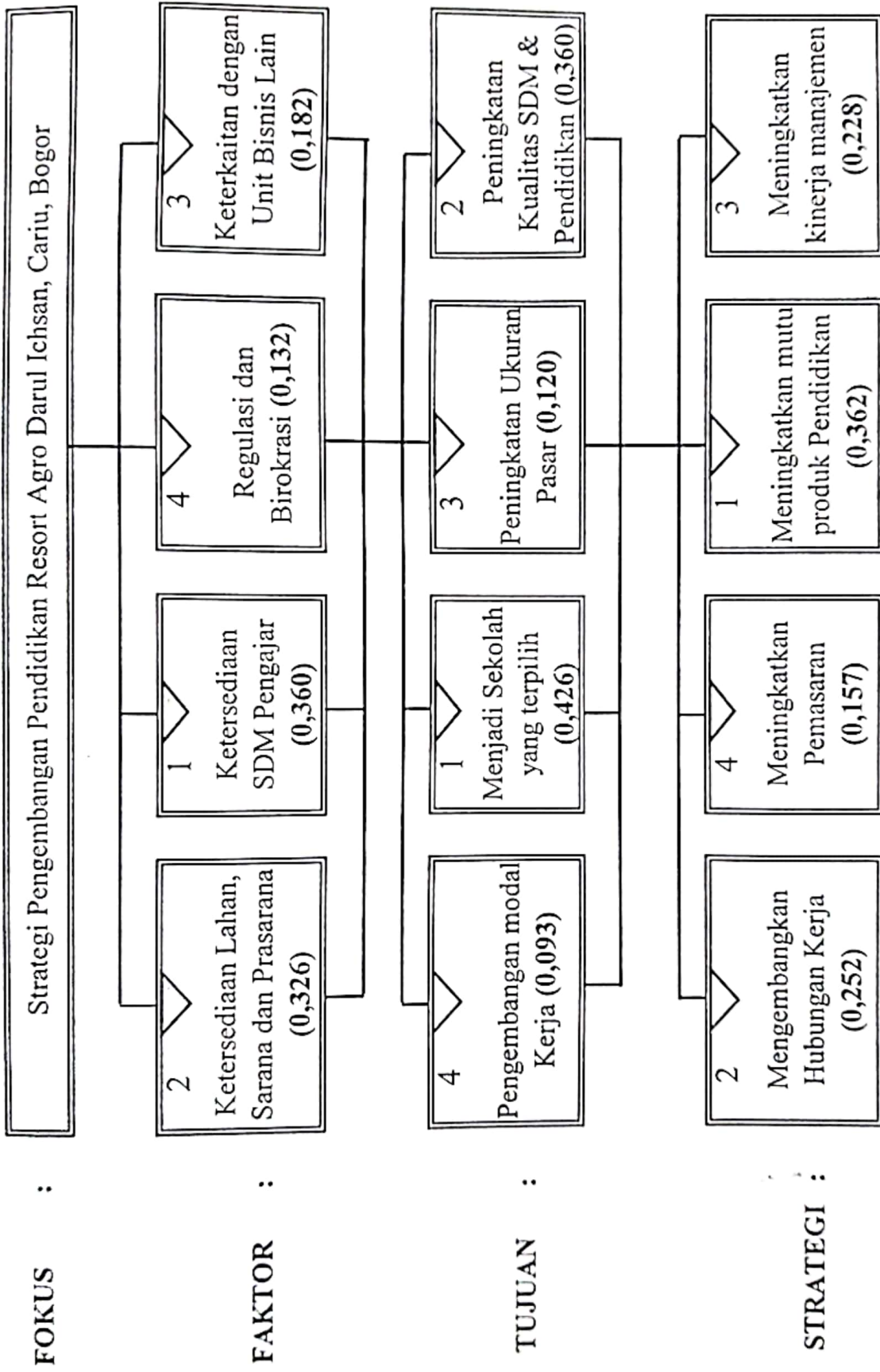
Strategi pengembangan RADI sebagai lokasi pendidikan, didukung oleh jumlah sumber daya manusia sebagai pengajar yang berasal dari bidang pendidikan dan agama. Pendidikan merupakan kebutuhan yang penting untuk

mengembangkan kualitas masyarakat. Dari hasil kuesioner dan perhitungan proses analisis hirarki diperoleh prioritas utama faktor adalah ketersediaan sumber daya manusia pengajar, dengan alternatif strategi terpilih yang dibutuhkan oleh dalam mengembangkan RADI di unit bisnis pendidikan, antara lain; meningkatkan mutu produk pendidikan, mengembangkan hubungan kerja. Hirarki utama hasil analisis disajikan pada Gambar 10.

5.4.2.1 Bobot dan Prioritas Faktor pada Hirarki Utama

Pemilihan alternatif strategi pengembangan dipengaruhi oleh faktor dan tujuan. Pemilihan faktor dengan nilai bobot yang tertinggi merupakan faktor penentu yang utama dalam mempengaruhi perkembangan RADI. Berikut faktor-faktor berdasarkan bobot yang terbesar :

- a. *Faktor Pertama* yaitu Ketersediaan sumber daya manusia pengajar dengan nilai bobot 0,360. Sumber daya manusia sebagai pengajar merupakan investasi dalam mengembangkan pendidikan. Kualitas siswa dan produk-produk pendidikan sangat bergantung pada kualitas para pengajar. Kualitas tersebut menjadi daya tarik bagi usaha karena dapat meningkatkan kualitas sekolah dan menarik minat masyarakat.
- b. *Faktor Kedua* yaitu Ketersediaan lahan, sarana dan prasarana dengan nilai bobot 0,326. Lahan adalah sebagai lokasi tempat melakukan aktivitas pendidikan. Lahan RADI yang telah cukup untuk aktivitas pendidikan formal dan informal. Lahan unit bisnis lainnya juga dapat digunakan untuk pendidikan informal yang menunjang pendidikan formal. Sarana dan



Gambar 10. Struktur Hirarki Keputusan Unit Bisnis Pendidikan

prasarana merupakan fasilitas yang mendukung berlangsungnya kegiatan pendidikan. Kualitas sarana dan prasarana mempengaruhi kualitas pendidikan, minat siswa atau para mitra kerja untuk mengambil bagian dari sekolah ini.

c. *Faktor Ketiga* yaitu Keterkaitan dengan unit bisnis lain dengan nilai bobot 0,182. Keterkaitan ini bermaksud agar kegiatan pendidikan yang diberikan memberikan pendidikan yang lain yaitu bidang agrogisnis dan agrowisata. Bagaimana para siswa ikut serta mengolah unit bisnis lainnya. Selain meningkatkan rasa kepedulian terhadap lingkungan alam, jenis tanaman dan para siswa tersebut dapat juga mengolah tanaman dan dapat diterapkan di pekarangan masing-masing.

d. *Faktor Keempat* yaitu Regulasi dan Birokrasi dengan nilai bobot 0.132. Regulasi dan birokrasi sangat mempengaruhi dalam pengembangan pendidikan RADI . Regulasi yang ada merupakan rambu – rambu yang bias membatasi ruang gerak atau dukungan aktivitas pengembangan pendidikan. Sedangkan birokrasi yang ada akan mempengaruhi kepercayaan dan keyakinan dari sasaran.

5.4.2.2. Bobot dan Prioritas Tujuan pada Hirarki Utama

Tujuan utama strategi pengembangan RADI berdasarkan bobot terbesar antara lain :

a. *Tujuan Pertama* yaitu Menjadi sekolah yang terpilih dengan nilai bobot 0,426. Tujuan menjadi sekolah yang terpilih karena memiliki misi untuk mengembangkan masyarakat sekitarnya, dengan lahan yang memiliki sda yang potensial, sarana dan prasarana, para pendidik yang berkualitas maka

pendidikan di RADI diharapkan pendidikan yang memberikan ciri khas dan memiliki perbedaan dari sekolah umum lainnya.

- b. *Tujuan Kedua* yaitu Peningkatan Kualitas sumber daya manusia dan pendidikan dengan nilai bobot 0,360. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan untuk masyarakat sekitar dan berkembang untuk masyarakat luas yang mengikuti pendidikan di RADI. Kualitas sumber daya manusia tersebut di tujukan juga untuk para pengajar agar kualitas pendidikan masyarakat sekitar meningkat dan kualitas hidup juga semakin meningkat. Dilakukan dengan pendidikan dan pembinaan bagi pengajar dan siswa.
- c. *Tujuan Ketiga* yaitu Peningkatan Ukuran Pasar dengan nilai bobot 0,120. Peningkatan ukuran pasar merupakan peluang untuk mengembangkan unit bisnis pendidikan. Peningkatan ukuran pasar berpengaruh dari minat masyarakat terhadap pendidikan dan jenis pendidikan yang di tawarkan. Bidang pemasaran sangat membantu peningkatan ukuran pasar tersebut. Selain itu walaupun memiliki sifat sosial unit bisnis pendidikan tetap memberikan pendapatan bagi usaha.
- d. *Tujuan Keempat* yaitu Pengembangan modal Kerja dengan nilai bobot 0,093. Pengembangan modal kerja dimaksudkan agar bidang pendidikan dapat beroperasi. Dengan mengendalikan terhadap biaya-biaya operasional.

5.4.2.3 Bobot dan Prioritas Alternatif Strategi pada Hirarki Utama

Alternatif strategi pengembangan pendidikan RADI dilakukan dengan melibatkan stakeholder dan masyarakat sekitar lokasi. Kawasan RADI akan dikelola secara terpadu dengan melibatkan masyarakat sekitar lokasi berdasarkan

fungsi dan kepentingannya. Berikut Strategi pengembangan pendidikan RADI berdasarkan bobot terbesar :

- a. *Strategi Pertama* yaitu Meningkatkan mutu Produk pendidikan dengan nilai bobot 0,362. Produk pendidikan sangat berperan sebagai peluang dalam meningkatkan minat masyarakat. Produk pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat guna meningkatkan kualitasnya, untuk itu perlu di adakan survei minat dan kebutuhan dari masyarakat dan kondisi masyarakat sekitarnya. Pendidikan yang telah ada di wilayah tersebut adalah pendidikan umum mulai dari tingkat dasar, menengah dan atas. Pendidikan yang bersifat agama dan keterampilan memberikan nilai lain bagi masyarakat.
- b. *Strategi Kedua* yaitu Mengembangkan Hubungan Kerja dengan bobot nilai 0,252. Hubungan kerja dalam bentuk kemitraan memberikan keuntungan bersama, saling ketergantungan positif, melakukan pembinaan baik permodalan, pengelolaan dan pengembangan usaha. Hubungan kerja dalam bentuk kemitraan sangat berdampak besar bagi pemasaran dan modal kerja RADI. Dampak bagi pemasaran yaitu mempermudah strategi promosi dan hubungan komunikasi yang tidak terputus. Modal kerja dengan kemitraan perusahaan wisata seperti pondok pesantren, departemen agama, sekolah umum.
- c. *Strategi Ketiga* yaitu Meningkatkan kinerja manajemen dengan nilai bobot 0,228. Kinerja manajemen yang terdiri dari para anggota pengajar memberikan dampak bagi kualitas pendidikan.
- d. *Strategi keempat* yaitu Meningkatkan Promosi dengan nilai bobot 0,152. Meningkatkan promosi sebagai strategi pendukung dari strategi yang

sebelumnya. Kebutuhan akan pemasaran dalam suatu usaha sangat penting guna memperkenalkan dan meningkatkan minat masyarakat. Perlu adanya program yang menarik untuk melaksanakan pemasaran pendidikan, misal dengan melakukan perkenalan ke sekolah-sekolah umum dan melalui media elektronik.

Dari hasil hirarki utama di peroleh lima responden berpendapat bahwa ketersediaan sumber daya manusia sebagai pengajar merupakan faktor prioritas yang menentukan dengan nilai bobot yang tertinggi adalah perkembangan pendidikan sebab dengan kualitas dan kuantitas para pengajar tersebut menentukan kualitas siswa dan pendidikan. Dan Prioritas tujuan pengembangan, empat responden nilai bobot yang tertinggi adalah sekolah tersebut menjadi sekolah yang dipilih oleh masyarakat sekitar dan di luar daerah tersebut karena memiliki kualitas dan fokus kegiatan yang berbeda. Berdasarkan faktor dan tujuan tersebut maka program kerja dan kegiatan akan di bentuk sesuai dengan prioritas strategi terpilih.

5.4.2 Unit Bisnis Agrowisata

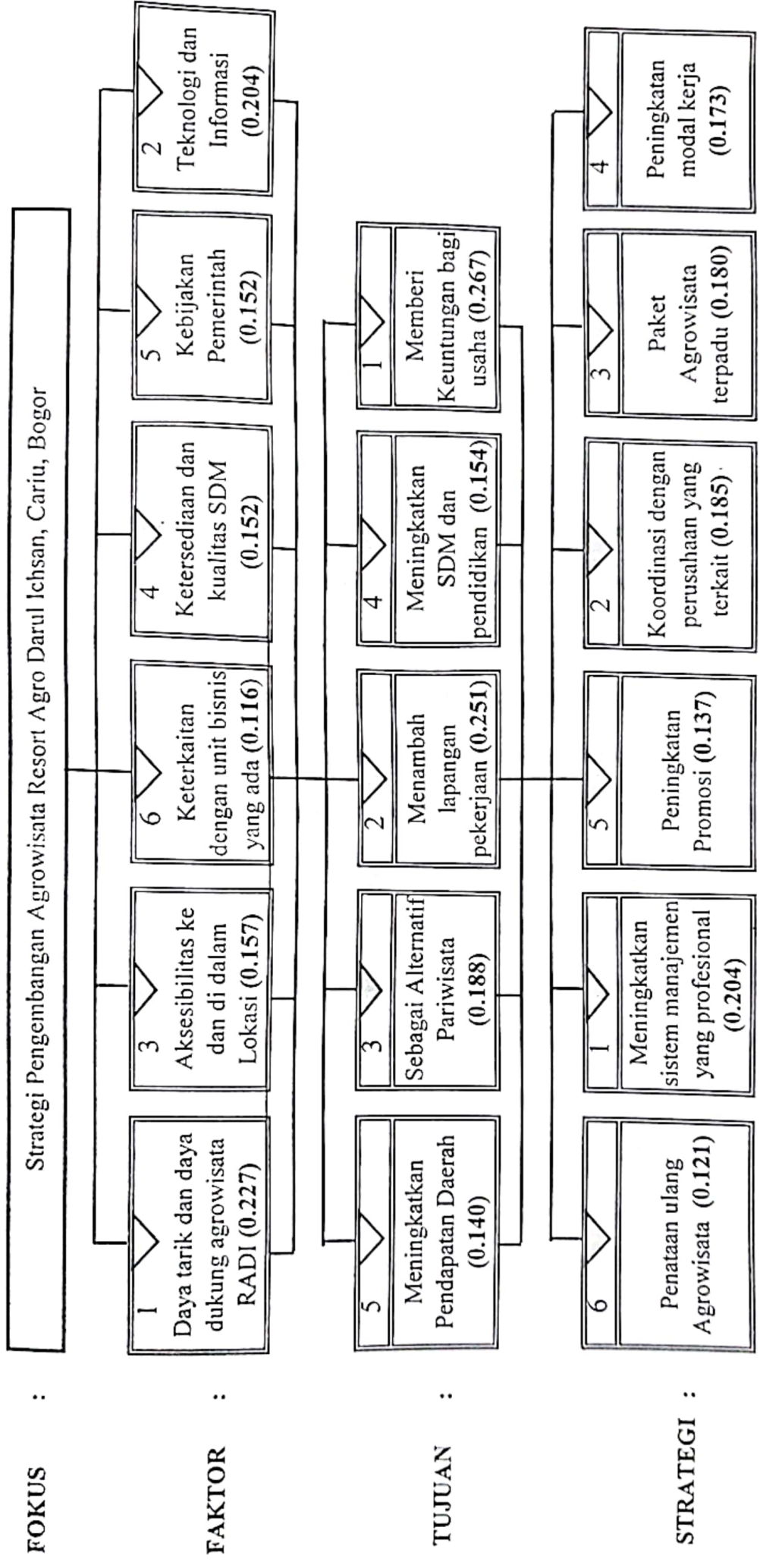
Strategi pengembangan RADI sebagai lokasi agrowisata, didukung oleh kualitas organisasi YK'70 sebagai pengelola. Dari hasil kuesioner dan perhitungan proses analisis hirarki, di peroleh prioritas utama faktor adalah daya tarik dan daya dukung agrowisata, dengan alternatif strategi terpilih yang di butuhkan oleh dalam mengembangkan RADI di unit bisnis agrowisata, antara lain; meningkatkan sistem manajemen yang professional, koordinasi dengan

perusahaan yang terkait, paket agrowisata terpadu. Hirarki hasil analisis AHP di sajikan pada Gambar 11.

5.4.2.1 Bobot dan Prioritas Faktor pada Hirarki Utama

Pemilihan bobot alternatif pengembangan dipengaruhi oleh faktor dan tujuan. Faktor yang dipertimbangkan menjadi prioritas utama yang menjadi faktor terpilih dengan bobot nilai tertinggi.:

- a. *Faktor Pertama* yaitu daya tarik dan daya dukung agrowisata RADI dengan nilai bobot 0,227. Faktor ini sangat berpengaruh terhadap perkembangan RADI. Agar dapat meningkatkan daya tarik, RADI harus ditata berdasarkan kesesuaian lingkungan dengan potensinya serta perencanaan tata ruang kawasan yang menarik dengan memanfaatkan *view* yang indah, menjadikan RADI sebagai tempat agrowisata dengan kegiatan yang bervariasi. Seperti ; tempat bermain, berekreasi, belajar.
- b. *Faktor kedua* yaitu sistem teknologi dan informasi dengan bobot 0,204. RADI sangat membutuhkan sistem informasi agar memudahkan pengunjung untuk mendapatkan beragam informasi penting seputar agrowisata RADI. Selain itu dapat meningkatkan efisiensi kerja, efisiensi pemasaran yang diharapkan dapat meningkatkan kunjungan RADI. Informasi tersebut berupa paket wisata RADI, promosi khusus dan manfaat agrowisata. Hubungan telekomunikasi juga di butuhkan di RADI untuk membutuhkan informasi secara langsung ke lokasi dan menambah prasarana. Dengan demikian dukungan sistem informasi dan teknologi memiliki pengaruh terhadap penentuan alternatif strategi.



Gambar 11. Struktur Hirarki Keputusan Unit Bisnis Agrowisata

- c. *Faktor ketiga* yaitu Aksesibilitas ke dan di lokasi dengan bobot 0,157. Kemudahan akses ke lokasi sangat mempengaruhi kunjungan wisatawan datang ke RADI. Ketersediaan sarana angkutan umum dan petunjuk jalan, jalur jalan yang baik serta di hubungkan dengan sistem informasi yang jelas.
- d. *Faktor keempat* yaitu Ketersediaan dan kualitas Sumber Daya Manusia dengan bobot 0,152. Ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas sangat mendukung pengembangan RADI. Kualitas manajemen menyediakan sumber daya manusia yang mampu memberikan pelayanan. Sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh kualitas manajemen dan mengupayakan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan.
- e. *Faktor kelima* yaitu Kebijakan pemerintah dengan bobot 0,144. Kebijakan pemerintah merupakan rambu-rambu yang bisa membatasi ruang gerak atau dukungan aktivitas pengembangan RADI. Kebijakan pemerintah yang berhubungan dengan perkembangan RADI seperti memberikan izin pengembangan, membangun jalur jalan dan sarana transportasi.
- f. *Faktor keenam* yaitu Keterkaitan dengan Unit Bisnis yang lain dengan bobot 0,116. Pengembangan agrowisata RADI didukung oleh unit bisnis lainnya, terjadi kepentingan yang bersamaan dan setiap kegiatan saling berkaitan dengan kegiatan di unit bisnis lainnya. Agrobisnis mendukung bentuk kegiatan seperti belajar mengolah pertanian dan perkebunan, dapat mengambil buah sendiri dari perkebunan tersebut, mendulang emas, dari segi pendidikan memberikan ilmu bagi pengunjung dan siswa.

5.4.2.2 Bobot dan Prioritas Tujuan pada Hirarki Utama

Tujuan utama strategi pengembangan agrowisata RADI, antara lain :

- a. *Tujuan pertama* yaitu Memberikan Keuntungan bagi Perusahaan dengan nilai bobot 0,267. Setiap rencana pengembangan bertujuan untuk memberikan keuntungan, termasuk agrowisata RADI. Keuntungan usaha sebagai kompensasi terhadap biaya yang telah di keluarkan baik untuk penataan maupun pengelolaan RADI.
- b. *Tujuan kedua* yaitu Menambah Lapangan Pekerjaan dengan nilai bobot 0,251. Adanya RADI bagi masyarakat sekitar menjadikan agrowisata RADI sebagai tempat untuk mendapatkan penghasilan tambahan, membuka kesempatan kerja baru melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki, seperti pusat kesenian, wisata belanja agro yang keberadaannya dalam lingkup penataan dan pengelolaan kawasan dengan melibatkan masyarakat sekitar. Masyarakat juga dapat mengembangkan perkebunannya sebagai mitra kerja dengan menambah kapasitas produk.
- c. *Tujuan ketiga* yaitu Menjadi alternatif pariwisata dengan nilai bobot 0,188. Keberadaan agrowisata RADI di dukung oleh kebutuhan masyarakat-untuk berwisata. Dengan perkembangannya RADI menjadikan alternatif daerah tujuan wisata dengan memberikan ciri khas yang berbeda dari wisata lainnya, seperti rekreasi dulang emas, cara bertani dan lainnya.
- d. *Tujuan keempat* yaitu Meningkatkan Sumber Daya Manusia dan pendidikan.dengan nilai bobot 0,154. Adanya RADI diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan masyarakat terutama mengenai pengembangan usaha pertanian dan bagi pengunjung mengenai cara mengolah pertanian dan

perkebunan, pengenalan terhadap jenis tanaman, dan lainnya. Pentingnya partisipasi masyarakat dalam setiap pembangunan dan secara spesifik sesuai fungsi sehingga mampu meningkatkan kualitas lingkungan kawasan RADI. Agrowisata secara bersama – sama melibatkan masyarakat dan usaha lainnya sesuai dengan fungsi dan tugasnya yang di kelola secara terpadu. Ini menjadi suatu proses pembelajaran masyarakat untuk meningkatkan kemampuan dalam mengembangkan ekonomi setempat.

- e. *Tujuan kelima* yaitu Meningkatkan Pendapatan Daerah dengan bobot nilai 0,140. Berkembangnya RADI secara tidak langsung memberikan kontribusi terhadap pendapatan asli daerah, kontribusi untuk meningkatkan pembangunan daerah dan daerah tersebut mulai di kenal oleh masyarakat secara luas.

5.4.2.3 Bobot dan Prioritas Alternatif Strategi pada Hirarki Utama

Alternatif strategi pengembangan RADI dilakukan dengan melibatkan *stakeholder* dan masyarakat sekitar lokasi. Kawasan RADI akan dikelola secara terpadu dengan melibatkan masyarakat sekitar lokasi berdasarkan fungsi dan kepentingannya. Dalam melibatkan masyarakat perlu memperhatikan berbagai parameter penting dalam masyarakat terutama masalah gender, budaya, etnis, skala ekonomi dan legitimasi sedangkan pengelolaan sumberdaya kawasan terdiri dari kegiatan penataan, perlindungan, konservasi , regulasi dan peningkatan serta pengembangan kawasan.

- a. *Strategi pertama* yaitu Meningkatkan sistem manajemen yang profesional dengan nilai bobot 0,205. Sistem manajemen yang profesional menjadi faktor

keberhasilan dalam mengelola agrowisata RADI. Kualitas manajemen berdasarkan sumber daya manusia yang berkualitas pula. Pemilihan sdm tersebut sesuai dengan kebutuhan perlu dipersiapkan agar mampu menciptakan tenaga kerja yang mampu memberikan pelayanan yang profesional. Manajemen yang khusus mengelola agrowisata agar lebih mengerti permasalahan wisata dan lebih terfokus kegiatan yang akan dilakukan.

- b. *Strategi kedua* yaitu Koordinasi dengan perusahaan wisata dan telekomunikasi dengan nilai bobot 0,182. Adanya kemitraan memberikan keuntungan bersama, saling ketergantungan positif, melakukan pembinaan baik permodalan, pengelolaan dan pengembangan usaha. Hubungan kerja dalam bentuk kemitraan sangat berdampak besar bagi pemasaran dan modal kerja RADI. Dampak bagi pemasaran yaitu mempermudah strategi promosi dan hubungan komunikasi yang tidak terputus. Modal kerja dengan kemitraan perusahaan wisata seperti travel, assosiasi dapat meminimumkan biaya promosi.
- c. *Strategi ketiga* yaitu Paket Agrowisata Terpadu dengan nilai bobot 0,178. Paket agrowisata terpadu merupakan salah satu cara bagaimana memasarkan RADI agar banyak diminat masyarakat dan mau melakukan perjalanan khusus untuk berkunjung ke RASI. Paket agrowisata ini di ikuti dengan promosi terpadu dan bekerja sama dengan perusahaan wisata, pemerintah daerah lain, travel dan assosiasi.
- d. *Strategi keempat* yaitu Peningkatan Modal Kerja dengan nilai bobot 0,178. Modal kerja berperan untuk kelanjutan operasional RADI. Peningkatan modal

kerja tidak hanya berupa barang tetapi dapat berupa bantuan promosi. Strategi ini dilakukan dengan mempertahankan dan membentuk kemitraan yang baru.

- e. *Strategi kelima* yaitu peningkatan promosi dengan nilai bobot 0,137. Meningkatkan promosi bertujuan untuk memperkenalkan kepada masyarakat dan minat masyarakat terhadap agrowisata. Strategi pemasaran yang optimal dengan mengetahui target yang akan dicapai, penggunaan teknologi sebagai sarana promosi serta bentuk promosi.
- f. *Strategi keenam* yaitu penataan ulang RADI dengan melestarikan Sumber Daya Alam dengan nilai bobot 0,120. Penataan ulang agrowisata RADI di maksudkan untuk memperbaiki kualitas kawasan sekaligus mampu meningkatkan daya tarik, memperbaiki dan melengkapi sarana dan prasarana yang dibutuhkan.

Tata ruang RADI di tata dengan menyatukan ke tiga unit bisnis RADI dengan fokus kegiatan pada agrobisnis, sehingga terjadi saling berkesinambungan dan memanfaatkan pemandangan alam sebagai *point view*. Penataan tersebut tanpa membongkar sarana-sarana yang telah ada, agar mengurangi pembiayaan.

Dari hasil proses analisis hirarki diperoleh empat responden berpendapat bahwa daya tarik dan daya dukung agrowisata RADI merupakan prioritas faktor yang menentukan perkembangan agrowisata, sebab dengan faktor tersebut meningkatkan minat dan sebagai potensi daya jual untuk RADI. Dan berdasarkan hanya dua responden berpendapat prioritas tujuan pengembangan adalah memberikan keuntungan bagi usaha, namun berdasarkan matrik gabungan tujuan pengembangan tersebut menjadi prioritas tujuan utama, sebab dengan daya tarik

dan daya dukung tersebut memberikan kekuatan suasana lokasi bagi daerah wisata untuk memberikan minat bagi para pengunjung agar pengunjung juga menjadi betah untuk berekreasi. Berdasarkan faktor penentu dan tujuan tersebut maka program kerja dan kegiatan akan di bentuk sesuai dengan prioritas strategi utama yang terpilih.

VI. PROGRAM KERJA DAN KEGIATAN RESORT AGRO DARUL ICHSAN

Penyusunan program kerja dan kegiatan untuk setiap unit bisnis berdasarkan pada prioritas strategi utama yang terpilih dari hasil analisis hirarki proses dan berdasarkan evaluasi setiap unit bisnis yang di analisis berdasarkan faktor lingkungan internal dan eksternal. Dalam program tersebut di bawah telah menyatukan kegiatan yang telah ada dan mengembangkan kegiatannya.

6.1 Program Kerja dan Kegiatan Agrobisnis

Dari proses hirarki analisis di peroleh strategi–strategi prioritas yang dapat dilaksanakan melalui penyusunan program kerja dan kegiatan. Program tersebut di dukung oleh faktor ketersediaan Lahan dan sumber daya alam dan berdasarkan tujuan:

- Peningkatan produktivitas
- Peningkatan kesempatan kerja dan berusaha
- Peningkatan pendapatan usaha dan modal kerja
- Peningkatan kualitas sumber daya manusia

Sebagai penjabaran dan operasionalisasi dari perumusan strategi prioritas, maka di susun serangkaian program kerja dan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, antara lain :

1. Program Pembinaan Kesejahteraan Petani

a. Tujuan :

- Meningkatkan kualitas kinerja dan keterampilan petani dalam melakukan budidaya pertanian, pengolahan dan pemasaran hasil pertanian
- Meningkatkan efisiensi kerja dengan memaksimalkan jumlah dan kualitas pekerja yang ada.

b. Sasaran :

- Meningkatkan kemampuan para pelaksana program dalam membudidayakan dan penanganan pasca panen dan pelaksanaan produk pertanian

c. Kegiatan :

- Membentuk tim kerja pelaksana pembinaan yang bekerja sama dengan koperasi daerah
- Menyusun konsep dan program kegiatan pembinaan dan *workshop* tentang pengembangan kualitas pengolahan pertanian dan keterampilan masyarakat.
- Mengundang pembicara dan tenaga ahli dari luar daerah.
- Pemberdayaan keterampilan masyarakat di sekitar kawasan.

2. Program Mengembangkan Mutu Bahan Baku dan Produk

a. Tujuan :

- Meningkatkan produktivitas usaha pertanian
- Meningkatkan pendapatan usaha dan mengembangkan modal kerja

b. Sasaran :

- Meningkatkan kapasitas dan kualitas produksi
- Meningkatkan kesempatan masyarakat sekitar untuk berusaha.

c. Kegiatan :

- Melakukan fokus/spesialisasi terhadap komoditi yang diolah.
- Melakukan selektifitas terhadap hubungan kemitraan yang telah diakui kualitas bahan bakunya. Sehingga setiap bahan baku yang di peroleh dari pemasok dapat di jamin kualitasnya.
- Membentuk manajemen yang mengatur proses produksi, sehingga sistem kerja lebih terarah mulai dari input hingga distribusi produk yang memiliki jaringan distribusi yang sesuai dengan target pasar, serta menghasilkan produk yang inovatif
- Meningkatkan sarana dan prasarana kerja
- Meningkatkan kualitas sumber daya manusia sebagai operator operasional agrobisnis.

3. Program Meningkatkan Sarana dan Prasarana kerja

a. Tujuan :

- Meningkatkan kinerja pengolahan lahan
- Meningkatkan akses distribusi hasil pertanian dan kerajinan.

b. Sasaran :

- Menyediakan sarana dan prasarana yang memudahkan pekerjaan.
- Mengefektifkan kinerja pertanian.

c. Kegiatan :

- Mengidentifikasi sarana dan prasarana yang dibutuhkan.
- Menyediakan sarana dan prasarana sesuai kebutuhan dan mengatur penggunaannya.
- Memelihara sarana dan prasarana yang ada.

6.2 Program Kerja dan Kegiatan Pendidikan

Dari analisis hirarki proses, di peroleh strategi–strategi prioritas yang dapat dilaksanakan melalui penyusunan program kerja dan kegiatan. Prioritas tersebut di dukung oleh faktor ketersediaan sumber daya manusia sebagai pengajar, dan berdasarkan tujuan :

- Menjadi sekolah yang terpilih
- Peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pendidikan
- Peningkatan ukuran pasar
- Pengembangan modal kerja

Untuk mencapai tujuan yang diinginkan tersebut, berdasarkan strategi prioritas utama dapat dijabarkan program-program yang spesifik dan rencana kerja.

Sebagai penjabaran dan operasionalisasi dari perumusan strategi prioritas, maka di susun serangkaian program kerja dan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, antara lain :

1. Program Meningkatkan Mutu Produk Pendidikan

a. Tujuan :

- Menjadikan pondok pesantren RADI sebagai sekolah yang di pilih oleh masyarakat, karena memiliki pendidikan yang berkualitas.
- Mengembangkan pasar sehingga menambah kapasitas siswa.

b. Sasaran :

- Meningkatkan minat masyarakat untuk mengembangkan kemampuannya dan kualitas pendidikan di sekitar kawasan
- Pendidikan RADI di kenal lebih luas lagi oleh masyarakat di luar kawasan
- Para siswa lebih menghargai dan melindungi sumber daya alam.

c. Kegiatan :

- Memberikan bentuk pendidikan yang berbeda, seperti; RADI memberikan pendidikan agama yang mengikuti kurikulum sebagai kegiatan formal dan untuk kegiatan informal pendidikan yang diberikan bagaimana cara bertani atau berkebun dan mengembangkan bisnis pertanian tersebut dan bagaimana mengembangkan kebudayaan berupa seni dan ketrampilan daerah tersebut.
- Melakukan studi banding dan bekerja sama dengan sekolah lainnya
- Membuat program pengajaran yang sesuai serta melakukan evaluasi setiap kegiatan yang telah dilaksanakan
- Menyusun kurikulum pengajaran yang berdasarkan kebijakan pemerintah.
- Memberikan pembinaan dan pelatihan kepada para pengajar
- Mendatangkan para pengajar dari luar.

2. Program Mengembangkan Hubungan Kerja

a. Tujuan :

- Membantu untuk meningkatkan modal kerja dan mendapatkan keuntungan bersama.
- Memudahkan sistem kerja manajemen dalam mengelola pendidikan.

b. Sasaran :

- Melakukan kemitraan yang terfokus pada bidang pendidikan.
- Mengarahkan kegiatan pendidikan di RADI yang lebih berkualitas dan terfokus.
- Menumbuhkan minat masyarakat untuk mengembangkan kualitas diri.

c. Kegiatan :

- Memfasilitasi pembentukan kemitraan usaha.
- Melakukan kemitraan dengan sekolah-sekolah umum dan kejuruan, perusahaan, departemen pendidikan, asosiasi dan masyarakat.
- Melengkapi dan memelihara sarana dan prasarana kerja.
- Memperkenalkan pendidikan RADI kepada masyarakat dan kepada kemitraan tentang potensi yang di-miliki oleh kegiatan dari pendidikan tersebut.
- Berhubungan dengan pelaksanaan program promosi langsung tertuju pada sasaran.

6.3 Program Kerja dan Kegiatan Agrowisata

Berdasarkan hasil perhitungan melalui metode analisis hirarki proses, penyusunan program kerja dan kegiatan di dasarkan pada prioritas utama dari faktor penentu daya tarik dan daya dukung RADI, dan berdasarkan pada tujuan :

- Memberikan keuntungan usaha
- Menambah lapangan pekerjaan
- Agrowisata RADI sebagai alternatif pariwisata
- Meningkatkan sumber daya manusia dan pendidikan
- Meningkatkan pendapatan daerah

Untuk mencapai tujuan yang diinginkan tersebut, berdasarkan strategi prioritas utama dapat dijabarkan program-program yang spesifik dan rencana kerja sebagai acuan agar apa yang telah direncanakan memberikan hasil yang diinginkan.

Sebagai penjabaran dan operasionalisasi dari perumusan strategi prioritas, maka di susun serangkaian program kerja dan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan, antara lain :

1. Program Meningkatkan Sistem Manajemen yang Profesional

a. Tujuan :

- Meningkatkan kualitas dan kapasitas manajemen dalam mengelola agrowisata.
- Meningkatkan produktivitas pelayanan agrowisata.

b. Sasaran :

- Sistem kerja yang terarah sesuai dengan bidang kerja tiap bagian.
- Meningkatkan kualitas dan kapasitas para pelaksana program.

- Meningkatkan pengetahuan dan wawasan para pengelola tentang agrowisata.

c. Kegiatan :

- Membentuk struktur organisasi pelaksana unit bisnis agrowisata
- Melakukan rekrutmen tenaga kerja yang memahami tentang pengelolaan agrowisata
- Menyusun fokus kegiatan pembinaan tentang manajemen usaha.
- Melakukan pelatihan dan pembinaan sumber daya manusia pengelola baik kemampuan teknis, operasional maupun manajemen usaha.
- Mengenalkan terhadap produk kegiatan Agrowisata RADI kepada para pekerja untuk pemasaran.

2. Program Koordinasi dengan Perusahaan yang Terkait

a. Tujuan :

- Membantu menyelesaikan peningkatan modal kerja dan mendapatkan keuntungan bersama.
- Memudahkan sistem kerja manajemen
- Meningkatkan kesempatan masyarakat sekitar untuk berusaha.

b. Sasaran :

- Terbentuknya pola kemitraan yang sesuai dengan situasi dan kondisi RADI serta potensi sumber daya alam - nya.
- Meningkatkan kebudayaan dan kerajinan kebudayaan setempat.

c. Kegiatan :

- Memfasilitasi pembentukan kemitraan usaha.
- Melakukan kemitraan dengan assosiasi, travel, perusahaan - perusahaan, sekolah, telekomunikasi dan masyarakat.
- Memelihara dan memperbaiki sarana dan prasarana
- Memperkenalkan agrowisata RADI, potensi ketrampilan dan kebudayaan setempat kepada mitra kerja.
- Berhubungan dengan pelaksanaan program promosi dengan melakukan promosi langsung tertuju pada sasaran.
- Melakukan Kemitraan dengan masyarakat yang memberikan ketrampilan dan sebagai pemasok komoditi tambahan yang akan di kenalkan di agrowisata.

3. Program Paket Agrowisata Terpadu

a. Tujuan :

- Meningkatkan minat masyarakat dan meningkatkan kapasitas pengunjung ke lokasi RADI.
- Memudahkan program kerja dan kegiatan pemasaran.

b. Sasaran :

- Memanfaatkan potensi sumber daya alam dan kegiatan agrowisata RADI
- Mengembangkan kebudayaan setempat

c. Kegiatan :

- Melakukan studi banding atau penelitian dengan agrowisata lainnya.

- Melakukan survei terhadap orientasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dicapai
- Memaksimalkan paket wisata yang telah ada dengan mengklasifikasikan kegiatan berdasarkan fungsinya, seperti paket wisata berdasarkan ; kegiatan pendidikan, kegiatan alam dengan melakukan *outbound*, kegiatan agama, dan kegiatan liburan.
- Membuat brosur paket agrowisata
- Pelatihan kepada para pembimbing kegiatan agar kegiatan lebih terarah.

VII. KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Resort Agro Darul Ihsan hingga saat ini masih belum memiliki perencanaan strategik bisnis. Pelaksanaan operasional pengolahan unit bisnis yang dilakukan tanpa terstruktur atau hanya dengan kebutuhan saja mengakibatkan terjadinya hambatan untuk berkembang, terutama untuk mencapai tujuan dan sasaran usaha yang direncanakan. Pertanian sebagai obyek wisata ditujukan untuk mengenal kegiatan pertanian yang sebenarnya dan haruslah di rancang sedemikian rupa sehingga bersifat unik dan menarik.

Faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap perkembangan RADI di identifikasikan dalam kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi RADI. Faktor internal dan eksternal tersebut antara lain :

a. Faktor kekuatan terdiri dari ; jumlah sumber daya manusia, penguasaan pangsa pasar, modal kerja, ketersediaan bahan baku/lokais wisata/peserta didik, diversifikasi produk, produktifitas dan citra RADI.

b. Faktor kelemahan terdiri dari ; kompetensi manajemen, jaringan distribusi kekuatan promosi, pengendalian biaya, profitabilitas, penelitian dan pengembangan dari produk/layanan, sarana dan prasarana, orientasi pelanggan.

c. Faktor peluang terdiri dari : ukuran pasar, tingkat pertumbuhan pasar, mengolah sumber daya alam yang dimiliki, barrier industri, tingkat pendapatan perusahaan, ketersediaan sumber daya manusia, kemampuan mengatasi persaingan industri, perkembangan dari sistem informasi dan teknologi.

d. Faktor ancaman terdiri dari: Dukungan pemerintah, konservasi alam, fluktuasi harga dan dukungan budaya kerja.

Melalui hasil analisa portofolio unit bisnis dalam matrik GE diperoleh ketiga unit bisnis tersebut berada di posisi yang sama yaitu tumbuh dan stabil. Setiap unit bisnis memiliki potensi untuk dikembangkan dengan menerapkan spesialisasi produk, selektifitas investor dan pertumbuhan segmen pasar, yang diformulasikan ke dalam alternatif strategic setiap unit bisnis.

a. Unit Bisnis Agrobisnis; Meningkatkan mutu bahan baku dan produk, Meningkatkan sarana dan prasarana kerja, Pembinaan kesejahteraan petani, Mengembangkan Hubungan kerja, Meningkatkan kinerja manajemen.

b. Unit Bisnis pendidikan; Mengembangkan Hubungan Kerja, Meningkatkan promosi, Meningkatkan Mutu Produk Pendidikan, Meningkatkan Kinerja Manajemen.

c. Unit bisnis agrowisata; Penataan ulang agrowisata, Meningkatkan sistem manajemen dalam pengolahan agrowisata, Peningkatan Promosi, Koordinasi dengan perusahaan wisata dan telekomunikasi, Paket agrowisata terpadu, Peningkatan modal kerja.

Berdasarkan proses analisis hirarki (AHP), faktor-faktor penentu pada perkembangan masing-masing unit bisnis adalah berbeda berdasarkan potensi yang dimiliki. Faktor – faktor yang penentu dalam setiap unit bisnis berturut-turut dari yang terbaik adalah :

a. Unit Bisnis Agrobisnis; ketersediaan lahan dan sumber daya alam, ketersediaan sumber daya manusia, keterkaitan dengan unit bisnis lain, dukungan pemerintah.

b. Unit Bisnis pendidikan; ketersediaan sumber daya manusia sebagai pengajar, ketersediaan lahan, sarana dan prasarana, keterkaitan dengan unit bisnis lain, regulasi dan birokrasi.

c. Unit bisnis agrowisata; daya tarik dan daya dukung agrowisata RADI, sistem teknologi dan informasi, aksesibilitas ke dan di dalam lokasi, ketersediaan dan kualitas sumber daya manusia, kebijakan pemerintah, keterkaitan dengan unit bisnis yang ada.

Tujuan yang hendak dicapai dalam pengembangan bisnis di ;

a. Unit Bisnis Agrobisnis; peningkatan pendapatan dan modal kerja, peningkatan produktifitas, peningkatan kesempatan kerja dan berusaha, peningkatan sumber daya manusia.

b. Unit Bisnis pendidikan; menjadi sekolah yang terpilih, peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pendidikan, peningkatan ukuran pasar, pengembangan modal kerja.

c. Unit bisnis agrowisata; memberikan keuntungan bagi usaha, menambah lapangan pekerjaan, sebagai alternatif pariwisata, meningkatkan sumber daya manusia dan pendidikan, meningkatkan pendapatan daerah.

Alternatif strategi pengembangan setiap unit bisnis di RADI yang di prioritaskan berturut-turut dari yang terpenting, antara lain :

a. Unit Bisnis Agrobisnis, strategi pengembangan adalah pembinaan kesejahteraan petani, mengembangkan mutu bahan baku dan produk, meningkatkan hubungan kerja, meningkatkan sarana dan prasarana, meningkatkan kinerja manajemen.

b. Unit Bisnis pendidikan, strategi pengembangan adalah meningkatkan mutu produk pendidikan, mengembangkan hubungan kerja, meningkatkan kinerja manajemen, meningkatkan pemasaran.

c. Unit bisnis agrowisata, strategi pengembangan adalah memberikan keuntungan bagi usaha, menambah lapangan pekerjaan, sebagai alternatif pariwisata, meningkatkan sumber daya manusia dan pendidikan, meningkatkan pendapatan daerah.

Setelah keputusan yang diperoleh dari hasil AHP, selanjutnya pembuatan program kerja diterapkan kepada prioritas strategi yang utama dalam setiap unit bisnis. Program kerja dan kegiatan disusun juga berdasarkan evaluasi dan analisis terhadap kondisi Resor Agro Darul Ihsan, sebagai berikut :

- a. Program-program unit bisnis Agrobisnis; Program Pembinaan Kesejahteraan Petani, Program Mengembangkan Mutu Bahan Baku dan Produk, Program Meningkatkan Sarana dan Prasarana kerja.
- b. Program-program unit bisnis pendidikan; Program Meningkatkan Mutu Produk Pendidikan, Program Mengembangkan Hubungan Kerja.
- c. Program-program unit bisnis agrowisata; Program Meningkatkan Sistem Manajemen yang Profesional, Program Koordinasi dengan Perusahaan yang Terkait, Program Paket Agrowisata Terpadu.

7.2 Saran

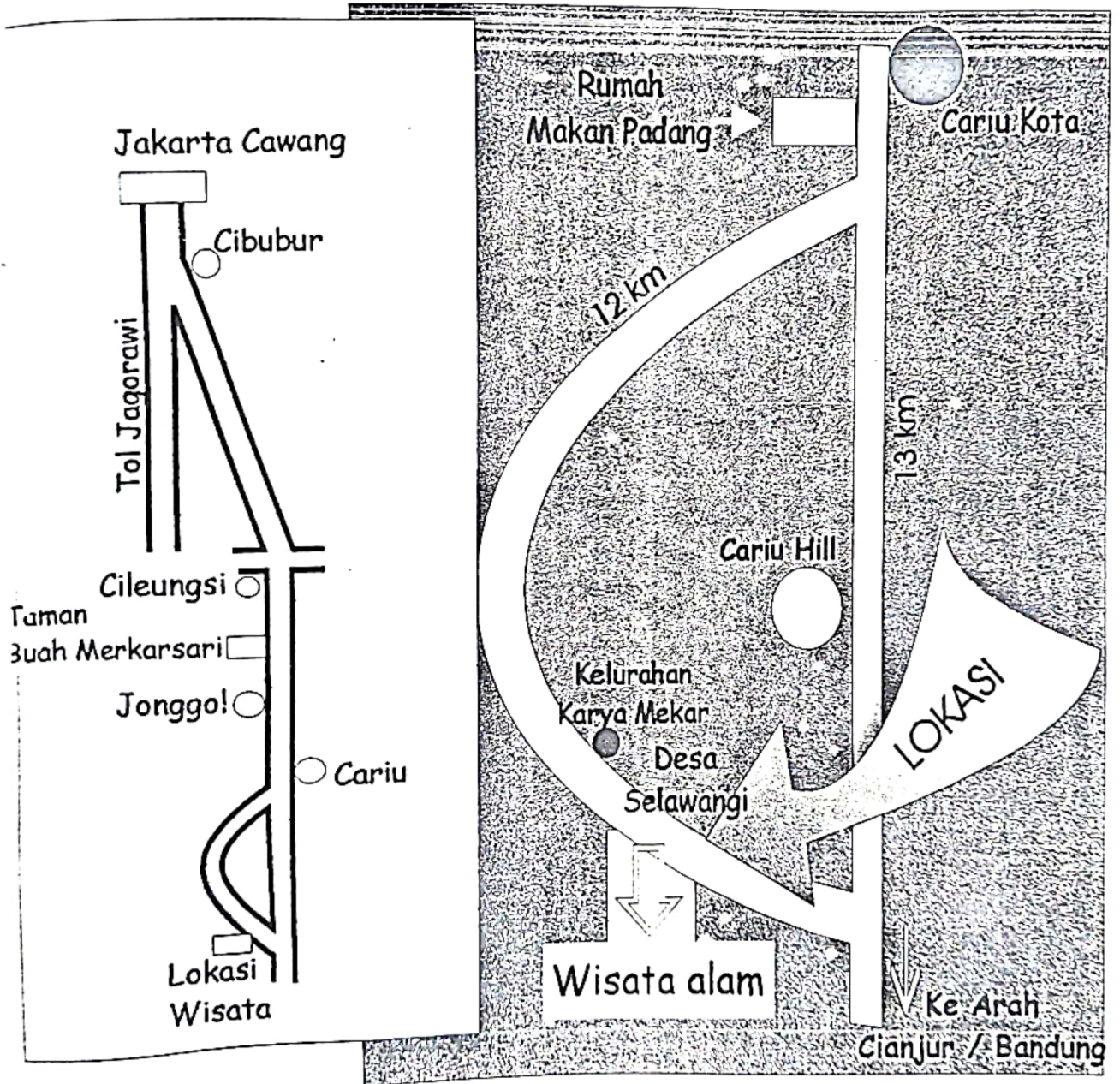
Untuk mengimplementasikan pengembangan Resor Agro Darul Ihsan sebagai obyek wisata dan pendidikan, disarankan beberapa hal sebagai berikut :

1. Sistem pengelolaan yang dilakukan YK'70 dapat lebih di terstruktur dengan melakukan perubahan struktur organisasi yang sederhana dengan lebih terfokus terhadap setiap unit bisnis. Tujuannya agar tidak ada terjadi tumpang tindih pekerjaan dan agar lebih mudah dikendalikan baik dalam operasional maupun dalam keuangan yang lebih akuntabel. Dengan kualitas manajemen yang ditingkatkan, perusahaan hendaknya telah memiliki laporan keuangan yang lebih lengkap sehingga alokasi asset dan modal dapat diatur ke semua unit bisnis.
2. YK'70 selaku pengelola dapat mengatur setiap strategi yang direkomendasikan untuk meningkatkan kekuatan dan peluang yang dimilikinya.
3. Kegiatan yang telah dilakukan oleh yayasan dapat ditinggkatkan agar lebih efektif.
4. Pelaksanaan program kerja dan kegiatan dilakukan secara bertahap untuk setiap unit bisnisnya. Dapat disusun setiap strategik dalam setiap unit bisnis dilakukan dalam jangka waktu tahunan, untuk memudahkan YK'70 pelaksanaan pengembangan.

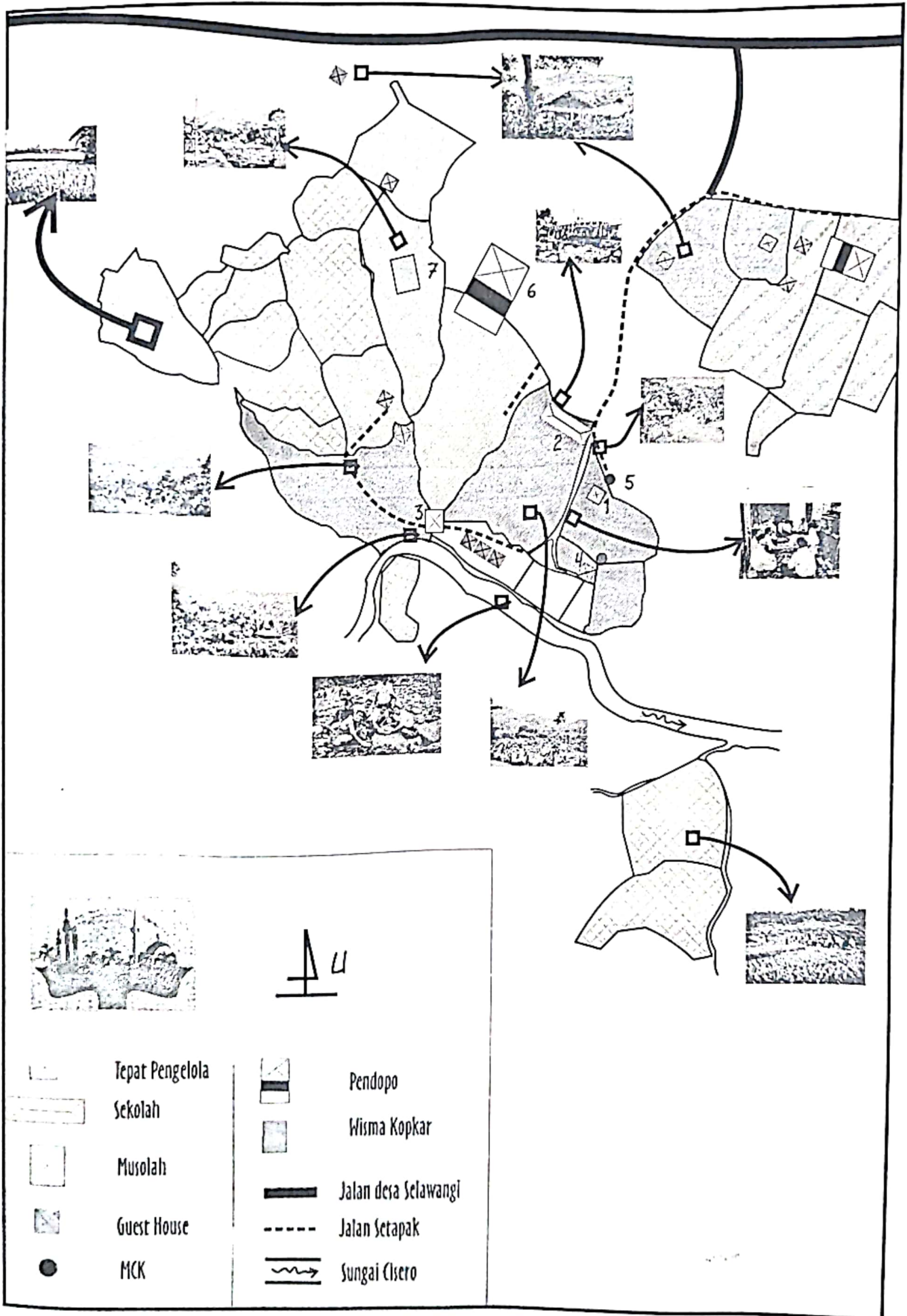
DAFTAR PUSTAKA

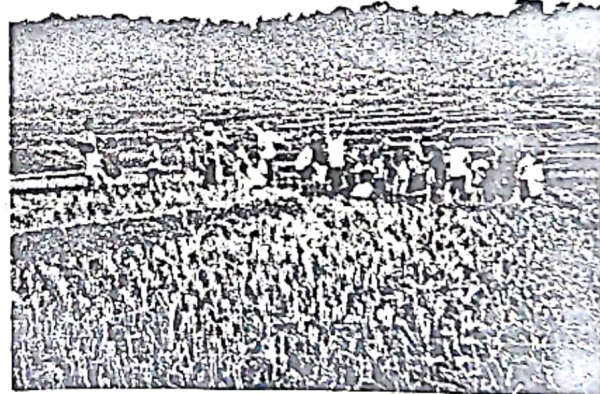
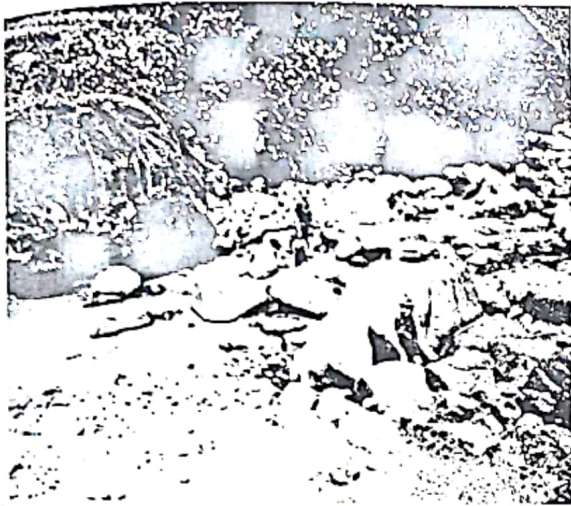
- Ansoff, H.I and E.J. Mc Donnel 1990. Implating Strategic Management 2nd Edition. Prerice Hall. New York
- David, Fred R. 2001. Strategic Management 8ty Edition. Prentice Hall Inc, USA
- Dirgantoro, C. 2001. Manajemen Stratejik. Konsep, Kasus, Dan Implementasi. Grasindo. Jakarta.
- Djohar, S. 2002. Manajemen Strategi, diktat. MMA_IPB. Bogor.
- Gryna. Frank M. 2001. Quality Planning & Analysis. 4th edition. McGraw – Hill International Edition. Boston.
- Hadinoto. 1997 Agrowisata di Perkebunan. Majalah Ilmu dan Wisata Edisi ke – 14. LIPI. Jakarta.
- Haryadi. 1999. Pengelolaan Sumber daya Alam dalam rangka Otonomi Daerah : Tinjauan dari Perspektif Lingkungan. PPLH – UGM. Yogyakarta.
- Hax AC and N.S. Majluf. 1984. Strategic Management an Integrative Perspective. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Hax AC and N.S. Majluf. 1996 The Strategy concept and Process : A Pragmatic Approach. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Herawati. 2003. Strategi Pengembangan Kebun Cilangkap sebagai Obyek Wisata Agro Terkemuka di Propinsi DKI Jakarta. IPB. Bogor
- Marimin. 2004. Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Manajemen. Grasindo. Jakarta

- Pasaribu. 2003. Analisis IFE – EFE dan matriks TOWS dalam penempatan strategi bisnis Agrowisata. IPB. Bogor
- Pearce J. A and Robinson. 1997 Terjemahan. Ir. Agus Maulana MSM. Manajemen Strategik, formulasi, Implementasi dan Pendalian. Binarupa Aksara, Jakarta
- Saaty, L. 1993 . The Analitic Hierarchy Process. Planning Piority and Setting Resources Allocation. Mc. Graw Hill and Booble Company. New York.
- Siagian, R. 2003. Pengantar Manajemen Agribisnis. Gadjah Mada University Press. IKAPI. Yogyakarta.
- Sulistiyantara. 1990. Pengembangan Wisata Agro di Perkotaan. IPB. Bogor.
- Tirtawinata. dan Fachruddin. 1996. Daya Tarik dan Pengelolaan Agrowisata. Penebar Swadaya.
- Umar H. 2001. Strategic Management in Action. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Wardani. 1997. Strategi Pengembangan Agrowisata dalam Menunjang Kegiatan Agribisnis. IPB. Bogor
- Wheelen, TL and J.D Hunger. 2000. Strategic Management Formulation and Implementation. IRWIN
- WWW.Database.deptan.go.id. 2003. Artikel : Daerah Agrowisata di Indonesia. Jakarta.
- WWW.quickmba.com. 2001. Article : Implementasi GE – Matrix. New York.

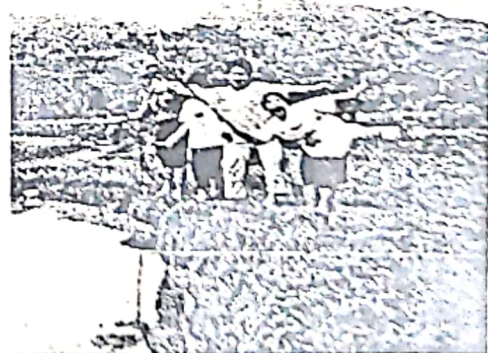
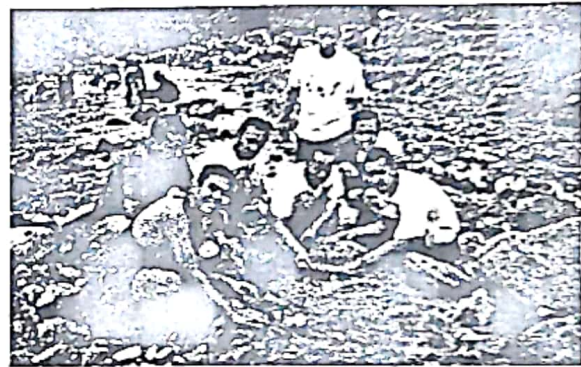
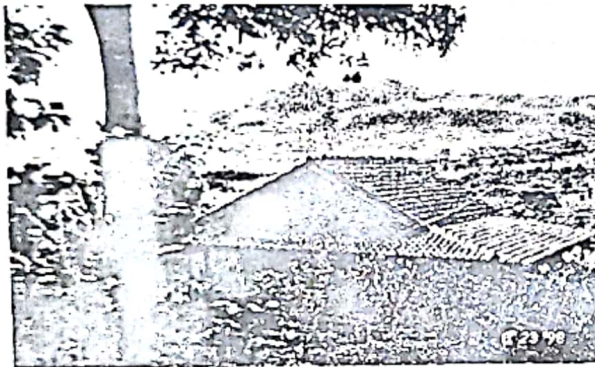


Lampiran 2. Resor Agro Darul Ichsan





Wisata Alam, Wisata Agro
Out Bound, Tracking, Hiking



Wisata Keluarga
Mancing, Mendulang Emas, Perlombaan

Lampiran 3. Pengunjung Agrowisata

Jumlah Responden = 100 orang (berasal dari 20% dari total jumlah pengunjung (200 org/thn) tiap tahun)

No	Keterangan	Usia				Total
		12-18 thn	19-23thn	24-55thn	>/=56thn	
1	Jumlah Responden	12	36	42	10	100
2	Daerah Wisata yang menjadi favorit *)					
	a. Pantai	7	25	23	3	58
	b. Perkebunan		11	19	7	37
	c. Taman	3	5	5		13
	d. Pegunungan		29	31	10	70
	e. Museum	5				5
3	Agrowisata yang diinginkan *)					
	a. Konservasi alam dan pemandangan		24	20	5	49
	b. Pengetahuan	5	18	8		31
	c. Sarana dan Prasarana yang lengkap	4	14	12	7	37
	d. Kegiatan dan fasilitas yang sesuai			8		8
	e. Akses ke dan di dalam lokasi jelas		6	6		12
	f. Pelayanan	3	6	6		15
	g. Menunjang ilmu	6	18	11		35
	h. Harga		11	6		17
	i. Jenis tanaman		13	11		24
4	Sarana dan Prasarana yang diinginkan *)					
	a. Sistem informasi	2	21	3	2	28
	b. Ibadah	3	27	16	11	57
	c. Parkir	2	24	5	10	41
	d. Pendidikan dan Penelitian	6	23	15		44
	e. Restoran	4	20	6	6	36

Catatan :

*) Responden dapat menjawab lebih dari satu

Lampiran 4. Faktor - Faktor Strategis Internal RADl

No	Faktor - Faktor Strategis	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	Total
	<u>Kekuatan</u>								
1	Jumlah Sumber Daya Manusia yang sesuai		v	v		v		v	4
2	Kompetensi manajemen	v		v					2
3	Citra dari RADl	v	v	v		v	v		5
4	Sarana dan Prasarana		v	v	v	v	v		5
5	Modal Kerja	v	v		v	v	v	v	6
6	Pengendalian biaya	v			v	v			3
7	Profitabilitas		v					v	2
8	Diversifikasi Produk	v	v	v	v		v	v	6
9	Ketersediaan bahan baku	v	v	v	v	v			4
10	Produktifitas			v	v	v	v	v	5
11	Jaringan Distribusi		v					v	2
12	Penguasaan pangsa pasar	v			v				2
13	Pemasaran		v	v					2
14	Orientasi pelanggan	v				v		v	3
15	Penelitian dan pengembangan produk / layanan			v			v		2
	<u>Kelemahan</u>								
1	Jumlah Sumber Daya Manusia yang sesuai	v			v		v		3
2	Kompetensi manajemen		v		v	v	v	v	5
3	Citra dari RADl				v			v	2
4	Sarana dan Prasarana	v						v	2
5	Modal Kerja			v					1
6	Pengendalian biaya		v	v			v	v	4
7	Profitabilitas	v		v	v	v	v		5
8	Diversifikasi Produk					v			1
9	Ketersediaan bahan baku						v	v	3
10	Produktifitas	v	v						2
11	Jaringan Distribusi	v		v	v	v	v		5
12	Penguasaan pangsa pasar		v	v		v	v	v	5
13	Pemasaran	v			v	v	v	v	5
14	Orientasi pelanggan		v	v	v		v		4
15	Penelitian dan pengembangan produk / layanan	v	v		v	v		v	5

Lampiran 4. Faktor - Faktor Strategis Eksternal RADI

No	Faktor - Faktor Strategis	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	Total
<u>Peluang</u>									
1	Ukuran Pasar	v	v	v	v		v	v	6
2	Tingkat Pertumbuhan pasar		v	v		v		v	4
3	Barier Industri	v		v	v		v		4
4	Keragaman komoditi	v	v	v	v	v	v	v	7
5	Kemampuan mengatasi persaingan dalam industri				v	v		v	3
6	Fluktuasi harga	v	v				v		3
7	Konservasi alam		v	v		v	v	v	5
8	Letak Geografis	v			v	v		v	4
9	Ketersediaan sumber daya manusia	v		v	v		v		4
10	Budaya kerja		v			v			2
11	Kebijakan pemerintah		v	v	v				3
12	Perkembangan dari sistem informasi dan teknologi	v		v		v	v	v	5
<u>Ancaman</u>									
1	Ukuran Pasar					v			1
2	Tingkat Pertumbuhan pasar	v			v		v		3
3	Barier Industri		v			v		v	3
4	Keragaman komoditi								0
5	Kemampuan mengatasi persaingan dalam industri	v	v	v			v		4
6	Fluktuasi harga			v	v	v		v	4
7	Konservasi alam	v			v				2
8	Letak Geografis		v	v			v		3
9	Ketersediaan sumber daya manusia		v			v		v	3
10	Budaya kerja	v		v	v		v	v	5
11	Kebijakan pemerintah	v				v	v	v	4
12	Perkembangan dari sistem informasi dan teknologi		v		v				2

Lampiran 5. Faktor Kekuatan Bisnis dan Daya Tarik Industri

NO	FAKTOR STRATEGIS	PORTOFOLIO BISNIS		
		AGROBISNIS		
		Rating	Bobot	Nilai
A	INTERNAL			
1	Kompetensi manajemen	2	0.068	0.136
2	Jumlah SDM yang sesuai	3	0.105	0.316
3	Penguasaan pangsa pasar	2	0.085	0.146
4	Orientasi pelanggan	2	0.043	0.087
5	Jaringan distribusi	2	0.030	0.072
6	Pemasaran	2	0.047	0.095
7	Modal kerja	3	0.138	0.415
8	Pengendalian biaya	2	0.055	0.110
9	Profitabilitas	2	0.052	0.104
10	Ketersediaan bahan baku	3	0.051	0.166
11	Diversifikasi produk	3	0.063	0.215
12	Penelitian dan pengembangan produk / layanan	2	0.026	0.053
13	Sarana dan Prasarana	3	0.068	0.204
14	Produktifitas	3	0.087	0.224
15	Citra dari RADI	4	0.090	0.361
			1.009	2.703
B	EKSTERNAL			
1	Ukuran pasar	3	0.139	0.416
2	Tingkat pertumbuhan pasar	3	0.099	0.269
3	Kebijakan pemerintah	2	0.024	0.048
4	Konservasi alam	3	0.104	0.328
5	Letak Geografis	3	0.081	0.243
6	Kemampuan mengatasi persaingan dalam industri	2	0.055	0.110
7	Ketersediaan SDM	3	0.067	0.182
8	Budaya kerja	2	0.036	0.067
9	Perkembangan dari sistem informasi dan teknologi	3	0.086	0.258
10	Barier Industri	3	0.069	0.196
11	Fluktuasi harga	2	0.047	0.094
12	Keragaman komoditi	4	0.093	0.373
			1.00	2.585

Lampiran 6. Faktor Kekuatan Bisnis dan Daya Tarik Industri

NO	FAKTOR - FAKTOR	PORTOFOLIO BISNIS		
		PENDIDIKAN		
		Rating	Bobot	Nilai
A	INTERNAL			
1	Kompetensi manajemen	3	0.068	0.175
2	Jumlah SDM yang sesuai	3	0.105	0.316
3	Penguasaan pangsa pasar	3	0.085	0.255
4	Orientasi pelanggan	2	0.043	0.087
5	Jaringan distribusi	2	0.030	0.068
6	Pemasaran	2	0.047	0.095
7	Modal kerja	1	0.138	0.138
8	Pengendalian biaya	2	0.055	0.103
9	Profitabilitas	2	0.052	0.097
10	Ketersediaan peserta didik	3	0.051	0.152
11	Diversifikasi produk	3	0.063	0.189
12	Penelitian dan pengembangan produk / layanan	2	0.026	0.053
13	Sarana dan Prasarana	3	0.068	0.214
14	Produktifitas	1	0.087	0.087
15	Citra dari RADI	3	0.090	0.271
			1.01	2.296
B	EKSTERNAL			
1	Ukuran pasar	3	0.139	0.377
2	Tingkat pertumbuhan pasar	3	0.099	0.297
3	Kebijakan pemerintah	3	0.081	0.243
4	Konservasi alam	3	0.104	0.313
5	Letak geografis	2	0.044	0.100
6	Kemampuan mengatasi persaingan dalam industri	2	0.042	0.096
7	Ketersediaan SDM	3	0.067	0.173
8	Budaya kerja	2	0.036	0.088
9	Perkembangan dari sistem informasi dan teknologi	3	0.086	0.221
10	Barier Industri	3	0.069	0.206
11	Fluktuasi harga	2	0.047	0.114
12	Keragaman komoditi	3	0.093	0.240
				2.468

Lampiran 7. Faktor Kekuatan Bisnis dan Daya Tarik Industri

NO	FAKTOR - FAKTOR	PORTOFOLIO BISNIS		
		AGROWISATA		
		Rating	Bobot	Skor
A	INTERNAL			
1	Kompetensi manajemen	2	0.068	0.136
2	Jumlah SDM yang sesuai	3	0.105	0.316
3	Penguasaan pangsa pasar	1	0.085	0.085
4	Orientasi pelanggan	2	0.043	0.087
5	Jaringan distribusi	2	0.030	0.063
6	Pemasaran	2	0.047	0.095
7	Modal kerja	3	0.138	0.356
8	Pengendalian biaya	2	0.055	0.134
9	Profitabilitas	2	0.052	0.104
10	Ketersediaan lokasi wisata	3	0.051	0.159
11	Diversifikasi produk	4	0.063	0.251
12	Penelitian dan pengembangan produk / layanan	2	0.026	0.053
13	Sarana dan Prasarana	4	0.068	0.272
14	Produktifitas	3	0.087	0.261
15	Citra dari RADI	4	0.090	0.361
			1.000	2.732
B	EKSTERNAL			
1	Ukuran pasar	3	0.139	0.357
2	Tingkat pertumbuhan pasar	3	0.099	0.297
3	Kebijakan pemerintah	2	0.024	0.059
4	Konservasi Alam	4	0.104	0.418
5	Letak geografis	3	0.055	0.173
6	Kemampuan mengatasi persaingan dalam industri	3	0.081	0.208
7	Ketersediaan SDM	3	0.067	0.192
8	Budaya kerja	2	0.036	0.082
9	Perkembangan dari sistem informasi dan teknologi	3	0.086	0.221
10	Barier Industri	3	0.069	0.196
11	Fluktuasi harga	2	0.047	0.094
12	Keragaman komoditi	4	0.093	0.373
				2.670

Level 2 terhadap level 1

NO	Faktor	R1 (W)	R2 (PR)	R3 (DS)	R4 (H)	R5 (S)	R6 (DJ)	R7 (N)	Gabungan
A	Ketersediaan Lahan dan SDA	L : 0.083	L : 0.300	L : 0.122	L : 0.450	L : 0.302	L : 0.479	L : 0.354	L : 0.415
B	Ketersediaan SDM	L : 0.097	L : 0.300	L : 0.417	L : 0.401	L : 0.495	L : 0.272	L : 0.162	L : 0.335
C	Dukungan Pemerintah	L : 0.356	L : 0.300	L : 0.417	L : 0.046	L : 0.055	L : 0.067	L : 0.093	L : 0.096
D	Keterkaitan dengan Unit Bisnis Lain	L : 0.465	L : 0.100	L : 0.045	L : 0.103	L : 0.148	L : 0.182	L : 0.079	L : 0.153
	Inconsistency	0,09	0,00	0,08	0,08	0,10	0,06	0,11	0,03

Level 3 terhadap level 2

NO	Tujuan	R1 (W)	R2 (PR)	R3 (DS)	R4 (H)	R5 (S)	R6 (DJ)	R7 (N)	Gabungan
A	Peningkatan Kualitas SDM	L : 0.598	L : 0.048	L : 0.621	L : 0.316	L : 0.218	L : 0.097	L : 0.066	L : 0.095
B	Peningkatan Kesempatan kerja dan berusaha	L : 0.193	L : 0.165	L : 0.211	L : 0.329	L : 0.076	L : 0.452	L : 0.201	L : 0.243
C	Peningkatan pendapatan usaha dan modal kerja	L : 0.056	L : 0.165	L : 0.112	L : 0.203	L : 0.511	L : 0.217	L : 0.353	L : 0.365
D	Peningkatan Produktifitas	L : 0.153	L : 0.621	L : 0.055	L : 0.152	L : 0.195	L : 0.235	L : 0.258	L : 0.296
	Inconsistency	0,02	0,08	0,09	0,04	0,09	0,04	0,08	0,01

Level 4 terhadap level 1

NO	Strategi	R1 (W)	R2 (PR)	R3 (DS)	R4 (H)	R5 (S)	R6 (DJ)	R7 (N)	Gabungan
A	Mengembangkan mutu bahan baku dan produksi	L : 0.363	L : 0.192	L : 0.239	L : 0.173	L : 0.317	L : 0.139	L : 0.162	L : 0.202
B	Meningkatkan sarana dan prasarana	L : 0.169	L : 0.117	L : 0.203	L : 0.240	L : 0.143	L : 0.249	L : 0.172	L : 0.193
C	Pembinaan Kesejahteraan petani	L : 0.144	L : 0.285	L : 0.390	L : 0.173	L : 0.127	L : 0.328	L : 0.152	L : 0.233
D	Mengembangkan hubungan kerja	L : 0.117	L : 0.138	L : 0.125	L : 0.213	L : 0.242	L : 0.136	L : 0.253	L : 0.200
E	Meningkatkan kinerja manajemen	L : 0.208	L : 0.268	L : 0.043	L : 0.201	L : 0.170	L : 0.148	L : 0.261	L : 0.172
	Inconsistency	0,07	0,08	0,1	0,08	0,08	0,07	0,08	0,01

Keterangan :

R1 Drs. Wahyu Winarso
 R2 Drg. Hj. Permata Rahayu
 R3 DR. Dr. Salamun DSM
 R4 Harahap Arifuddin

R5 Drs. Soebagyo
 R6 D. Djumarno SE, MBA
 R7 Drs. Nasikin Redjo. S

Level 2 terhadap level 1

NO	Faktor	R1 (W)	R2 (PR)	R3 (DS)	R4 (H)	R5 (S)	R6 (DJ)	R7 (N)	Gabungan
A	Ketersediaan Lahan, Sarana dan Prasarana	L : 0.231	L : 0.292	L : 0.277	L : 0.577	L : 0.630	L : 0.241	L : 0.114	L : 0.326
B	Ketersediaan SDM Pengajar	L : 0.594	L : 0.350	L : 0.305	L : 0.197	L : 0.210	L : 0.309	L : 0.430	L : 0.360
C	Regulasi dan Birokrasi	L : 0.077	L : 0.123	L : 0.305	L : 0.079	L : 0.062	L : 0.142	L : 0.188	L : 0.132
D	Keterkaitan dengan UB yang lain	L : 0.098	L : 0.235	L : 0.113	L : 0.147	L : 0.098	L : 0.309	L : 0.269	L : 0.182
	Inconsistency	0,06	0,10	0,01	0,10	0,13	0,06	0,07	0,01

Level 3 terhadap level 2

NO	Tujuan	R1 (W)	R2 (PR)	R3 (DS)	R4 (H)	R5 (S)	R6 (DJ)	R7 (N)	Gabungan
A	Pengembangan Modal Kerja	L : 0.044	L : 0.039	L : 0.083	L : 0.574	L : 0.642	L : 0.215	L : 0.075	L : 0.093
B	Menjadikan Sekolah yang terpilih	L : 0.428	L : 0.419	L : 0.516	L : 0.066	L : 0.227	L : 0.490	L : 0.359	L : 0.426
C	Peningkatan ukuran Pasar	L : 0.148	L : 0.124	L : 0.265	L : 0.096	L : 0.065	L : 0.106	L : 0.110	L : 0.120
D	Peningkatan Kualitas SDM dan Pendidikan	L : 0.379	L : 0.419	L : 0.136	L : 0.264	L : 0.065	L : 0.189	L : 0.456	L : 0.360
	Inconsistency	0,09	0,09	0,05	0,10	0,13	0,04	0,05	0,01

Level 4 terhadap level 1

NO	Strategi	R1 (W)	R2 (PR)	R3 (DS)	R4 (H)	R5 (S)	R6 (DJ)	R7 (N)	Gabungan
A	Mengembangkan Hubungan Kerja	L : 0.213	L : 0.179	L : 0.359	L : 0.265	L : 0.401	L : 0.214	L : 0.193	L : 0.252
B	Meningkatkan Promosi	L : 0.096	L : 0.264	L : 0.135	L : 0.199	L : 0.245	L : 0.159	L : 0.111	L : 0.157
C	Meningkatkan Mutu Produk Pendidikan	L : 0.442	L : 0.394	L : 0.387	L : 0.359	L : 0.130	L : 0.394	L : 0.335	L : 0.362
D	Meningkatkan Kinerja Manajemen	L : 0.250	L : 0.163	L : 0.1	L : 0.177	L : 0.224	L : 0.233	L : 0.360	L : 0.228
	Inconsistency	0,10	0,07	0,08	0,08	0,10	0,05	0,07	0,01

Keterangan :

- R1 Drs. Wahyu Winarso
 R2 Drg. Hj. Permata Rahayu
 R3 DR. Dr. Salamun DSM
 R4 Harahap Arifuddin
 R5 Drs. Soebagyo
 R6 D. Djumarno SE, MBA
 R7 Drs. Nasikin Redjo. S

Level 2 terhadap level 1

NO	Faktor	R1 (W)	R2 (PR)	R3 (DS)	R4 (H)	R5 (S)	R6 (DJ)	R7 (N)	Gabungan
A	Daya tarik dan daya dukung agrowisata	L: 0.278	L: 0.025	L: 0.477	L: 0.108	L: 0.192	L: 0.323	L: 0.354	L: 0.227
B	Aksesibilitas ke dan di lokasi	L: 0.145	L: 0.044	L: 0.101	L: 0.215	L: 0.195	L: 0.173	L: 0.162	L: 0.157
C	Keterkaitan dengan UB yang ada	L: 0.066	L: 0.076	L: 0.090	L: 0.128	L: 0.093	L: 0.142	L: 0.093	L: 0.116
D	Ketersediaan dan kualitas SDM	L: 0.202	L: 0.154	L: 0.226	L: 0.278	L: 0.057	L: 0.039	L: 0.105	L: 0.152
E	Kebijakan pemerintah	L: 0.140	L: 0.252	L: 0.022	L: 0.128	L: 0.289	L: 0.060	L: 0.207	L: 0.144
F	Sistem teknologi dan informasi	L: 0.170	L: 0.449	L: 0.084	L: 0.143	L: 0.173	L: 0.262	L: 0.079	L: 0.204
	Inconsistency	0,10	0,08	0,08	0,04	0,10	0,06	0,11	0,03

Level 3 terhadap level 2

NO	Tujuan	R1 (W)	R2 (PR)	R3 (DS)	R4 (H)	R5 (S)	R6 (DJ)	R7 (N)	Gabungan
A	Meningkatkan pendapatan daerah	L: 0.128	L: 0.175	L: 0.556	L: 0.065	L: 0.076	L: 0.089	L: 0.066	L: 0.140
B	Menjadi alternatif pariwisata	L: 0.107	L: 0.137	L: 0.111	L: 0.162	L: 0.193	L: 0.372	L: 0.201	L: 0.188
C	Menambah lapangan pekerjaan	L: 0.344	L: 0.170	L: 0.111	L: 0.244	L: 0.282	L: 0.131	L: 0.353	L: 0.251
D	Meningkatkan SDM dan pendidikan masy	L: 0.240	L: 0.421	L: 0.111	L: 0.082	L: 0.064	L: 0.052	L: 0.123	L: 0.154
E	Memberikan keuntungan bagi usaha	L: 0.182	L: 0.098	L: 0.111	L: 0.446	L: 0.385	L: 0.357	L: 0.258	L: 0.267
	Inconsistency	0,10	0,00	0,09	0,08	0,09	0,04	0,08	0,01

Level 4 terhadap level 1

NO	Strategi	R1 (W)	R2 (PR)	R3 (DS)	R4 (H)	R5 (S)	R6 (DJ)	R7 (N)	Gabungan
A	Penataan ulang agrowisata RADJ dengan melestarikan SDA	L: 0.108	L: 0.258	L: 0.200	L: 0.100	L: 0.105	L: 0.131	L: 0.064	L: 0.120
B	Meningkatkan sistem manajemen yang profesional	L: 0.228	L: 0.176	L: 0.183	L: 0.204	L: 0.274	L: 0.189	L: 0.134	L: 0.205
C	Peningkatan promosi	L: 0.125	L: 0.094	L: 0.154	L: 0.167	L: 0.103	L: 0.123	L: 0.182	L: 0.137
D	Koordinasi dengan perusahaan	L: 0.261	L: 0.139	L: 0.154	L: 0.097	L: 0.225	L: 0.237	L: 0.158	L: 0.182
E	Paket agrowisata terpadu	L: 0.194	L: 0.139	L: 0.154	L: 0.110	L: 0.163	L: 0.136	L: 0.281	L: 0.178
F	Peningkatan modal kerja	L: 0.084	L: 0.194	L: 0.154	L: 0.321	L: 0.130	L: 0.184	L: 0.180	L: 0.178
	Inconsistency	0,10	0,08	0,10	0,08	0,08	0,07	0,08	0,01

Keterangan :

R1 Drs. Wahyu Winarso
 R2 Drg. Hj. Permita Rahayu
 R3 DR. Dr. Salamun DSM
 R4 Harahap Arifuddin

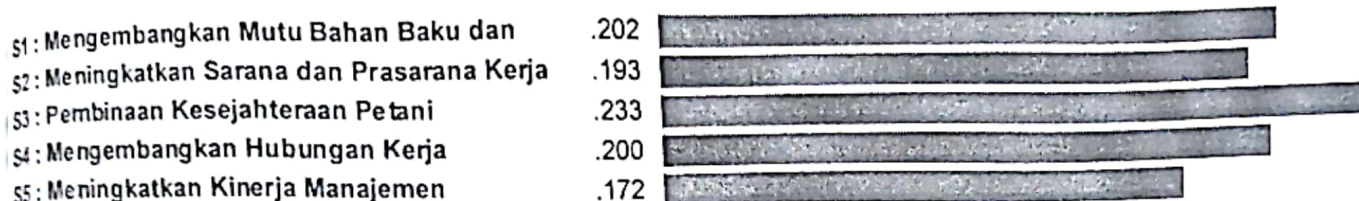
R5 Drs. Soebagyo
 R6 D. Djumarno SE, MBA
 R7 Drs. Nasikin Redjo. S



Synthesis with respect to:

Goal: Strategi Pengembangan Agrobisnis RADI

Overall Inconsistency = .01

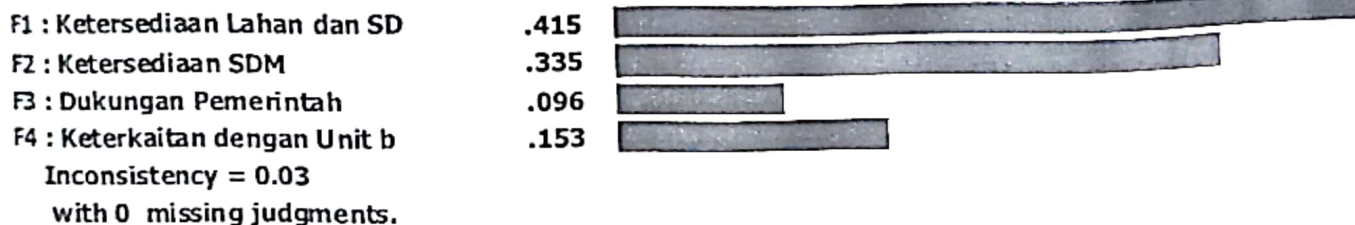


Model Name: ahp-agrobisnis

Priorities with respect to:

Goal: Strategi Pengembangan Agro...

Combined



Model Name: ahp-agrobisnis

Priorities with respect to:

Goal: Strategi Pengembangan Agrobisni

>F1 : Ketersediaan Lahan dan SDA

Combined

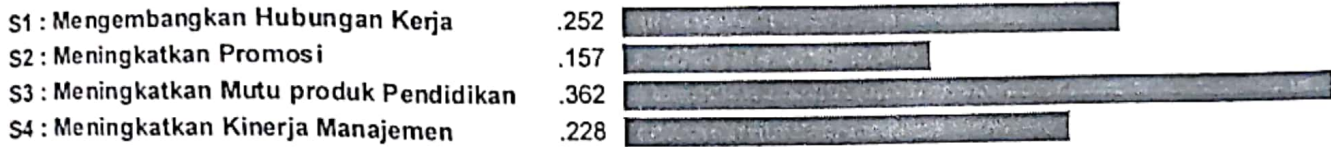




Synthesis with respect to:

Goal: Formulasi Strategi Pengembangan Pendidikan RAD1

Overall Inconsistency = .01

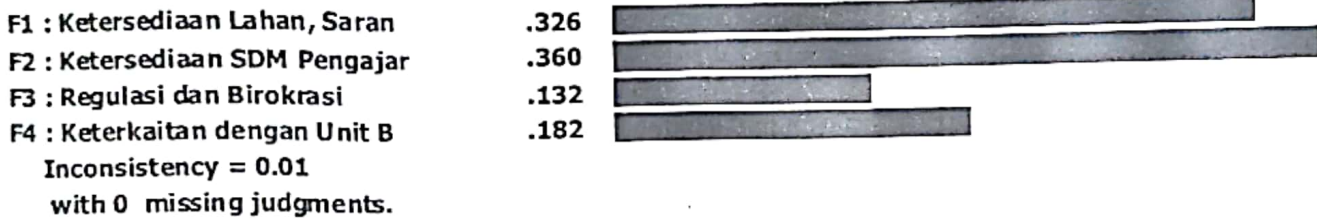


Model Name: ahp-pendidikan

Priorities with respect to:

Combined

Goal: Formulasi Strategi Pengemban...



Model Name: ahp-pendidikan

Priorities with respect to:

Combined

Goal: Formulasi Strategi Pengembang
>F2 : Ketersediaan SDM Pengajar

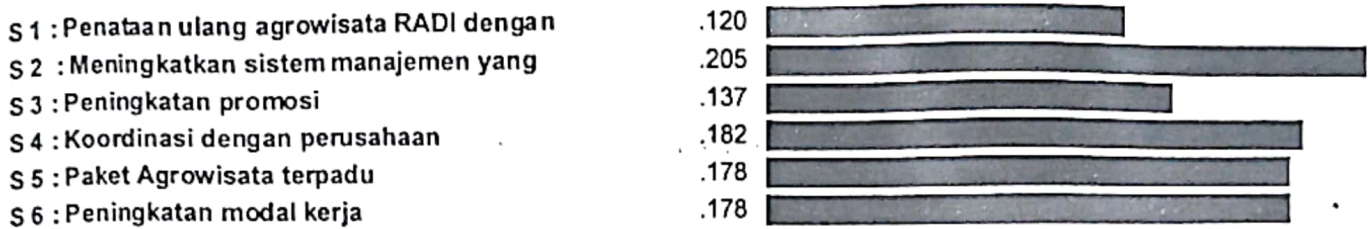




Synthesis with respect to:

Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Agrowisata RAD1

Overall Inconsistency = .03



Model Name: ahpagrowisata

Priorities with respect to:
Formulasi Strategi Pengembangan ...

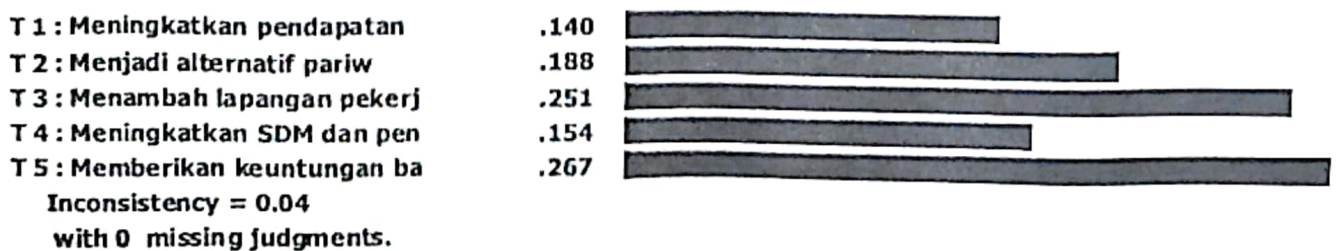
Combined



Model Name: ahpagrowisata

Priorities with respect to:
Formulasi Strategi Pengembangan Bisni
>F 1 : Daya tarik & daya dukung a...

Combined





PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN AGRIBISNIS
SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR

2004

Kepada Yth,

Pengunjung Resort Agro Darul Ihsan.

Dalam rangka penelitian mengenai Formulasi Strategi Pengembangan Agrowisata di Resort Agro Darul Ihsan, maka saya mohon bantuan Bapak / Ibu untuk berkenan mengisi kuesioner ini dengan lengkap dan benar, dengan cara menjawab *point – point* yang tersedia dan memberikan *pendapat tertulis*. Jawaban Bapak / Ibu / Saudara sangat berguna bagi penelitian yang merupakan bagian dari tesis saya, karena dapat memberikan gambaran mengenai perkembangan pariwisata khususnya dibidang agrowisata.

Atas kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara, saya mengucapkan terima kasih.

Jakarta, April 2004

Hormat saya,

Ratna Suminar. S

A. Identitas Responden

1. Usia Anda

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 12 – 18 tahun | <input type="checkbox"/> 24 - 55 tahun |
| <input type="checkbox"/> 19 – 23 tahun | <input type="checkbox"/> ≥ 55 tahun |

2. Jenis Kelamin

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Pria | <input type="checkbox"/> Wanita |
|-------------------------------|---------------------------------|

3. Pekerjaan Anda

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Pelajar / Mahasiswa | <input type="checkbox"/> Karyawan |
| <input type="checkbox"/> Manager / Kepala bagian | <input type="checkbox"/> Pegawai negeri |
| <input type="checkbox"/> Staff biasa | <input type="checkbox"/> Ibu rumah tangga |
| <input type="checkbox"/> Wiraswasta | <input type="checkbox"/> Lainnya (mohon disebutkan) |

4. Apakah anda sering melakukan kegiatan wisata

- Ya Tidak

Alasan :

5. Dalam melakukan kegiatan wisata, apakah anda orang yang memutus untuk memilih daerah wisata yang akan dikunjungi ?

- Ya Tidak

6. Daerah wisata mana yang menjadi favorit anda?

- Pantai Pegunungan
 Perkebunan Museum
 Taman Lainnya (mohon diisi)

B. Pengenalan Agrowisata

1. Sudah berapa kalikah anda berkunjung wisata ke Agrowisata (obyek wisata dengan memanfaatkan lahan pertanian)? (mohon diisi) Kali

2. Agrowisata seperti apa yang anda inginkan? (boleh dipilih lebih dari 1 dan mohon diberi nomor urut berdasarkan keinginan anda) :

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Konservasi alam & pemandangan | <input type="checkbox"/> Menunjang ilmu pengetahuan |
| <input type="checkbox"/> Sarana dan Prasarana yang lengkap | <input type="checkbox"/> Harga |
| <input type="checkbox"/> Kegiatan dan fasilitas yang sesuai | <input type="checkbox"/> Jenis tanaman |
| <input type="checkbox"/> Akses ke dan di dalam lokasi jelas | <input type="checkbox"/> Lainnya (mohon diisi) |
| <input type="checkbox"/> Pelayanan | <input type="checkbox"/> |

3. Sarana dan Prasarana apa saja yang anda inginkan ?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Sistem informasi | <input type="checkbox"/> Pendidikan dan penelitian |
| <input type="checkbox"/> Ibadah | <input type="checkbox"/> Restoran |
| <input type="checkbox"/> Parkir | <input type="checkbox"/> Lainnya (mohon diisi) |

4. Apakah agrowisata menjadi alternatif kegiatan wisata anda?

- Ya Tidak

Alasan :

FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS
"RESOR AGRO DARUL ICHSAN", CARIU, BOGOR

Nama Responden : _____
Jabatan di Yayasan 70 : _____
Tanda Tangan : _____

Penelitian dilakukan oleh :

Ratna Suminar S.
P 0 6 5 0 1 1 3 3 2 . 1 4 E



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN AGRIBISNIS
SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR

2004

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN AGRIBISNIS
SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR

2004



Kepada Yth,

Bapak / Ibu pimpinan Yayasan '70 sebagai pengelola Resor Agro Darul
Ichsan.

Dalam rangka penelitian mengenai Formulasi strategi pengembangan bisnis Resor Agro Darul Ichsan, maka saya mohon bantuan Bapak/Ibu untuk berkenan mengisi kuesioner ini dengan lengkap dan benar, dengan cara menjawab point–point yang tersedia dan memberikan pendapat tertulis. Jawaban Bapak/Ibu sangat berguna bagi penelitian yang merupakan bagian dari tesis saya, karena dapat memberikan gambaran mengenai perkembangan pariwisata khususnya dibidang agrowisata.

Adapun jenis dari kuesioner ini dibagi menjadi beberapa tahap, antara lain:
(1) untuk mengetahui faktor eksternal dan internal (2) memberikan rating dan bobot pada setiap unit bisnis, (3) untuk menentukan hirarki prioritas strategi berasal dari kuesioner tahap pertama yang telah dirumuskan.

Atas kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu, Saya mengucapkan terima kasih.

Jakarta, April 2004

Hormat saya,

Ratna Suminar. S

PENJELASAN UMUM

Pertama – tama kami mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak / Ibu menyediakan waktu untuk mengisi kuesioner setiap tahapnya, agar penelitian yang kami lakukan dapat terampung dengan sebaik – baiknya.

Atas perhatian dan bantuan Bapak / Ibu, kami mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat kami / Ratna

LATAR BELAKANG

Sejalan dengan arahan Keputusan bersama Menteri Pertanian dan Menteri Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi Nomor Km. 47/PW.004/mpp-89 tentang Koordinasi Pengembangan di bidang Agrowisata, maka pengembangan kegiatan pertanian sebagai obyek wisata di perkotaan dirancang sedemikian rupa.

Dengan dukungan unit bisnis agrowisata yang terdiri dari perkebunan, pertanian dan peternakan yang dimiliki oleh Resor Agro Darul Ichsan, maka tempat ini merupakan salah satu kawasan yang memiliki potensi yang banyak untuk dikembangkan. Agrowisata ini memiliki potensi ruang terbuka hijau dan daerah resapan air air serta komoditas utama daerah tersebut yang harus dipertahankan dan perlu terus dikembangkan. Apabila asset yang terdiri dari unit bisnis yang saling berkaitan ditata dengan baik dengan desain yang aritistik, maka akan dapat dijual dan dikembangkan sebagai obyek agrowisata yang terpadu, yang menarik untuk dikunjungi baik oleh wisatawan manca negara maupun wisatawan domestik.

RUMUSAN PERMASALAHAN

1. Bagaimana mengidentifikasi dan menganalisa faktor–faktor strategis internal dan eksternal yang mempengaruhi unit bisnis Resor Agro Darul Ichsan ?
2. Bagaimanakah portofolio unit bisnis yang akan dilakukan Resor Agro Darul Ichsan dalam pengembangan bisnisnya ?

3. Bagaimanakah rekomendasi strategi pengembangan bisnis Resor Agro Darul Ichsan?
4. Bagaimana menentukan hirarki utama dari prioritas strategi yang terpilih untuk pengembangan bisnis Resor Agro Darul Ichsan?
5. Bagaimana menyusun program kerja dan kegiatan pengembangan bisnis Resor Agro Darul Ichsan ?

TUJUAN PENELITIAN

1. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor–faktor strategis internal dan eksternal yang mempengaruhi unit bisnis Resor Agro Darul Ichsan.
2. Melakukan analisis portofolio unit bisnis yang akan dilakukan Resor Agro Darul Ichsan dalam pengembangan bisnisnya.
3. Memberikan rekomendasi strategi pengembangan bisnis Resor Agro Darul Ichsan
4. Menentukan hirarki utama dari prioritas strategi yang terpilih untuk pengembangan bisnis Resor Agro Darul Ichsan
5. Menyusun program kerja dan kegiatan pengembangan Resor Agro Darul Ichsan.

1. Faktor Eksternal dan Internal

Pertanyaan

1. Berapa lama Bapak / Ibu bekerja di perusahaan ini? tahun,..... Bulan
2. Menurut pendapat Bapak / Ibu faktor – faktor internal strategis pengembangan apa saja yang merupakan kekuatan dan kelemahan Agrowisata Resort Agro Darul Ichsan ini berdasarkan masing – masing bidang yang ada. Berilah tanda (√) terhadap faktor kekuatan jika faktor – faktor tersebut dibawah merupakan faktor tersebut merupakan kekuatan atau kelemahan

2.1 Bidang Manajemen

2.1.1 Kekuatan

- a. Struktur Organisasi ()
- b. Kualitas Sumber Daya Manusia yang ada ()
- c. Jumlah Sumber Daya Manusia yang ada ()
- d. Visi dan Misi ()
- e. Lainnya (Mohon diisi)
- dst.

2.1.2 Kelemahan

- a. Struktur Organisasi ()
- b. Kualitas Sumber Daya Manusia yang ada ()
- c. Jumlah Sumber Daya Manusia yang ada ()
- d. Visi dan Misi ()
- e. Lainnya (Mohon diisi)
- dst.

2.2 Bidang Pemasaran

2.2.1 Kekuatan

- a. Jumlah pengunjung ()
- b. Harga ()
- c. Pelayanan ()
- d. Sistem Distribusi ()
- e. Lainnya (Mohon diisi)
- f.
- dst.

2.2.2 Kelemahan

- a. Jumlah Pengunjung ()
- b. Harga ()
- c. Pelayanan ()
- d. Distribusi ()
- e. Lainnya (Mohon diisi)
- f.
- dst.

2.3 *Bidang Keuangan*

2.3.1 **Kekuatan**

- a. Sistem Pendanaan ()
- b. Penjualan tiket / paket wisata ()
- c. Penjualan hasil produksi pertanian ()
- d. Pembagian hasil ()
- e. Lainnya (Mohon diisi)
- dst.

2.3.2 **Kelemahan**

- a. Sistem Pendanaan ()
- b. Penjualan tiket / paket wisata ()
- c. Penjualan hasil produksi pertanian ()
- d. Pembagian hasil ()
- e. Lainnya (Mohon diisi)
- dst.

2.4 *Bidang Produksi / Operasi*

2.4.1 **Kekuatan**

- a. Bahan Baku untuk Agrobisnis ()
- b. Kualitas Produk (Barang & Jasa) ()
- c. Lainnya (Mohon diisi)
- d.
- e.
- dst.

2.4.2 **Kelemahan**

- a. Bahan Baku untuk Agrobisnis ()
- b. Kualitas Produk (Barang & Jasa) ()
- c. Lainnya (Mohon diisi)
- d.
- e.
- dst.

2.5 *Bidang Sumber Daya Manusia*

2.5.1 **Kekuatan**

- a. Sistem Rekrutment ()
- b. Sistem Kerja ()

- c. Budaya kerja ()
- d. Lainnya (Mohon diisi)
- e.
- dst.

2.5.2 Kelemahan

- a. Sistem Rekrutment ()
- b. Sistem Kerja ()
- c. Budaya Kerja ()
- d. Lainnya (Mohon diisi)
- e.
- dst.

2.6 Bidang Sistem Informasi

2.6.1 Kekuatan

- a. Sistem Informasi ()
- b. Lainnya (Mohon diisi)
- c.
- d.
- e.
- dst.

2.6.2 Kelemahan

- a. Sistem Informasi ()
- b. Lainnya (Mohon diisi)
- c.
- d.
- e.
- dst.

2.7 Bidang Pengembangan

2.7.1 Kekuatan

- a. Pemanfaatan Teknologi ()
- b. Hubungan Kerja ()
- c. Lainnya (Mohon diisi)
- d.
- e.
- dst.

2.7.2 Kelemahan

- a. Pemanfaatan Teknologi ()
- b. Hubungan Kerja ()
- c. Lainnya (Mohon diisi)
- d.
- e.
- dst.

2.8 Aspek lain yang merupakan kekuatan dan kelemahan

2.8.1 Kekuatan

- a.
- d.

- b. e.
- c. dst.

2.8.2 Kelemahan

- a. d.
- b. e.
- c. dst.

3 Menurut pendapat Bapak / Ibu faktor – faktor eksternal strategis pengembangan apa yang merupakan **peluang dan ancaman** Agrowisata Resort Agro Darul Ihsan ini berdasarkan masing – masing bidang yang ada. Berilah tanda (√) terhadap faktor peluang jika faktor – faktor tersebut dibawah merupakan faktor tersebut merupakan peluang atau ancaman

3.1 Faktor Kekuatan Ekonomi

3.1.1 Peluang

- a. Kondisi ekonomi daerah () e. Lainnya (Mohon diisi)
- b. Prospek pasar () f.
- c. Kecenderungan minat masyarakat () g.
- d. Tingkat produktifitas tenaga kerja () dst.

3.1.2 Ancaman

- a. Kondisi ekonomi daerah () e. Lainnya (Mohon diisi)
- b. Prospek pasar () f.
- c. Kecenderungan minat masyarakat () g.
- d. Tingkat produktifitas tenaga kerja () dst.

3.2 Faktor Kekuatan Teknologi

3.2.1 Peluang

- a. Perbaikan pelayanan () d.
- b. Produk Baru () e.
- c. () dst.

3.2.2 Ancaman

- a. Perbaikan pelayanan () d.
- b. Produk Baru () e.
- c. () dst.

3.3 Faktor Kekuatan Politik & Hukum

3.3.1 Peluang

- | | | | |
|-------------------------|-----|--------------------------------|-----|
| a. Peran Pemerintah | () | d. Stabilitas politik | () |
| b. Kebijakan Pemerintah | () | e. Lainnya (Mohon diisi) | |
| c. Undang-undang | () | dst. | |

3.3.2 Ancaman

- | | | | |
|-----------------------|-----|--------------------------------|-----|
| a. Peran Pemerintah | () | d. Stabilitas politik | () |
| b. Kebijakan yang ada | () | e. Lainnya (Mohon diisi) | |
| c. Undang-undang | () | dst. | |

3.4 Faktor Kekuatan Sosial & Budaya

3.4.1 Peluang

- | | | | |
|-------------------------------|-----|--------------------------------|-----|
| a. Budaya Setempat | () | d. Letak Geografis | () |
| b. Pertumbuhan penduduk | () | e. Lainnya (Mohon diisi) | |
| c. Struktur & dinamika sosial | () | dst..... | |

3.4.2 Ancaman

- | | | | |
|-------------------------------|-----|--------------------------------|-----|
| a. Budaya Setempat | () | d. Letak Geografis | () |
| b. Pertumbuhan penduduk | () | e. Lainnya (Mohon diisi) | |
| c. Struktur & dinamika sosial | () | dst. | |

3.5 Faktor Persaingan Industri

3.5.1 Peluang

- | | | | |
|-------------------------------|-----|-----------|--|
| a. Ancaman pepadatang baru | () | d..... | |
| b. Persaingan dalam industri | () | e. | |
| c. Lainnya (Mohon diisi)..... | () | dst. | |

3.5.2 Ancaman

- | | | | |
|----------------------------------|-----|-----------|--|
| a. Ancaman pepadatang baru | () | d. | |
| b. Persaingan dalam industri () | () | e. | |
| c. Lainnya (Mohon diisi) | () | dst. | |

3.6 Aspek – aspek lain yang merupakan Peluang dan Ancaman

3.6.1 Peluang

- | | |
|----|------|
| a. | d. |
| b. | e. |
| d | dst. |

3.6.2 Ancaman

- | | |
|----|------|
| a. | d. |
| b. | e. |
| c. | dst. |

4. Dari faktor – faktor diatas, menurut Bapak / Ibu strategi pengembangan Agrowisata Resor Agro Darul Ichsan yang paling tepat adalah : (Berilah tanda (√) terhadap strategi tersebut)

- a. Meningkatkan Sumber Daya Manusia ()
- b. Paket Wisata terpadu ()
- c. Lainnya (mohon diisi)
- d.
- e.
- f.

5. Dari faktor – faktor diatas, menurut Bapak / Ibu strategi pengembangan Agrobisnis Resor Agro Darul Ichsan yang paling tepat adalah : (Berilah tanda (√) terhadap strategi tersebut)

- g. Ketersediaan lahan dan sumber daya alam ()
- h. Keterkaitan dengan unit bisnis lainnya ()
- i. Lainnya (mohon diisi)
- j.
- k.
- l.

6. Dari faktor – faktor diatas, menurut Bapak / Ibu strategi pengembangan pendidikan Resor Agro Darul Ichsan yang paling tepat adalah : (Berilah tanda (√) terhadap strategi tersebut)

- m. Ketersediaan lahan, sarana dan prasarana ()
- n. Paket Wisata terpadu ()
- o. Lainnya (mohon diisi)
- p.
- q.
- r.

2. Pemberian Nilai / Rating

Pemberian nilai / rating berdasarkan pada faktor – faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap kondisi setiap unit bisnis perusahaan (hasil kuesioner tahap I).

Berikan **rating / nilai** kondisi saat ini dari masing – masing faktor internal dan eksterna seperti yang terdapat dalam daftar pertanyaan. Dengan cara memberi tanda (√) pada kolom lembar jawaban yang memiliki nilai 1 s/d 5 terhadap pilihan Bpk / Ibu di bawah ini.

Petunjuk Pengisian Kuesioner

FI. Faktor Internal (Kekuatan Bisnis)

CONTOH :

Daftar Pertanyaan

- FI.1. Kompetensi dan kualitas manajemen yang profesional
- FI.2. Jumlah Sumber Daya Manusia yang sesuai
- FI.3. Penguasaan pangsa pasar

Lembar Jawaban

AGROBISNIS

No	Kondisi Saat ini				
	1	2	3	4	5
FI.1			√		
FI.2		√			
FI.3					√

Penjelasan :

1. Kompetensi dan kualitas manajemen yang profesional (FI.1) kondisi saat ini adalah netral, YAD menjadi menguntungkan.
2. Jumlah Sumber Daya Manusia yang sesuai (FI.2) kondisi saat ini adalah tidak menguntungkan, YAD menjadi menguntungkan.
3. Penguasaan pangsa pasar (FI.3) kondisi saat ini adalah sangat menguntungkan, YAD tidak berubah.

Skala Rating

Rating (1) = Sangat tidak menguntungkan

Rating (2) = Tidak Menguntungkan

Rating (3) = Netral

Rating (4) = Menguntungkan

Rating (5) = Sangat menguntungkan

Daftar Pertanyaan

- FI.1. Kompetensi dan kualitas manajemen yang profesional
- FI.2. Jumlah Sumber Daya Manusia yang sesuai
- FI.3. Penguasaan pangsa pasar
- FI.4. Kualitas produk dan layanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan
- FI.5. Pengendalian jaringan distribusi produk / layanan
- FI.6. Efisiensi dan kehandalan promosi produk / layanan
- FI.7. Sumber keuangan dan kecukupan modal kerja
- FI.8. Pengendalian biaya yang efektif setiap unit
- FI.9. Peningkatan profitabilitas melalui penjualan hasil produk / layanan
- FI.10. Ketersediaan bahan baku / lokasi wisata / peserta didik
- FI.11. Diversifikasi Produk
- FI.12. Adanya penelitian dan pengembangan produk / layanan
- FI.13. Kesesuaian sarana dan prasarana kerja
- FI.14. Optimalisasi dan efisiensi produktifitas
- FI.15. Citra dari Resort Agro Darul Ichsan

FE. Faktor Eksternal (Daya Tarik Industri)

CONTOH :

Daftar Pertanyaan

- FE.1. Ukuran Pasar
- FE.2. Tingkat pertumbuhan pasar
- FE.3. Dukungan pemerintah

Lembar Jawaban

No	Kondisi Saat ini				
	1	2	3	4	5
FE.1	V				
FE.2		V			
FE.3				V	

Penjelasan :

1. ran pasar (FE.1) kondisi saat ini adalah sangat tidak menarik, sedangkan YAD menjadi netral.
2. Tingkat pertumbuhan pasar (FE.2) kondisi saat ini adalah tidak menarik, YAD menjadi menarik.
3. Dukungan Pemerintah (FE.3) kondisi saat ini adalah sangat menarik, sedangkan YAD tidak berubah.

Skala Rating

Rating (1) = Sangat tidak menarik

Rating (2) = Tidak menarik

Rating (3) = Netral

Rating (4) = Menarik

Rating (5) = Sangat menarik

Daftar Pertanyaan

FE.1. Ukuran Pasar

FE.2. Tingkat pertumbuhan pasar

FE.3. Dukungan pemerintah

FE.4. Mengelola Sumber Daya Alam yang dimiliki

FE.5. Letak geografis dan persoalan lingkungan

FE.6. Kemampuan mengatasi persaingan dalam industri

FE.7. Ketersediaan dan produktifitas sumber daya manusia

FE.8. Budaya kerja

FE.9. Perkembangan dari sistem informasi dan teknologi

FE.10. Kemampuan untuk menghadapi persaingan dalam industri

FE.11. Inflasi yang tidak menentu

FE.12. Keragaman komoditas yang diolah

3.Pemberian Bobot

Berikan bobot atau tingkat kepentingan pada kondisi saat ini dan yang akan datang dari masing – masing faktor internal dan eksternal, dengan cara memberi tanda (√) pada kolom lembar jawaban yang memiliki nilai (+3), 1, (-3) terhadap pilihan Bpk / Ibu di bawah ini.

Pilihan bobot terdiri dari :

Nilai +3 : Jika faktor pada kolom sebelah kiri (Kolom 1) tingkat kepentingannya **lebih rendah** dibandingkan dengan faktor pada kolom sebelah kanan (Kolom 2).

Nilai 1 : Jika faktor pada kolom sebelah kiri (Kolom 1) tingkat kepentingannya **sama dengan** dibandingkan dengan faktor pada kolom sebelah kanan (Kolom 2).

Nilai -3 : Jika faktor pada kolom sebelah kiri (Kolom 1) tingkat kepentingannya **lebih tinggi** dibandingkan dengan faktor pada kolom sebelah kanan Kolom 2).

Daftar Pertanyaan

FI. Faktor Internal (Kekuatan Bisnis)

Kolom 1	Bobot			Kolom 2
	+3	1	-3	
FI.1.Kompetensi & Kualitas Manajemen yang profesional				FI.2. Jumlah Sumber Daya Manusia yang sesuai
FI.1. Kompetensi & Kualitas Manajemen yang profesional				FI.3. Penguasaan pangsa pasar
FI.1. Kompetensi & Kualitas Manajemen yang profesional				FI.4. Kualitas produk dan layanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan
FI.1. Kompetensi & Kualitas Manajemen yang profesional				FI.5. Pengendalian jaringan distribusi produk / layanan
FI.1. Kompetensi & Kualitas Manajemen yang profesional				FI.6. Efisiensi dan kehandalan promosi produk / layanan
FI.1. Kompetensi & Kualitas Manajemen yang profesional				FI.7. Sumber keuangan dan kecukupan modal kerja
FI.1. Kompetensi & Kualitas Manajemen yang profesional				FI.8. Pengendalian biaya yang efektif setiap unit
FI.1. Kompetensi & Kualitas Manajemen yang profesional				FI.9. Peningkatan profitabilitas melalui penjualan hasil produk / layanan
FI.1. Kompetensi & Kualitas Manajemen yang profesional				FI.10. Ketersediaan bahan baku / lokasi wisata / peserta didik
FI.1. Kompetensi & Kualitas Manajemen yang profesional				FI.11. Diversifikasi Produk

FI.1. Kompetensi & Kualitas Manajemen yang profesional				FI.12. Adanya penelitian dan pengembangan produk / layanan
FI.1. Kompetensi & Kualitas Manajemen yang profesional				FI.13. Kesesuaian sarana dan prasarana kerja
FI.1. Kompetensi & Kualitas Manajemen yang profesional				FI.14. Optimalisasi dan efisiensi produktifitas
FI.1. Kompetensi & Kualitas Manajemen yang profesional				FI.15. Citra dari Resort Agro Darul Ihsan
FI.2. Jumlah Sumber Daya Manusia yang sesuai				FI.3. Penguasaan pangsa pasar
FI.2. Jumlah Sumber Daya Manusia yang sesuai				FI.4. Kualitas produk dan layanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan
FI.2. Jumlah Sumber Daya Manusia yang sesuai				FI.5. Pengendalian jaringan distribusi produk / layanan
FI.2. Jumlah Sumber Daya Manusia yang sesuai				FI.6. Efisiensi dan kehandalan promosi produk / layanan
FI.2. Jumlah Sumber Daya Manusia yang sesuai				FI.7. Sumber keuangan dan kecukupan modal kerja
FI.2. Jumlah Sumber Daya Manusia yang sesuai				FI.8. Pengendalian biaya yang efektif setiap unit
FI.2. Jumlah Sumber Daya Manusia yang sesuai				FI.9. Peningkatan profitabilitas melalui penjualan hasil produk / layanan
FI.2. Jumlah Sumber Daya Manusia yang sesuai				FI.10. Ketersediaan bahan baku / lokasi wisata / peserta didik
FI.2. Jumlah Sumber Daya Manusia yang sesuai				FI.11. Diversifikasi Produk
FI.2. Jumlah Sumber Daya Manusia yang sesuai				FI.12. Adanya penelitian dan pengembangan produk / layanan
FI.2. Jumlah Sumber Daya Manusia yang sesuai				FI.13. Kesesuaian sarana dan prasarana kerja
FI.2. Jumlah Sumber Daya Manusia yang sesuai				FI.14. Optimalisasi dan efisiensi produktifitas
FI.2. Jumlah Sumber Daya Manusia yang sesuai				FI.15. Citra dari Resort Agro Darul Ihsan
FI.3. Penguasaan pangsa pasar				FI.4. Kualitas produk dan layanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan
FI.3. Penguasaan pangsa pasar				FI.5. Pengendalian jaringan distribusi produk / layanan
FI.3. Penguasaan pangsa pasar				FI.6. Efisiensi dan kehandalan promosi produk / layanan
FI.3. Penguasaan pangsa pasar				FI.7. Sumber keuangan dan kecukupan modal kerja
FI.3. Penguasaan pangsa pasar				FI.8. Pengendalian biaya yang efektif setiap unit
FI.3. Penguasaan pangsa pasar				FI.9. Peningkatan profitabilitas melalui penjualan hasil produk / layanan
FI.3. Penguasaan pangsa pasar				FI.10. Ketersediaan bahan baku / lokasi wisata / peserta didik

FI.3. Penguasaan pangsa pasar				FI.11. Diversifikasi Produk
FI.3. Penguasaan pangsa pasar				FI.12. Adanya penelitian dan pengembangan produk / layanan
FI.3. Penguasaan pangsa pasar				FI.13. Kesesuaian sarana dan prasarana kerja
FI.3. Penguasaan pangsa pasar				FI.14. Optimalisasi dan efisiensi produktifitas
FI.3. Penguasaan pangsa pasar				FI.15. Citra dari Resort Agro Darul Ihsan
FI.4. Kualitas produk dan layanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan				FI.5. Pengendalian jaringan distribusi produk / layanan
FI.4. Kualitas produk dan layanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan				FI.6. Efisiensi dan kehandalan promosi produk / layanan
FI.4. Kualitas produk dan layanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan				FI.7. Sumber keuangan dan kecukupan modal kerja
FI.4. Kualitas produk dan layanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan				FI.8. Pengendalian biaya yang efektif setiap unit
FI.4. Kualitas produk dan layanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan				FI.9. Peningkatan profitabilitas melalui penjualan hasil produk / layanan
FI.4. Kualitas produk dan layanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan				FI.10. Ketersediaan bahan baku / lokasi wisata / peserta didik
FI.4. Kualitas produk dan layanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan				FI.11. Diversifikasi Produk
FI.4. Kualitas produk dan layanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan				FI.12. Adanya penelitian dan pengembangan produk / layanan
FI.4. Kualitas produk dan layanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan				FI.13. Kesesuaian sarana dan prasarana kerja
FI.4. Kualitas produk dan layanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan				FI.14. Optimalisasi dan efisiensi produktifitas
FI.4. Kualitas produk dan layanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan				FI.15. Citra dari Resort Agro Darul Ihsan
FI.5. Pengendalian jaringan distribusi produk / layanan				FI.6. Efisiensi dan kehandalan promosi produk / layanan
FI.5. Pengendalian jaringan distribusi produk / layanan				FI.7. Sumber keuangan dan kecukupan modal kerja
FI.5. Pengendalian jaringan distribusi produk / layanan				FI.8. Pengendalian biaya yang efektif setiap unit
FI.5. Pengendalian jaringan distribusi produk / layanan				FI.9. Peningkatan profitabilitas melalui penjualan hasil produk / layanan

FI.5. Pengendalian jaringan distribusi produk / layanan			FI.10. Ketersediaan bahan baku / lokasi wisata / peserta didik
FI.5. Pengendalian jaringan distribusi produk / layanan			FI.11. Diversifikasi Produk
FI.5. Pengendalian jaringan distribusi produk / layanan			FI.12. Adanya penelitian dan pengembangan produk / layanan
FI.5. Pengendalian jaringan distribusi produk / layanan			FI.13. Kesesuaian sarana dan prasarana kerja
FI.5. Pengendalian jaringan distribusi produk / layanan			FI.14. Optimalisasi dan efisiensi produktifitas
FI.5. Pengendalian jaringan distribusi produk / layanan			FI.15. Citra dari Resort Agro Darul Ihsan
FI.6. Efisiensi dan kehandalan promosi produk / layanan			FI.7. Sumber keuangan dan kecukupan modal kerja
FI.6. Efisiensi dan kehandalan promosi produk / layanan			FI.8. Pengendalian biaya yang efektif setiap unit
FI.6. Efisiensi dan kehandalan promosi produk / layanan			FI.9. Peningkatan profitabilitas melalui penjualan hasil produk / layanan
FI.6. Efisiensi dan kehandalan promosi produk / layanan			FI.10. Ketersediaan bahan baku / lokasi wisata / peserta didik
FI.6. Efisiensi dan kehandalan promosi produk / layanan			FI.11. Diversifikasi Produk
FI.6. Efisiensi dan kehandalan promosi produk / layanan			FI.12. Adanya penelitian dan pengembangan produk / layanan
FI.6. Efisiensi dan kehandalan promosi produk / layanan			FI.13. Kesesuaian sarana dan prasarana kerja
FI.6. Efisiensi dan kehandalan promosi produk / layanan			FI.14. Optimalisasi dan efisiensi produktifitas
FI.6. Efisiensi dan kehandalan promosi produk / layanan			FI.15. Citra dari Resort Agro Darul Ihsan
FI.7. Sumber keuangan dan kecukupan modal kerja			FI.8. Pengendalian biaya yang efektif setiap unit
FI.7. Sumber keuangan dan kecukupan modal kerja			FI.9. Peningkatan profitabilitas melalui penjualan hasil produk / layanan
FI.7. Sumber keuangan dan kecukupan modal kerja			FI.10. Ketersediaan bahan baku / lokasi wisata / peserta didik
FI.7. Sumber keuangan dan kecukupan modal kerja			FI.11. Diversifikasi Produk
FI.7. Sumber keuangan dan kecukupan modal kerja			FI.12. Adanya penelitian dan pengembangan produk / layanan
FI.7. Sumber keuangan dan kecukupan modal kerja			FI.13. Kesesuaian sarana dan prasarana kerja
FI.7. Sumber keuangan dan kecukupan modal kerja			FI.14. Optimalisasi dan efisiensi produktifitas
FI.7. Sumber keuangan dan kecukupan modal kerja			FI.15. Citra dari Resort Agro Darul Ihsan
FI.8. Pengendalian biaya yang efektif setiap unit			FI.9. Peningkatan profitabilitas melalui penjualan hasil produk / layanan

FI.8. Pengendalian biaya yang efektif setiap unit			FI.10. Ketersediaan bahan baku / lokasi wisata / peserta didik
FI.8. Pengendalian biaya yang efektif setiap unit			FI.11. Diversifikasi Produk
FI.8. Pengendalian biaya yang efektif setiap unit			FI.12. Adanya penelitian dan pengembangan produk / layanan
FI.8. Pengendalian biaya yang efektif setiap unit			FI.13. Kesesuaian sarana dan prasarana kerja
FI.8. Pengendalian biaya yang efektif setiap unit			FI.14. Optimalisasi dan efisiensi produktifitas
FI.8. Pengendalian biaya yang efektif setiap unit			FI.15. Citra dari Resort Agro Darul Ihsan
FI.9. Peningkatan profitabilitas melalui penjualan hasil produk / layanan			FI.10. Ketersediaan bahan baku / lokasi wisata / peserta didik
FI.9. Peningkatan profitabilitas melalui penjualan hasil produk / layanan			FI.11. Diversifikasi Produk
FI.9. Peningkatan profitabilitas melalui penjualan hasil produk / layanan			FI.12. Adanya penelitian dan pengembangan produk / layanan
FI.9. Peningkatan profitabilitas melalui penjualan hasil produk / layanan			FI.13. Kesesuaian sarana dan prasarana kerja
FI.9. Peningkatan profitabilitas melalui penjualan hasil produk / layanan			FI.14. Optimalisasi dan efisiensi produktifitas
FI.9. Peningkatan profitabilitas melalui penjualan hasil produk / layanan			FI.15. Citra dari Resort Agro Darul Ihsan
FI.10. Ketersediaan bahan baku / lokasi wisata / peserta didik			FI.11. Diversifikasi Produk
FI.10. Ketersediaan bahan baku / lokasi wisata / peserta didik			FI.12. Adanya penelitian dan pengembangan produk / layanan
FI.10. Ketersediaan bahan baku / lokasi wisata / peserta didik			FI.13. Kesesuaian sarana dan prasarana kerja
FI.10. Ketersediaan bahan baku / lokasi wisata / peserta didik			FI.14. Optimalisasi dan efisiensi produktifitas
FI.10. Ketersediaan bahan baku / lokasi wisata / peserta didik			FI.15. Citra dari Resort Agro Darul Ihsan
FI.11. Diversifikasi Produk			FI.12. Adanya penelitian dan pengembangan produk / layanan
FI.11. Diversifikasi Produk			FI.13. Kesesuaian sarana dan prasarana kerja
FI.11. Diversifikasi Produk			FI.14. Optimalisasi dan efisiensi produktifitas
FI.11. Diversifikasi Produk			FI.15. Citra dari Resort Agro Darul Ihsan
FI.12. Adanya penelitian dan pengembangan produk / layanan			FI.13. Kesesuaian sarana dan prasarana kerja

FI.12. Adanya penelitian dan pengembangan produk / layanan				FI.14. Optimalisasi dan efisiensi produktifitas
FI.12. Adanya penelitian dan pengembangan produk / layanan				FI.15. Citra dari Resort Agro Darul Ihsan
FI.13. Kesesuaian sarana dan prasarana kerja				FI.14. Optimalisasi dan efisiensi produktifitas
FI.13. Kesesuaian sarana dan prasarana kerja				FI.15. Citra dari Resort Agro Darul Ihsan
FI.14. Optimalisasi dan efisiensi produktifitas				FI.15. Citra dari Resort Agro Darul Ihsan

Daftar Pertanyaan

FE. Faktor Eksternal (Daya Tarik Industri)

Kolom 1	Bobot			Kolom 2
	+3	1	-3	
FE.1. Ukuran Pasar				FE.2. Tingkat Pertumbuhan Pasar.
FE.1. Ukuran Pasar				FE.3. Dukungan Pemerintah
FE.1. Ukuran Pasar				FE.4. Mengelola SDA yang dimiliki
FE.1. Ukuran Pasar				FE.5. Letak Geografis & persoalan lingkungan
FE.1. Ukuran Pasar				FE.6. Kemampuan menghadapi persaingan dalam industri
FE.1. Ukuran Pasar				FE.7. Produktifitas SDM
FE.1. Ukuran Pasar				FE.8. Budaya Kerja
FE.1. Ukuran Pasar				FE.9. Perkembangan dari sistem informasi dan teknologi
FE.1. Ukuran Pasar				FE.10. Kemampuan untuk menghadapi persaingan dalam industri
FE.1. Ukuran Pasar				FE.11. Inflasi yang tidak menentu
FE.1. Ukuran Pasar				FE.12. Keragaman komoditas yang di olah
FE.2. Tingkat Pertumbuhan Pasar.				FE.3. Dukungan Pemerintah
FE.2. Tingkat Pertumbuhan Pasar.				FE.4. Mengelola SDA yang dimiliki
FE.2. Tingkat Pertumbuhan Pasar.				FE.5. Letak Geografis & persoalan lingkungan
FE.2. Tingkat Pertumbuhan Pasar.				FE.6. Kemampuan menghadapi persaingan dalam industri
FE.2. Tingkat Pertumbuhan Pasar.				FE.7. Produktifitas SDM

FE.2. Tingkat Pertumbuhan Pasar.				FE.8. Budaya Kerja
FE.2. Tingkat Pertumbuhan Pasar.				FE.9. Perkembangan dari sistem informasi dan teknologi
FE.2. Tingkat Pertumbuhan Pasar.				FE.10. Kemampuan untuk menghadapi persaingan dalam industri
FE.2. Tingkat Pertumbuhan Pasar.				FE.11. Inflasi yang tidak menentu
FE.2. Tingkat Pertumbuhan Pasar.				FE.12. Keragaman komoditas yang di olah
FE.3. Dukungan Pemerintah				FE.4. Mengelola SDA yang dimiliki
FE.3. Dukungan Pemerintah				FE.5. Letak Geografis & persoalan lingkungan
FE.3. Dukungan Pemerintah				FE.6. Kemampuan menghadapi persaingan dalam industri
FE.3. Dukungan Pemerintah				FE.7. Produktifitas SDM
FE.3. Dukungan Pemerintah				FE.8. Budaya Kerja
FE.3. Dukungan Pemerintah				FE.9. Perkembangan dari sistem informasi dan teknologi
FE.3. Dukungan Pemerintah				FE.10. Kemampuan untuk menghadapi persaingan dalam industri
FE.3. Dukungan Pemerintah				FE.11. Inflasi yang tidak menentu
FE.3. Dukungan Pemerintah				FE.12. Keragaman komoditas yang di olah
FE.4. Mengelola SDA yang dimiliki				FE.5. Letak Geografis & persoalan lingkungan
FE.4. Mengelola SDA yang dimiliki				FE.6. Kemampuan menghadapi persaingan dalam industri
FE.4. Mengelola SDA yang dimiliki				FE.7. Produktifitas SDM
FE.4. Mengelola SDA yang dimiliki				FE.8. Budaya Kerja
FE.4. Mengelola SDA yang dimiliki				FE.9. Perkembangan dari sistem informasi dan teknologi
FE.4. Mengelola SDA yang dimiliki				FE.10. Kemampuan untuk menghadapi persaingan dalam industri
FE.4. Mengelola SDA yang dimiliki				FE.11. Inflasi yang tidak menentu
FE.4. Mengelola SDA yang dimiliki				FE.12. Keragaman komoditas yang di olah
FE.5. Letak Geografis & persoalan lingkungan				FE.6. Kemampuan menghadapi persaingan dalam industri
FE.5. Letak Geografis & persoalan lingkungan				FE.7. Produktifitas SDM

FE.5. Letak Geografis & persoalan lingkungan			FE.8. Budaya Kerja
FE.5. Letak Geografis & persoalan lingkungan			FE.9. Perkembangan dari sistem informasi dan teknologi
FE.5. Letak Geografis & persoalan lingkungan			FE.10. Kemampuan untuk menghadapi persaingan dalam industri
FE.5. Letak Geografis & persoalan lingkungan			FE.11. Inflasi yang tidak menentu
FE.5. Letak Geografis & persoalan lingkungan			FE.12. Keragaman komoditas yang di olah
FE.6. Kemampuan menghadapi persaingan dalam industri			FE.7. Produktifitas SDM
FE.6. Kemampuan menghadapi persaingan dalam industri			FE.8. Budaya Kerja
FE.6. Kemampuan menghadapi persaingan dalam industri			FE.9. Perkembangan dari sistem informasi dan teknologi
FE.6. Kemampuan menghadapi persaingan dalam industri			FE.10. Kemampuan untuk menghadapi persaingan dalam industri
FE.6. Kemampuan menghadapi persaingan dalam industri			FE.11. Inflasi yang tidak menentu
FE.6. Kemampuan menghadapi persaingan dalam industri			FE.12. Keragaman komoditas yang di olah
FE.7. Produktifitas SDM			FE.8. Budaya Kerja
FE.7. Produktifitas SDM			FE.9. Perkembangan dari sistem informasi dan teknologi
FE.7. Produktifitas SDM			FE.10. Kemampuan untuk menghadapi persaingan dalam industri
FE.7. Produktifitas SDM			FE.11. Inflasi yang tidak menentu
FE.7. Produktifitas SDM			FE.12. Keragaman komoditas yang di olah
FE.8. Budaya Kerja			FE.9. Perkembangan dari sistem informasi dan teknologi
FE.8. Budaya Kerja			FE.10. Kemampuan untuk menghadapi persaingan dalam industri
FE.8. Budaya Kerja			FE.11. Inflasi yang tidak menentu
FE.8. Budaya Kerja			FE.12. Keragaman komoditas yang di olah
FE.9. Perkembangan dari sistem informasi dan teknologi			FE.10. Kemampuan untuk menghadapi persaingan dalam industri
FE.9. Perkembangan dari sistem informasi dan teknologi			FE.11. Inflasi yang tidak menentu

FE.9. Perkembangan dari sistem informasi dan teknologi				FE.12. Keragaman komoditas yang di olah
FE.10. Kemampuan untuk menghadapi persaingan dalam industri				FE.11. Inflasi yang tidak menentu
FE.10. Kemampuan untuk menghadapi persaingan dalam industri				FE.12. Keragaman komoditas yang di olah
FE.11. Keragaman komoditas yang di olah				FE.12. Kemampuan untuk menghadapi persaingan dalam industri

4. Mengukur Prioritas Keputusan

Mengukur prioritas keputusan adalah sebagai tahap pemilihan prioritas strategi yang terpenting dalam mengembangkan Agrowisata. Variabel – variabel terpilih merupakan hasil dari kuesioner tahap 1.

Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Untuk memberikan penilaian (*judgement*) terhadap elemen – elemen permasalahan dari setiap level yang sedang diteliti prioritasnya, penilaian dinyatakan secara numerik (skala 1 hingga 9), dengan menggunakan skala sebagai berikut :

Skala Perbandingan Numerik	Definisi (Verbal)	Penjelasan
1	Sama Penting (<i>Equal importance</i>)	Dua elemen menyumbang sama besar terhadap tujuan
3	Sedikit lebih penting (moderat importance)	Penilaian agak menyukai sebuah elemen daripada yang lainnya.
5	Lebih penting (<i>essential / strong importance</i>)	Pengalaman dan penilaian kuat lebih menyukai sebuah elemen daripada yang lainnya.
7	Sangat lebih penting (<i>very strong importance</i>)	Sebuah elemen sangat kuat lebih disukai daripada yang lainnya, dominasinya kelihatan nyata dalam keadaan yang sebenarnya.
9	Mutlak sangat penting (<i>extreme importance</i>)	Fakta sebuah elemen lebih disukai dari pada lainnya berada pada kemungkinan yang tertinggi.
2, 4, 6, 8	Merupakan angka kompromi diantara penilaian diatas.	Bila kompromi diperlukan antara dua elemen.

2. Dalam penilaian kepentingan relatif dua elemen, berlaku *aksioma reciprocal* artinya jika elemen i dinilai 3 lebih penting dibandingkan elemen j, maka elemen j harus sama dengan 1/3 kali lebih penting dibanding elemen i.

CONTOH

Berikan tanda (←) atau (→) penilaian Bapak / Ibu terhadap pertanyaan – pertanyaan di bawah ini dengan berpedoman pada petunjuk pengisian angket kuesioner.

Dalam rangka upaya pengembangan agrowisata Resort Agro Darul Ihsan, faktor – faktor dibawah ini perlu dipertimbangkan. Untuk mengukur prioritas faktor mana yang lebih penting, dibandingkan faktor yang ada di kolom 1 dengan faktor yang ada di dalam kolom 2.

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Daya dukung dan daya tarik Agrowisata RADI						←				Promosi dan Informasi
Daya dukung dan daya tarik Agrowisata RADI							→			Pemanfaatan Sumber Daya Alam
Pemanfaatan Sumber Daya Alam	←									Keterkaitan dengan sektor lain

Penjelasan :

- 1) Tanda panah ke kiri (←) menunjukkan bahwa kolom 1 lebih penting dari kolom 2
- 2) Tanda panah ke kanan (→) menunjukkan bahwa kolom 2 lebih penting dari kolom 1.
- 3) → Pada contoh diatas dibaca sebagai berikut :
 - a) Tanda panah ke kiri menunjukkan bahwa daya dukung dan daya tarik RADI pada kolom 1, 6 kali lebih penting dengan faktor promosi dan informasi pada kolom 2
 - b) Pemanfaatan sumberdaya alam pada kolom 2, 7 kali lebih penting dari daya dukung dan daya tarik RADI pada kolom 1
 - c) Pemanfaatan sumber daya alam agrowisata sama pentingnya dengan keterkaitan dengan sektor lain.

b. Batasan Istilah

1. *Daya tarik dan daya dukung agrowisata RADI* adalah tersediannya lokasi agrobisnis yang memiliki keindahan alam, keunikan dan ciri yang khas yang menimbulkan daya tarik bagi wisatawan. Serta memiliki daya dukung berupa sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan di dalam agrowisata sehingga menambah daya tarik.
2. *Aksesibilitas ke lokasi* adalah kemudahan aksesibilitas wisatawan baik dalam lokasi maupun menuju lokasi.
3. *Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada* adalah keterkaitan setiap unit bisnis yang terdapat di dalam Resort Agro Darul Ihsan guna meningkatkan agrowisata yang terpadu.
4. *Ketersediaan dan Kualitas SDM* adalah agrowisata yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kemampuan.
5. *Sistem Informasi dan Teknologi* adalah ketersediaan jaringan dan sistem informasi dalam upaya memasarkan agrowisata RADI sehingga dikenal secara umum dan menjadi obyek agrowisata andalan
6. *Kebijakan Pemerintah* adalah sejauh mana kebijakan dan dukungan pemerintah daerah dalam upaya mendukung Resort Agro Darul Ihsan menjadi kawasan agrowisata. Serta mendapat dukung juga oleh pihak yang terkait lainnya baik swasta dan masyarakat.

DAFTAR PERTANYAAN
FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS
“ RESORT AGRO DARUL ICHSAN”, CARIU, BOGOR

1. Dalam rangka mengembangkan agrowisata Resort Agro Darul Ichsan menjadi kawasan wisata, ada beberapa aktor atau institusi yang mempunyai peranan penting untuk dipertimbangkan. Untuk mengukur prioritas yang lebih penting, bandingkan aktor yang ada di kolom 1 dengan aktor yang ada di kolom 2.

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Pemerintah Daerah & Tokoh yang disegani										Investor
Pemerintah Daerah & Tokoh yang disegani										Perusahaan wisata & PT. Telkom
Pemerintah Daerah & Tokoh yang disegani										SDM
Pemerintah Daerah & Tokoh yang disegani										Paguyupan masyarakat & Pengunjung
Investor										Perusahaan wisata & PT. Telkom
Investor										SDM
Investor										Paguyupan masyarakat & Pengunjung
Perusahaan wisata & PT. Telkom										SDM
Perusahaan wisata & PT. Telkom										Paguyupan masyarakat & Pengunjung
SDM										Paguyupan masyarakat & Pengunjung

Catatan :

- Jika kolom 1 lebih penting dari pada kolom 2, maka penilaian (←) diisikan dibawah angka prioritas.
- Jika kolom 2 lebih penting dari pada kolom 1 maka penilaian (→) diisikan di bawah angka prioritas 1 sampai dengan 9

2.a. Aktor Pemerintah Daerah dan Tokoh yang disegani

Dalam rangka upaya mengembangkan agrowisata Resort Agro Darul Ihsan menjadi kawasan wisata, aktor **Pemerintah Daerah dan Tokoh yang disegani** merupakan hal yang mempunyai peranan penting untuk dipertimbangkan. Untuk aktor atau institusi tersebut, faktor – faktor mana yang perlu dipertimbangkan. Bandingkan faktor yang ada di kolom 1 dengan faktor yang ada di kolom 2 untuk mengukur prioritas yang lebih penting.

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Aksesibilitas ke dan di Lokasi
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Ketersediaan dan kualitas SDM
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Kebijakan Pemerintah
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Sistem teknologi dan informasi
Aksesibilitas ke dan di Lokasi										Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada
Aksesibilitas ke dan di Lokasi										Ketersediaan dan kualitas SDM
Aksesibilitas ke dan di Lokasi										Kebijakan Pemerintah
Aksesibilitas ke dan di Lokasi										Sistem teknologi dan informasi
Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada										Ketersediaan dan kualitas SDM
Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada										Kebijakan Pemerintah
Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada										Sistem teknologi dan informasi
Ketersediaan dan kualitas SDM										Kebijakan Pemerintah
Ketersediaan dan kualitas SDM										Sistem teknologi dan informasi
Kebijakan Pemerintah										Sistem teknologi dan informasi

2.b. Aktor Investor

Dalam rangka upaya mengembangkan agrowisata Resort Agro Darul Ihsan menjadi kawasan wisata, aktor **Investor** merupakan hal yang mempunyai peranan penting untuk dipertimbangkan. Untuk aktor atau institusi tersebut, faktor – faktor mana yang perlu dipertimbangkan. Bandingkan faktor yang ada di kolom 1 dengan faktor yang ada di kolom 2 untuk mengukur prioritas yang lebih penting.

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Aksesibilitas ke dan di Lokasi
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Ketersediaan dan kualitas SDM
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Kebijakan Pemerintah
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Sistem teknologi dan informasi
Aksesibilitas ke dan di Lokasi										Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada
Aksesibilitas ke dan di Lokasi										Ketersediaan dan kualitas SDM
Aksesibilitas ke dan di Lokasi										Kebijakan Pemerintah
Aksesibilitas ke dan di Lokasi										Sistem teknologi dan informasi
Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada										Ketersediaan dan kualitas SDM
Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada										Kebijakan Pemerintah
Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada										Sistem teknologi dan informasi
Ketersediaan dan kualitas SDM										Kebijakan Pemerintah
Ketersediaan dan kualitas SDM										Sistem teknologi dan informasi
KebijakanPemerintah										Sistem teknologi dan informasi

2.c. Aktor Perusahaan Wisata dan PT. Telkom

Dalam rangka upaya mengembangkan agrowisata Resort Agro Darul Ichsan menjadi kawasan wisata, aktor Perusahaan Wisata dan PT. Telkom merupakan hal yang mempunyai peranan penting untuk dipertimbangkan. Untuk aktor atau institusi tersebut, faktor – faktor mana yang perlu dipertimbangkan. Bandingkan faktor yang ada di kolom 1 dengan faktor yang ada di kolom 2 untuk mengukur prioritas yang lebih penting.

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Aksesibilitas ke dan di Lokasi
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Ketersediaan dan kualitas SDM
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Kebijakan Pemerintah
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Sistem teknologi dan informasi

Aksesibilitas ke dan di Lokasi										Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada
Aksesibilitas ke dan di Lokasi										Ketersediaan dan kualitas SDM
Aksesibilitas ke dan di Lokasi										Kebijakan Pemerintah
Aksesibilitas ke dan di Lokasi										Sistem teknologi dan informasi
Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada										Ketersediaan dan kualitas SDM
Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada										Kebijakan Pemerintah
Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada										Sistem teknologi dan informasi
Ketersediaan dan kualitas SDM										Kebijakan Pemerintah
Ketersediaan dan kualitas SDM										Sistem teknologi dan informasi
Kebijakan Pemerintah										Sistem teknologi dan informasi

2.d. Aktor Sumber Daya Manusia

Dalam rangka upaya mengembangkan agrowisata Resort Agro Darul Ihsan menjadi kawasan wisata, aktor **Sumber Daya Manusia** merupakan hal yang mempunyai peranan penting untuk dipertimbangkan. Untuk aktor atau institusi tersebut, faktor – faktor mana yang perlu dipertimbangkan. Bandingkan faktor yang ada di kolom 1 dengan faktor yang ada di kolom 2 untuk mengukur prioritas yang lebih penting.

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Aksesibilitas ke dan di Lokasi
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Ketersediaan dan kualitas SDM
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Kebijakan Pemerintah
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Sistem teknologi dan informasi
Aksesibilitas ke dan di Lokasi										Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada
Aksesibilitas ke dan di Lokasi										Ketersediaan dan kualitas SDM
Aksesibilitas ke dan di Lokasi										Kebijakan Pemerintah
Aksesibilitas ke dan di Lokasi										Sistem teknologi dan informasi
Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada										Ketersediaan dan kualitas SDM
Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada										Kebijakan Pemerintah

Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada										Sistem teknologi dan informasi
Ketersediaan dan kualitas SDM										Kebijakan Pemerintah
Ketersediaan dan kualitas SDM										Sistem teknologi dan informasi
Kebijakan Pemerintah										Sistem teknologi dan informasi

2.e. Aktor Paguyuban masyarakat dan Pengunjung

Dalam rangka upaya mengembangkan agrowisata Resort Agro Darul Ihsan menjadi kawasan wisata, aktor Paguyuban masyarakat dan Pengunjung merupakan hal yang mempunyai peranan penting untuk dipertimbangkan. Untuk aktor atau institusi tersebut, faktor – faktor mana yang perlu dipertimbangkan. Bandingkan faktor yang ada di kolom 1 dengan faktor yang ada di kolom 2 untuk mengukur prioritas yang lebih penting.

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Aksesibilitas ke dan di Lokasi
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Ketersediaan dan kualitas SDM
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Kebijakan Pemerintah
Daya tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI										Sistem teknologi dan informasi
Aksesibilitas ke dan di Lokasi										Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada
Aksesibilitas ke dan di Lokasi										Ketersediaan dan kualitas SDM
Aksesibilitas ke dan di Lokasi										Kebijakan Pemerintah
Aksesibilitas ke dan di Lokasi										Sistem teknologi dan informasi
Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada										Ketersediaan dan kualitas SDM
Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada										Kebijakan Pemerintah
Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada										Sistem teknologi dan informasi
Ketersediaan dan kualitas SDM										Kebijakan Pemerintah
Ketersediaan dan kualitas SDM										Sistem teknologi dan informasi
Kebijakan Pemerintah										Sistem teknologi dan informasi

Catatan :

- Jika kolom 1 lebih penting dari pada kolom 2, maka penilaian (←) diisikan dibawah angka prioritas.
- Jika kolom 2 lebih penting dari pada kolom 1 maka penilaian (→) diisikan di bawah angka prioritas 1 sampai dengan 9

3.a. Faktor Daya Tarik dan Daya Dukung Agrowisata RADI

Dalam rangka upaya mengembangkan agrowisata Resort Agro Darul Ihsan menjadi kawasan wisata, faktor Daya tarik dan daya dukung agrowisata RADI merupakan hal yang perlu dipertimbangkan. Untuk faktor tersebut, tujuan apa yang perlu dipertimbangkan. Bandingkan tujuan yang ada di kolom 1 dengan tujuan yang ada dikolom 2 untuk mengukur prioritas yang lebih penting,

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Meningkatkan pendapatan Daerah										Menjadi alternatif Pariwisata
Meningkatkan pendapatan Daerah										Menambah lapangan pekerjaan
Meningkatkan pendapatan Daerah										Meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat
Meningkatkan pendapatan Daerah										Memberikan keuntungan bagi usaha
Menjadi alternatif Pariwisata										Menambah lapangan pekerjaan
Menjadi alternatif Pariwisata										Meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat
Menjadi alternatif Pariwisata										Memberikan keuntungan bagi usaha
Menambah lapangan pekerjaan										Meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat
Menambah lapangan pekerjaan										Memberikan keuntungan bagi usaha
Meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat										Memberikan keuntungan bagi usaha

3.b. Faktor Aksesibilitas ke dan di dalam Lokasi

Dalam rangka upaya mengembangkan agrowisata Resort Agro Darul Ihsan menjadi kawasan wisata, faktor Aksesibilitas ke dan di dalam Lokasi merupakan hal yang perlu dipertimbangkan. Untuk faktor tersebut, tujuan apa yang perlu dipertimbangkan. Bandingkan tujuan yang ada di kolom 1 dengan tujuan yang ada dikolom 2 untuk mengukur prioritas yang lebih penting.

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Meningkatkan pendapatan Daerah										Menjadi alternatif Pariwisata
Meningkatkan pendapatan Daerah										Menambah lapangan pekerjaan
Meningkatkan pendapatan Daerah										Meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat
Meningkatkan pendapatan Daerah										Memberikan keuntungan bagi usaha

Menjadi alternatif Pariwisata										Menambah lapangan pekerjaan
Menjadi alternatif Pariwisata										Meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat
Menjadi alternatif Pariwisata										Memberikan keuntungan bagi usaha
Menambah lapangan pekerjaan										Meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat
Menambah lapangan pekerjaan										Memberikan keuntungan bagi usaha
Meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat										Memberikan keuntungan bagi usaha

3.c. Faktor Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada

Dalam rangka upaya mengembangkan agrowisata Resort Agro Darul Ihsan menjadi kawasan wisata, faktor Keterkaitan dengan unit bisnis yang ada merupakan hal yang perlu dipertimbangkan. Untuk faktor tersebut, tujuan apa yang perlu dipertimbangkan. Bandingkan tujuan yang ada di kolom 1 dengan tujuan yang ada dikolom 2 untuk mengukur prioritas yang lebih penting.

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Meningkatkan pendapatan Daerah										Menjadi alternatif Pariwisata
Meningkatkan pendapatan Daerah										Menambah lapangan pekerjaan
Meningkatkan pendapatan Daerah										Meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat
Meningkatkan pendapatan Daerah										Memberikan keuntungan bagi usaha
Menjadi alternatif Pariwisata										Menambah lapangan pekerjaan
Menjadi alternatif Pariwisata										Meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat
Menjadi alternatif Pariwisata										Memberikan keuntungan bagi usaha
Menambah lapangan pekerjaan										Meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat
Menambah lapangan pekerjaan										Memberikan keuntungan bagi usaha
Meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat										Memberikan keuntungan bagi usaha

3.d. Faktor Ketersediaan dan Kualitas Sumber Daya Manusia

Dalam rangka upaya mengembangkan agrowisata Resort Agro Darul Ihsan menjadi kawasan wisata, faktor Ketersediaan dan kualitas SDM merupakan hal yang perlu dipertimbangkan. Untuk faktor tersebut, tujuan apa yang perlu dipertimbangkan.

Bandingkan tujuan yang ada di kolom 1 dengan tujuan yang ada di kolom 2 untuk mengukur prioritas yang lebih penting.

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Meningkatkan pendapatan Daerah										Menjadi alternatif Pariwisata
Meningkatkan pendapatan Daerah										Menambah lapangan pekerjaan
Meningkatkan pendapatan Daerah										Meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat
Meningkatkan pendapatan Daerah										Memberikan keuntungan bagi usaha
Menjadi alternatif Pariwisata										Menambah lapangan pekerjaan
Menjadi alternatif Pariwisata										Meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat
Menjadi alternatif Pariwisata										Memberikan keuntungan bagi usaha
Menambah lapangan pekerjaan										Meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat
Menambah lapangan pekerjaan										Memberikan keuntungan bagi usaha
Meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat										Memberikan keuntungan bagi usaha

3.e. Faktor Kebijakan Pemerintah

Dalam rangka upaya mengembangkan agrowisata Resort Agro Darul Ihsan menjadi kawasan wisata, faktor Kebijakan Pemerintah merupakan hal yang perlu dipertimbangkan. Untuk faktor tersebut, tujuan apa yang perlu dipertimbangkan. Bandingkan tujuan yang ada di kolom 1 dengan tujuan yang ada di kolom 2 untuk mengukur prioritas yang lebih penting.

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Meningkatkan pendapatan Daerah										Menjadi alternatif Pariwisata
Meningkatkan pendapatan Daerah										Menambah lapangan pekerjaan
Meningkatkan pendapatan Daerah										Meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat
Meningkatkan pendapatan Daerah										Memberikan keuntungan bagi usaha
Menjadi alternatif Pariwisata										Menambah lapangan pekerjaan
Menjadi alternatif Pariwisata										Meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat
Menjadi alternatif Pariwisata										Memberikan keuntungan bagi usaha
Menambah lapangan pekerjaan										Meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat

Menambah lapangan pekerjaan										Memberikan keuntungan bagi usaha
Meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat										Memberikan keuntungan bagi usaha

3.f. Faktor Sistem Teknologi dan Informasi

Dalam rangka upaya mengembangkan agrowisata Resort Agro Darul Ichsan menjadi kawasan wisata, faktor Sistem Teknologi dan Informasi merupakan hal yang perlu dipertimbangkan. Untuk faktor tersebut, tujuan apa yang perlu dipertimbangkan. Bandingkan tujuan yang ada di kolom 1 dengan tujuan yang ada dikolom 2 untuk mengukur prioritas yang lebih penting.

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Meningkatkan pendapatan Daerah										Menjadi alternatif Pariwisata
Meningkatkan pendapatan Daerah										Menambah lapangan pekerjaan
Meningkatkan pendapatan Daerah										Meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat
Meningkatkan pendapatan Daerah										Memberikan keuntungan bagi usaha
Menjadi alternatif Pariwisata										Menambah lapangan pekerjaan
Menjadi alternatif Pariwisata										Meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat
Menjadi alternatif Pariwisata										Memberikan keuntungan bagi usaha
Menambah lapangan pekerjaan										Meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat
Menambah lapangan pekerjaan										Memberikan keuntungan bagi usaha
Meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat										Memberikan keuntungan bagi usaha

Catatan :

- Jika kolom 1 lebih penting dari pada kolom 2, maka penilaian (←) diisikan dibawah angka prioritas.
- Jika kolom 2 lebih penting dari pada kolom 1 maka penilaian (→) diisikan di bawah angka prioritas 1 sampai dengan 9

4.a. Tujuan Meningkatkan Pendapatan Daerah

Dalam rangka upaya mengembangkan agrowisata Resort Agro Darul Ihsan menjadi kawasan wisata, **tujuan meningkatkan pendapatan daerah**, perlu dicari alternatif strategi. Untuk mengukur prioritas yang lebih penting, bandingkan strategi yang ada di kolom 1 dengan strategi yang ada di kolom 2

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Peningkatan Promosi
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Koordinasi dengan perusahaan yang terkait
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Paket Agrowisata terpadu
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Peningkatan Modal Kerja
Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional										Peningkatan Promosi
Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional										Koordinasi dengan perusahaan yang terkait
Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional										Paket Agrowisata terpadu
Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional										Peningkatan Modal Kerja
Peningkatan Promosi										Koordinasi dengan perusahaan yang terkait
Peningkatan Promosi										Paket Agrowisata terpadu
Peningkatan Promosi										Peningkatan Modal Kerja
Koordinasi dengan perusahaan yang terkait										Paket Agrowisata terpadu
Koordinasi dengan perusahaan yang terkait										Peningkatan Modal Kerja
Paket Agrowisata terpadu										Peningkatan Modal Kerja

4.b. Tujuan Menjadi Alternatif Pariwisata

Dalam rangka upaya mengembangkan agrowisata Resort Agro Darul Ihsan menjadi kawasan wisata, **tujuan menjadi alternatif pariwisata**, perlu dicari alternatif strategi. Untuk mengukur prioritas yang lebih penting, bandingkan strategi yang ada di kolom 1 dengan strategi yang ada dikolom 2

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Peningkatan Promosi
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Koordinasi dengan perusahaan yang terkait
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Paket Agrowisata terpadu
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Peningkatan Modal Kerja
Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional										Peningkatan Promosi
Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional										Koordinasi dengan perusahaan yang terkait
Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional										Paket Agrowisata terpadu
Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional										Peningkatan Modal Kerja
Peningkatan Promosi										Koordinasi dengan perusahaan yang terkait
Peningkatan Promosi										Paket Agrowisata terpadu
Peningkatan Promosi										Peningkatan Modal Kerja
Koordinasi dengan perusahaan yang terkait										Paket Agrowisata terpadu
Koordinasi dengan perusahaan yang terkait										Peningkatan Modal Kerja
Paket Agrowisata terpadu										Peningkatan Modal Kerja

4.c. Tujuan Menambah Lapangan Pekerjaan

Dalam rangka upaya mengembangkan agrowisata Resort Agro Darul Ihsan menjadi kawasan wisata, **tujuan menambah lapangan pekerjaan**, perlu dicari alternatif strategi. Untuk mengukur prioritas yang lebih penting, bandingkan strategi yang ada di kolom 1 dengan strategi yang ada dikolom 2

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Peningkatan Promosi
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Koordinasi dengan perusahaan yang terkait
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Paket Agrowisata terpadu
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Peningkatan Modal Kerja
Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional										Peningkatan Promosi
Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional										Koordinasi dengan perusahaan yang terkait
Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional										Paket Agrowisata terpadu
Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional										Peningkatan Modal Kerja
Peningkatan Promosi										Koordinasi dengan perusahaan yang terkait
Peningkatan Promosi										Paket Agrowisata terpadu
Peningkatan Promosi										Peningkatan Modal Kerja
Koordinasi dengan perusahaan yang terkait										Paket Agrowisata terpadu
Koordinasi dengan perusahaan yang terkait										Peningkatan Modal Kerja
Paket Agrowisata terpadu										Peningkatan Modal Kerja

4.d. Meningkatkan SDM dan Pendidikan Masyarakat

Dalam rangka upaya mengembangkan agrowisata Resort Agro Darul Ichsan menjadi kawasan wisata, tujuan meningkatkan SDM dan pendidikan masyarakat, perlu dicari alternatif strategi. Untuk mengukur prioritas yang lebih penting, bandingkan strategi yang ada di kolom 1 dengan strategi yang ada dikolom 2

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Peningkatan Promosi
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Koordinasi dengan perusahaan yang terkait
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Paket Agrowisata terpadu
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Peningkatan Modal Kerja
Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional										Peningkatan Promosi
Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional										Koordinasi dengan perusahaan yang terkait
Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional										Paket Agrowisata terpadu
Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional										Peningkatan Modal Kerja
Peningkatan Promosi										Koordinasi dengan perusahaan yang terkait
Peningkatan Promosi										Paket Agrowisata terpadu
Peningkatan Promosi										Peningkatan Modal Kerja
Koordinasi dengan perusahaan yang terkait										Paket Agrowisata terpadu
Koordinasi dengan perusahaan yang terkait										Peningkatan Modal Kerja
Paket Agrowisata terpadu										Peningkatan Modal Kerja

4.e. Memberikan Keuntungan bagi Usaha

Dalam rangka upaya mengembangkan agrowisata Resort Agro Darul Ichsan menjadi kawasan wisata, tujuan memberikan keuntungan bagi usaha, perlu dicari alternatif strategi. Untuk mengukur prioritas yang lebih penting, bandingkan strategi yang ada di kolom 1 dengan strategi yang ada dikolom 2.

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Peningkatan Promosi
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Koordinasi dengan perusahaan yang terkait
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Paket Agrowisata terpadu
Penataan ulang Agrowisata RADI dengan melestarikan SDA										Peningkatan Modal Kerja
Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional										Peningkatan Promosi
Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional										Koordinasi dengan perusahaan yang terkait
Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional										Paket Agrowisata terpadu
Meningkatkan Sistem manajemen yang profesional										Peningkatan Modal Kerja
Peningkatan Promosi										Koordinasi dengan perusahaan yang terkait
Peningkatan Promosi										Paket Agrowisata terpadu
Peningkatan Promosi										Peningkatan Modal Kerja
Koordinasi dengan perusahaan yang terkait										Paket Agrowisata terpadu
Koordinasi dengan perusahaan yang terkait										Peningkatan Modal Kerja
Paket Agrowisata terpadu										Peningkatan Modal Kerja

Catatan :

- Jika kolom 1 lebih penting dari pada kolom 2, maka penilaian (←) diisikan dibawah angka prioritas.
- Jika kolom 2 lebih penting dari pada kolom 1 maka penilaian (→) diisikan di bawah angka prioritas 1 sampai dengan 9

DAFTAR PERTANYAAN

FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS (PENDIDIKAN)

“RESORT AGRO DARUL ICHSAN”, CARIU, BOGOR

1. Dalam rangka upaya mengembangkan pendidikan Resort Agro Darul Ichsan, faktor – faktor mana yang perlu dipertimbangkan. Bandingkan faktor yang ada di kolom 1 dengan faktor yang ada di kolom 2 untuk mengukur prioritas yang lebih penting.

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Ketersediaan lahan, sarana dan prasarana										Ketersediaan sdm pengajar
Ketersediaan lahan, sarana dan prasarana										Regulasi dan Birokrasi
Ketersediaan lahan, sarana dan prasarana										Keterkaitan dengan unit bisnis lain
Ketersediaan sdm pengajar										Regulasi dan Birokrasi
Ketersediaan sdm pengajar										Keterkaitan dengan unit bisnis lain
Regulasi dan Birokrasi										Keterkaitan dengan unit bisnis lain

Catatan :

- Jika kolom 1 lebih penting dari pada kolom 2, maka penilaian (←) diisikan dibawah angka prioritas.
- Jika kolom 2 lebih penting dari pada kolom 1 maka penilaian (→) diisikan di bawah angka prioritas 1 sampai dengan 9

2.a. Faktor Ketersediaan Lahan, Sarana dan Prasarana

Dalam rangka upaya mengembangkan pendidikan Resort Agro Darul Ichsan, faktor **Ketersediaan Lahan, Sarana dan Prasarana** merupakan hal yang perlu dipertimbangkan. Untuk faktor tersebut, tujuan apa yang perlu dipertimbangkan. Bandingkan tujuan yang ada di kolom 1 dengan tujuan yang ada dikolom 2 untuk mengukur prioritas yang lebih penting,

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Pengembangan modal kerja										Menjadi sekolah yang terpilih
Pengembangan modal kerja										Peningkatan ukuran pasar
Pengembangan modal kerja										Peningkatan kualitas sdm & pendidikan
Menjadi sekolah yang terpilih										Peningkatan ukuran pasar
Menjadi sekolah yang terpilih										Peningkatan kualitas sdm & pendidikan

Peningkatan ukuran pasar												Peningkatan kualitas sdm & pendidikan
--------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------------

2.b. Faktor Ketersediaan Sumber Daya Manusia Pengajar

Dalam rangka upaya mengembangkan pendidikan Resort Agro Darul Ichsan, faktor **Ketersediaan Sumber Daya Manusia Pengajar** merupakan hal yang perlu dipertimbangkan. Untuk faktor tersebut, tujuan apa yang perlu dipertimbangkan. Bandingkan tujuan yang ada di kolom 1 dengan tujuan yang ada dikolom 2 untuk mengukur prioritas yang lebih penting.

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Pengembangan modal kerja										Menjadi sekolah yang terpilih
Pengembangan modal kerja										Peningkatan ukuran pasar
Pengembangan modal kerja										Peningkatan kualitas sdm & pendidikan
Menjadi sekolah yang terpilih										Peningkatan ukuran pasar
Menjadi sekolah yang terpilih										Peningkatan kualitas sdm & pendidikan
Peningkatan ukuran pasar										Peningkatan kualitas sdm & pendidikan

2.c. Faktor Regulasi dan Birokrasi

Dalam rangka upaya mengembangkan pendidikan Resort Agro Darul Ichsan, faktor **Regulasi dan birokrasi** merupakan hal yang perlu dipertimbangkan. Untuk faktor tersebut, tujuan apa yang perlu dipertimbangkan. Bandingkan tujuan yang ada di kolom 1 dengan tujuan yang ada dikolom 2 untuk mengukur prioritas yang lebih penting.

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Pengembangan modal kerja										Menjadi sekolah yang terpilih
Pengembangan modal kerja										Peningkatan ukuran pasar
Pengembangan modal kerja										Peningkatan kualitas sdm & pendidikan
Menjadi sekolah yang terpilih										Peningkatan ukuran pasar
Menjadi sekolah yang terpilih										Peningkatan kualitas sdm & pendidikan
Peningkatan ukuran pasar										Peningkatan kualitas sdm & pendidikan

2.d. Faktor Keterkaitan dengan Unit Bisnis lain.

Dalam rangka upaya mengembangkan pendidikan Resort Agro Darul Ichsan, faktor Keterkaitan dengan Unit Bisnis lain merupakan hal yang perlu dipertimbangkan. Untuk faktor tersebut, tujuan apa yang perlu dipertimbangkan. Bandingkan tujuan yang ada di kolom 1 dengan tujuan yang ada di kolom 2 untuk mengukur prioritas yang lebih penting.

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Pengembangan modal kerja										Menjadi sekolah yang terpilih
Pengembangan modal kerja										Peningkatan ukuran pasar
Pengembangan modal kerja										Peningkatan kualitas sdm & pendidikan
Menjadi sekolah yang terpilih										Peningkatan ukuran pasar
Menjadi sekolah yang terpilih										Peningkatan kualitas sdm & pendidikan
Peningkatan ukuran pasar										Peningkatan kualitas sdm & pendidikan

Catatan :

- Jika kolom 1 lebih penting dari pada kolom 2, maka penilaian (←) diisikan dibawah angka prioritas.
- Jika kolom 2 lebih penting dari pada kolom 1 maka penilaian (→) diisikan di bawah angka prioritas 1 sampai dengan 9

3.a. Tujuan Pengembangan Modal Kerja

Dalam rangka upaya mengembangkan pendidikan Resort Agro Darul Ichsan, tujuan Pengembangan Modal Kerja, perlu dicari alternatif strategi. Untuk mengukur prioritas yang lebih penting, bandingkan strategi yang ada di kolom 1 dengan strategi yang ada di kolom 2

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Mengembangkan hubungan kerja										Meningkatkan Pemasaran
Mengembangkan hubungan kerja										Meningkatkan mutu produk pendidikan
Mengembangkan hubungan kerja										Meningkatkan kinerja manajemen
Meningkatkan Pemasaran										Meningkatkan mutu produk pendidikan
Meningkatkan Pemasaran										Meningkatkan kinerja manajemen
Meningkatkan mutu produk pendidikan										Meningkatkan kinerja manajemen

3.b. Tujuan Menjadi Sekolah yang Terpilih

Dalam rangka upaya mengembangkan pendidikan Resort Agro Darul Ihsan, **tujuan Menjadi Sekolah yang Terpilih**, perlu dicari alternatif strategi. Untuk mengukur prioritas yang lebih penting, bandingkan strategi yang ada di kolom 1 dengan strategi yang ada dikolom 2

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Mengembangkan hubungan kerja										Meningkatkan Pemasaran
Mengembangkan hubungan kerja										Meningkatkan mutu produk pendidikan
Mengembangkan hubungan kerja										Meningkatkan kinerja manajemen
Meningkatkan Pemasaran										Meningkatkan mutu produk pendidikan
Meningkatkan Pemasaran										Meningkatkan kinerja manajemen
Meningkatkan mutu produk pendidikan										Meningkatkan kinerja manajemen

3.c. Tujuan Peningkatan Ukuran Pasar

Dalam rangka upaya mengembangkan pendidikan Resort Agro Darul Ihsan, **Peningkatan Peningkatan Ukuran Pasar**, perlu dicari alternatif strategi. Untuk mengukur prioritas yang lebih penting, bandingkan strategi yang ada di kolom 1 dengan strategi yang ada dikolom 2

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Mengembangkan hubungan kerja										Meningkatkan Pemasaran
Mengembangkan hubungan kerja										Meningkatkan mutu produk pendidikan
Mengembangkan hubungan kerja										Meningkatkan kinerja manajemen
Meningkatkan Pemasaran										Meningkatkan mutu produk pendidikan
Meningkatkan Pemasaran										Meningkatkan kinerja manajemen
Meningkatkan mutu produk pendidikan										Meningkatkan kinerja manajemen

3.d. Tujuan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pendidikan

Dalam rangka upaya mengembangkan pendidikan Resort Agro Darul Ichsan, tujuan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pendidikan, perlu dicari alternatif strategi. Untuk mengukur prioritas yang lebih penting, bandingkan strategi yang ada di kolom 1 dengan strategi yang ada dikolom 2

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Mengembangkan hubungan kerja										Meningkatkan Pemasaran
Mengembangkan hubungan kerja										Meningkatkan mutu produk pendidikan
Mengembangkan hubungan kerja										Meningkatkan kinerja manajemen
Meningkatkan Pemasaran										Meningkatkan mutu produk pendidikan
Meningkatkan Pemasaran										Meningkatkan kinerja manajemen
Meningkatkan mutu produk pendidikan										Meningkatkan kinerja manajemen

Catatan :

- Jika kolom 1 lebih penting dari pada kolom 2, maka penilaian (←) diisikan dibawah angka prioritas.
- Jika kolom 2 lebih penting dari pada kolom 1 maka penilaian (→) diisikan di bawah angka prioritas 1 sampai dengan 9

DAFTAR PERTANYAAN

FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS (AGROBISNIS)

“RESORT AGRO DARUL ICHSAN”, CARIU, BOGOR

1. Dalam rangka upaya mengembangkan agrobisnis Resort Agro Darul Ichsan, faktor – faktor mana yang perlu dipertimbangkan. Bandingkan faktor yang ada di kolom 1 dengan faktor yang ada di kolom 2 untuk mengukur prioritas yang lebih penting.

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Ketersediaan lahan dan sda										Ketersediaan sdm
Ketersediaan lahan dan sda										Dukungan pemerintah
Ketersediaan lahan dan sda										Keterkaitan dengan unit bisnis lain
Ketersediaan sdm										Dukungan pemerintah
Ketersediaan sdm										Keterkaitan dengan unit bisnis lain
Dukungan pemerintah										Keterkaitan dengan unit bisnis lain

Catatan :

- Jika kolom 1 lebih penting dari pada kolom 2, maka penilaian (←) diisikan dibawah angka prioritas.
- Jika kolom 2 lebih penting dari pada kolom 1 maka penilaian (→) diisikan di bawah angka prioritas 1 sampai dengan 9

2.a. Faktor Ketersediaan Lahan dan Sumber Daya Alam

Dalam rangka upaya mengembangkan agrobisnis Resort Agro Darul Ichsan, faktor Ketersediaan Lahan dan Sumber Daya Alam merupakan hal yang perlu dipertimbangkan. Untuk faktor tersebut, tujuan apa yang perlu dipertimbangkan. Bandingkan tujuan yang ada di kolom 1 dengan tujuan yang ada dikolom 2 untuk mengukur prioritas yang lebih penting,

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Peningkatan kualitas sdm										Peningkatan kesempatan kerja dan berusaha
Peningkatan kualitas sdm										Peningkatan pendapatan dan modal kerja
Peningkatan kualitas sdm										Peningkatan produktifitas
Peningkatan kesempatan kerja dan berusaha										Peningkatan pendapatan dan modal kerja
Peningkatan kesempatan kerja dan berusaha										Peningkatan produktifitas

Peningkatan pendapatan dan modal kerja											Peningkatan produktifitas
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------

2.b. Faktor Ketersediaan Sumber Daya Manusia

Dalam rangka upaya mengembangkan agrobisnis Resort Agro Darul Ichsan, faktor **Ketersediaan Sumber Daya Manusia** merupakan hal yang perlu dipertimbangkan. Untuk faktor tersebut, tujuan apa yang perlu dipertimbangkan. Bandingkan tujuan yang ada di kolom 1 dengan tujuan yang ada dikolom 2 untuk mengukur prioritas yang lebih penting.

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Peningkatan kualitas sdm										Peningkatan kesempatan kerja dan berusaha
Peningkatan kualitas sdm										Peningkatan pendapatan dan modal kerja
Peningkatan kualitas sdm										Peningkatan produktifitas
Peningkatan kesempatan kerja dan berusaha										Peningkatan pendapatan dan modal kerja
Peningkatan kesempatan kerja dan berusaha										Peningkatan produktifitas
Peningkatan pendapatan dan modal kerja										Peningkatan produktifitas

2.c. Faktor Dukungan Pemerintah

Dalam rangka upaya mengembangkan agrobisnis Resort Agro Darul Ichsan, faktor **Dukungan Pemerintah** merupakan hal yang perlu dipertimbangkan. Untuk faktor tersebut, tujuan apa yang perlu dipertimbangkan. Bandingkan tujuan yang ada di kolom 1 dengan tujuan yang ada dikolom 2 untuk mengukur prioritas yang lebih penting.

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Peningkatan kualitas sdm										Peningkatan kesempatan kerja dan berusaha
Peningkatan kualitas sdm										Peningkatan pendapatan dan modal kerja
Peningkatan kualitas sdm										Peningkatan produktifitas
Peningkatan kesempatan kerja dan berusaha										Peningkatan pendapatan dan modal kerja
Peningkatan kesempatan kerja dan berusaha										Peningkatan produktifitas
Peningkatan pendapatan dan modal kerja										Peningkatan produktifitas

2.d. Faktor Keterkaitan dengan Unit Bisnis lain.

Dalam rangka upaya mengembangkan agrobisnis Resort Agro Darul Ihsan, faktor Keterkaitan dengan Unit Bisnis lain merupakan hal yang perlu dipertimbangkan. Untuk faktor tersebut, tujuan apa yang perlu dipertimbangkan. Bandingkan tujuan yang ada di kolom 1 dengan tujuan yang ada dikolom 2 untuk mengukur prioritas yang lebih penting.

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Peningkatan kualitas sdm										Peningkatan kesempatan kerja dan berusaha
Peningkatan kualitas sdm										Peningkatan pendapatan dan modal kerja
Peningkatan kualitas sdm										Peningkatan produktifitas
Peningkatan kesempatan kerja dan berusaha										Peningkatan pendapatan dan modal kerja
Peningkatan kesempatan kerja dan berusaha										Peningkatan produktifitas
Peningkatan pendapatan dan modal kerja										Peningkatan produktifitas

Catatan :

- Jika kolom 1 lebih penting dari pada kolom 2, maka penilaian (←) diisikan dibawah angka prioritas.
- Jika kolom 2 lebih penting dari pada kolom 1 maka penilaian (→) diisikan di bawah angka prioritas 1 sampai dengan 9

3.a. Tujuan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia

Dalam rangka upaya mengembangkan agrobisnis Resort Agro Darul Ihsan, tujuan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia, perlu dicari alternatif strategi. Untuk mengukur prioritas yang lebih penting, bandingkan strategi yang ada di kolom 1 dengan strategi yang ada di kolom 2

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Mengembangkan mutu Bahan baku dan Produk										Meningkatkan Sarana dan Prasarana Kerja
Mengembangkan mutu Bahan baku dan Produk										Pembinaan Kesejahteraan Petani
Mengembangkan mutu Bahan baku dan Produk										Meningkatkan Hubungan kerja
Mengembangkan mutu Bahan baku dan Produk										Meningkatkan kinerja manajemen
Meningkatkan Sarana dan Prasarana Kerja										Pembinaan Kesejahteraan Petani
Meningkatkan Sarana dan Prasarana Kerja										Meningkatkan Hubungan kerja
Meningkatkan Sarana dan Prasarana Kerja										Meningkatkan kinerja manajemen

Pembinaan Kesejahteraan Petani										Meningkatkan Hubungan kerja
Pembinaan Kesejahteraan Petani										Meningkatkan kinerja manajemen
Meningkatkan Hubungan kerja										Meningkatkan kinerja manajemen

3.b. Tujuan Peningkatan Kesempatan Kerja dan Berusaha

Dalam rangka upaya mengembangkan agrobisnis Resort Agro Darul Ihsan, **tujuan Peningkatan Kesempatan Kerja dan Berusaha**, perlu dicari alternatif strategi. Untuk mengukur prioritas yang lebih penting, bandingkan strategi yang ada di kolom 1 dengan strategi yang ada dikolom 2

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Mengembangkan mutu Bahan baku dan Produk										Meningkatkan Sarana dan Prasarana Kerja
Mengembangkan mutu Bahan baku dan Produk										Pembinaan Kesejahteraan Petani
Mengembangkan mutu Bahan baku dan Produk										Meningkatkan Hubungan kerja
Mengembangkan mutu Bahan baku dan Produk										Meningkatkan kinerja manajemen
Meningkatkan Sarana dan Prasarana Kerja										Pembinaan Kesejahteraan Petani
Meningkatkan Sarana dan Prasarana Kerja										Meningkatkan Hubungan kerja
Meningkatkan Sarana dan Prasarana Kerja										Meningkatkan kinerja manajemen
Pembinaan Kesejahteraan Petani										Meningkatkan Hubungan kerja
Pembinaan Kesejahteraan Petani										Meningkatkan kinerja manajemen
Meningkatkan Hubungan kerja										Meningkatkan kinerja manajemen

3.c. Tujuan Peningkatan Pendapatan dan Modal Kerja

Dalam rangka upaya mengembangkan agrobisnis Resort Agro Darul Ihsan, **Peningkatan Pendapatan dan Modal Kerja**, perlu dicari alternatif strategi. Untuk mengukur prioritas yang lebih penting, bandingkan strategi yang ada di kolom 1 dengan strategi yang ada dikolom 2

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Mengembangkan mutu Bahan baku dan Produk										Meningkatkan Sarana dan Prasarana Kerja
Mengembangkan mutu Bahan baku dan Produk										Pembinaan Kesejahteraan Petani

Mengembangkan mutu Bahan baku dan Produk										Meningkatkan Hubungan kerja
Mengembangkan mutu Bahan baku dan Produk										Meningkatkan kinerja manajemen
Meningkatkan Sarana dan Prasarana Kerja										Pembinaan Kesejahteraan Petani
Meningkatkan Sarana dan Prasarana Kerja										Meningkatkan Hubungan kerja
Meningkatkan Sarana dan Prasarana Kerja										Meningkatkan kinerja manajemen
Pembinaan Kesejahteraan Petani										Meningkatkan Hubungan kerja
Pembinaan Kesejahteraan Petani										Meningkatkan kinerja manajemen
Meningkatkan Hubungan kerja										Meningkatkan kinerja manajemen

3.d. Tujuan Peningkatan Produktifitas

Dalam rangka upaya mengembangkan agrobisnis Resort Agro Darul Ihsan, **tujuan Peningkatan Produktifitas**, perlu dicari alternatif strategi. Untuk mengukur prioritas yang lebih penting, bandingkan strategi yang ada di kolom 1 dengan strategi yang ada dikolom 2

Kolom 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kolom 2
Mengembangkan mutu Bahan baku dan Produk										Meningkatkan Sarana dan Prasarana Kerja
Mengembangkan mutu Bahan baku dan Produk										Pembinaan Kesejahteraan Petani
Mengembangkan mutu Bahan baku dan Produk										Meningkatkan Hubungan kerja
Mengembangkan mutu Bahan baku dan Produk										Meningkatkan kinerja manajemen
Meningkatkan Sarana dan Prasarana Kerja										Pembinaan Kesejahteraan Petani
Meningkatkan Sarana dan Prasarana Kerja										Meningkatkan Hubungan kerja
Meningkatkan Sarana dan Prasarana Kerja										Meningkatkan kinerja manajemen
Pembinaan Kesejahteraan Petani										Meningkatkan Hubungan kerja
Pembinaan Kesejahteraan Petani										Meningkatkan kinerja manajemen
Meningkatkan Hubungan kerja										Meningkatkan kinerja manajemen

Catatan :

- Jika kolom 1 lebih penting dari pada kolom 2, maka penilaian (←) diisikan dibawah angka prioritas.
- Jika kolom 2 lebih penting dari pada kolom 1 maka penilaian (→) diisikan di bawah angka prioritas 1 sampai dengan 9

Lampiran 16 RANGKUMAN TESIS : "Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Resor Agro Darul Ihsan". Catiu, Bogor

NO / PEMALAHAN	PULUAN	METODE	HASIL & PEMBAHASAN	KESIMPULAN	SARAN	KETERANGAN
1	<p>Bagaimana mengidentifikasi dan menganalisa faktor-faktor strategi internal dan eksternal yang mempengaruhi unit bisnis RADI?</p>	<p>Dengan melakukan identifikasi faktor internal (kekuatan & kelemahan) dan eksternal (peluang & ancaman). Menganalisis melalui IFE & EFE</p>	<p>1) Faktor internal RADI terdiri 7 kekuatan & 8 kelemahan. 2) Faktor eksternal RADI terdiri 6 peluang & 4 ancaman. (faktor tersebut mempengaruhi setiap unit bisnis). 3) 4 FI kuat agrobisnis: modal kerja, citra, jumlah sdm, produktifitas, 4 FI lemah: Jaringan distribusi, orientasi pelanggan, pemasaran. 4 Peluang EE: Ukuran pasar, keragaman komoditi, mengelola sda, lingkak pertumbuhan pasar. 2 FI ancaman:Ukuran pasar, budaya kerja 4) 4FI kuat pendidikan: Jumlah sdm, citra, penguasaan panca pasar, sarana & prasarana, 4FI lemah: Penelitian & pengembangan produk/layanan, jaringan distribusi, orientasi pelanggan, produktifitas, 4FE peluang: Ukuran pasar, konservasi alam, tingkat pertumbuhan pasar, kebijakan pemerintah, 2FE ancaman: budaya kerja, kemampuan mengatasi persaingan industri. 5) 4FI kuat agrowisata: Citra, Modal kerja, Jumlah sdm, Sarana & prasarana, 4FI lemah: Penelitian & pengembangan, Jaringan distribusi, orientasi pelanggan, penguasaan pasar. 4 FE peluang: Konservasi alam, keragaman komoditas, ukuran pasar, tingkat pertumbuhan pasar. 2 FI ancaman: Kebijakan pemerintah, budaya kerja</p>	<p>Faktor internal dan eksternal yang dimiliki RADI memberikan pengaruh terhadap setiap unit bisnisnya. Kekuatan dan Peluang masih belum dimaksimalkan untuk dikelola.</p>	<p>Sistem pengelolaan RADI lebih terstruktur agar masing unit bisnis dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang yang dimiliki guna pengembangan RADI.</p>	
2	<p>Bagaimana portofolio unit bisnis yang dilakukan RADI dalam pengembangan bisnisnya?</p>	<p>Melakukan analisis portofolio unit bisnis yang akan dilakukan RADI dalam pengembangan bisnisnya</p>	<p>1) Agrobisnis memiliki nilai kekuatan bisnis 2.703 & daya tarik industri 2.585, pendidikan memiliki nilai kekuatan bisnis 2.276 & daya tarik industri 2.382, agrowisata memiliki nilai kekuatan bisnis 2.732 & daya tarik industri 2.670. 2) setiap unit bisnis berada pada posisi yang sama yaitu di kuadran 5 (lumbuh dan stabil). 3) Agrowisata memiliki nilai kekuatan bisnis dan daya tarik industri yang lebih tinggi.</p>	<p>Setiap unit bisnis memiliki potensi untuk dikembangkan dan memiliki rekomendasi strategi masing-masing.</p>		
3	<p>Bagaimana rekomendasi strategi-strategi pengembangan bisnis RADI?</p>	<p>Hasil matrik GE memberikan rekomendasi untuk setiap unit bisnis.</p>	<p>1) Posisi setiap unit bisnis pada kuadran 5 memberikan rekomendasi strategi dengan dasar: mengidentifikasi pertumbuhan segmen pasar, melakukan spesialisasi produk, menseleksi investor. 2) Strategi agrobisnis: Meningkatkan mutu bahan baku dan produk, meningkatkan sarana & prasarana, mengembangkan hubungan kerja, meningkatkan kinerja manajemen 3) Strategi pendidikan: Mengembangkan hubungan kerja, meningkatkan promosi, meningkatkan mutu produk pendidikan, meningkatkan kinerja manajemen. 4) Strategi Agrowisata: Penataan ulang agrowisata, meningkatkan sistem manajemen dalam pengolahan agrowisata, peningkatan promosi, koordinasi dengan perusahaan telekomunikasi, paket agrowisata terpadu, peningkatan modal kerja.</p>			

<p>4</p> <p>Bagaimana menentukan hirarki utama dari prioritas strategi - strategi yang terpilih untuk pengembangan bisnis PADI?</p>	<p>Menentukan hirarki utama dari prioritas strategi - strategi yang terpilih untuk pengembangan bisnis PADI</p>	<p>Penentuan hirarki utama setiap unit bisnis dengan metode AHP dengan bantuan software Expert Choice 2000.</p>	<p>1) rekomendasi strategi yang dihasilkan dibentuk suatu hirarki utama yang terdiri dari faktor, tujuan dan strategi. 2) setiap variabel adalah konsisten pada matriks gabungan 3) Faktor Agribisnis: Ketersediaan lahan dan sda 0.415, Ketersediaan sdm 0.335, keterkaitan dengan unit bisnis lain 0.183, dukungan pemerintah 0.096, Tujuan: Peningkatan pendapatan & modal kerj 0.365, Peningkatan produktifitas 0.296, peningkatan kesempatan kerja 0.243, peningkatan sdm 0.095, strategi: pembinaan kesejahteraan petani 0.233, mengembangkan mutu bahan baku dan produk 0.202, Meningkatkan hubungan kerja 0.200, Meningkatkan sarana & prasarana 0.193, Meningkatkan kinerja manajemen 0.172, beda</p> <p>4) Faktor Pendidikan: ketersediaan sdm pengajar 0.360, ketersediaan lahan, sarana & prasarana 0.326, keterkaitan dengan unit bisnis lain 0.182, regulasi dan birokrasi 0.132, Tujuan: Menjadikan sekolah yang terpilih 0.426, peningkatan kualitas sdm & pendidikan 0.360, peningkatan ukuran pasar 0.120, peningkatan modal kerja 0.093, Strategi: Meningkatkan mutu produk pendidikan 0.362, mengembangkan hubungan kerja 0.252, meningkatkan kinerja manajemen 0.228, meningkatkan promosi 0.152.</p> <p>5) Faktor Agrowisata: daya tarik & daya dukung agrowisata 0.227, teknologi dan informasi 0.204, aksesibilitas ke & di dalam lokasi 0.157, Ketersediaan dan kualitas sdm 0.152, kebijakan pemerintah 0.152, keterkaitan dengan unit bisnis yang ada 0.116, Tujuan : memberi keuntungan bagi usaha 0.267, menambah lapangan pekerjaan 0.251, sebagai alternatif pariwisata 0.188, meningkatkan sdm dan pendidikan 0.154, meningkatkan pendapatan daerah 0.140, Strategi: meningkatkan manajemen yang profesional 0.204, koordinasi dengan perusahaan yang terkait 0.185, paket agrowisata terpadu 0.180, peningkatan modal kerja 0.173, meningkatkan promosi 0.137, penataan ulang agrowisata 0.121.</p>	<p>Rekomendasi setiap unit bisnis berbeda - beda</p>	<p>YK 70 selaku pengelola dapat mengatur setiap strategi yang direkomendasikan</p>
<p>5</p> <p>Bagaimana menyusun program kerja dan kegiatan pengembangan bisnis PADI ?</p>	<p>Menyusun program kerja dan kegiatan pengembangan bisnis PADI</p>	<p>Pemilihan prioritas strategi utama dari tiap unit bisnis</p>	<p>1) Penyusunan program kerja dan kegiatan berdasarkan prioritas strategi utama, faktor dan tujuan utama dari masing - masing unit bisnis. 2) Program agribisnis: a) Pembinaan kesejahteraan petani: membentuk tim kerja bersama koperasi untuk pelaksanaan pembinaan, menyusun kegiatan pembinaan dan workshop, mengundang pembicara dan tenaga ahli, pemberdayaan ketrampilan masyarakat, b) mengembangkan mutu bahan baku dan produk: melakukan hubungan kemitraan dgn pemasok, memiliki manajemen yang mengatur proses produksi, meningkatkan sarana & prasarana, meningkatkan kualitas sdm, c) meningkatkan sarana & prasarana: mengidentifikasi sarana dan prasarana, menyediakannya sesuai dengan kebutuhan, mengatur cara penggunaannya. 3) Program pendidikan: a) meningkatkan mutu produk pendidikan: memberikan pendidikan yang berbeda, melakukan studi banding, membuat program pengajaran dan evaluasi, memberikan pembinaan dan pelatihan pengajar, mendatangkan pengajar dari luar, b) mengembangkan hubungan kerja: memfasilitasi pembentukan kemitraan usaha, kemitraan dengan sekolah umum, melengkapi sarana & prasarana yang telah ada, memperkenalkan produk pendidikan kepada masyarakat, berhubungan dengan promosi. 4) Program agrowisata : a) meningkatkan sistem manajemen yang profesional: membentuk so pelaksana, rekrutmen yang memahami agrowisata, menyusun fokus kegiatan, pelatihan dan pembinaan sdm, pengenalan produk agrowisata, b) koordinasi dengan perusahaan yang terkait: memfasilitasi kemitraan, kemitraan dengan asosiasi/travel/perusahaan/sekolah/ telekomunikasi / masyarakat, memperbaiki sarana dan prasarana, memperkenalkan dan promosi, kemitraan dengan masyarakat, c) paket agrowisata terpadu: melakukan studi banding & penelitian, survei orientasi pelanggan, memaksimalkan paket wisata yang telah ada, membuat brosur, pelatihan pada pembimbing kegiatan</p>	<p>Setiap unit bisnis memiliki program kerja yang berbeda sesuai dengan kebutuhan dan strategi yang digunakan</p>	<p>1) Pelaksanaan program kerja dan kegiatan dilakukan secara bertahap karena keterkaitan dengan sdm dan dana. 2) Kegiatan yang telah dilakukan oleh Yayasan dapat ditingkatkan agar lebih efektif</p>