



# STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA TAMAN WISATA ALAM (TWA) TELAGA WARNA PUNCAK - BOGOR

SKRIPSI

RIA PUSPITA SARI  
H34086075



DEPARTEMEN AGRIBISNIS  
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2011

© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)

Bogor Agricultural University

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

## RINGKASAN

RIA PUSPITA SARI. **Strategi Pengembangan Usaha Taman Wisata Alam (TWA) Telaga Warna Puncak - Bogor**. Skripsi. Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor (Di bawah bimbingan YUSALINA).

Indonesia merupakan Negara kepulauan dengan luas daratan 1,86 juta km<sup>2</sup> dengan 17.508 pulau, serta berada pada garis zambrot khatulistiwa sehingga memiliki beragam kekayaan sumber daya alam. Keberagaman kekayaan sumber daya alam ini menjadi modal dasar dalam pembangunan. Salah satu kekayaan alam yang dimiliki Indonesia adalah hutan. Hutan menyimpan beragam flora, fauna, serta keindahan alam sehingga dapat dimanfaatkan. Hutan selain dimanfaatkan untuk kawasan konservasi, kawasan pelestarian alam dapat dimanfaatkan sebagai obyek wisata karena keunikan dari kondisinya. Dengan demikian, sektor pariwisata sangat berpotensi untuk dikembangkan di Indonesia.

Jawa Barat merupakan salah satu daerah yang mempunyai potensi alam yang dapat dijadikan wisata alam. TWA adalah kawasan pelestarian alam yang terutama dimanfaatkan untuk kegiatan pariwisata dan rekreasi, sehingga akan dapat menarik wisatawan untuk berkunjung ke Jawa Barat. Bogor merupakan salah satu kota yang berada di Provinsi Jawa Barat. Bogor memiliki potensi alam yang sangat menarik untuk dijadikan tempat pariwisata termasuk wisata alam. Salah satu wisata alam yang ada di kota Bogor yaitu TWA Telaga Warna. TWA Telaga Warna telah mengembangkan kegiatan ekonomi (wisata alam) dalam rangka menerapkan salah satu prinsip konservasi, yaitu pemanfaatan sumber daya alam secara lestari dan untuk memaksimalkan salah satu bentuk pemanfaatan kawasan konservasi.

Keberadaan wisata sejenis maupun wisata yang lainnya menjadi sebuah ancaman bagi TWA Telaga Warna. Persaingan yang sangat tinggi juga terjadi di sekitar wilayah Puncak Bogor, karena adanya wisata lain serta wisata baru yang memiliki potensi untuk menyaingi TWA Telaga Warna. Berdasarkan kondisi tersebut, TWA Telaga Warna harus mempunyai strategi yang tepat untuk pengembangannya.

Penelitian ini bertujuan untuk; (1) mengidentifikasi faktor lingkungan internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap TWA Telaga Warna, (2) merumuskan alternatif strategi yang tepat, dan (3) merumuskan prioritas strategi dalam pengembangan usaha TWA Telaga Warna. Analisis data yang dilakukan mencakup (1) analisis faktor internal dan faktor eksternal perusahaan untuk memperoleh kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan yang akan dimasukkan kedalam matriks IFE dan matriks EFE, (2) posisi perusahaan diperoleh dari matriks IE, (3) alternatif strategi yang sesuai dengan keadaan internal dan keadaan eksternal perusahaan diperoleh dari matriks SWOT dan (4) alternatif strategi yang menjadi prioritas perusahaan diperoleh dari QSPM.

Lingkungan internal yang menjadi kekuatan TWA Telaga Warna adalah memiliki memiliki telaga yang indah, memiliki keanekaragaman flora dan fauna, lokasi wisata yang luas dan strategis, memiliki fasilitas *outbond* yang lengkap,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

mempunyai kawasan untuk lintas alam, harga tiket yang tergolong murah, dan adanya pelayanan tenaga *volunteer*. Kelemahan yang dimilikinya adalah promosi yang belum maksimal, kurangnya pengawasan terhadap penyimpangan yang dilakukan oleh pengunjung, belum ada sistem komputerisasi, potensi wisata alam yang ada belum dioptimalkan secara maksimal, SDM yang masih terbatas, biaya pemeliharaan fasilitas dan gaji *volunteer* diperoleh dari kegiatan pengembangan usaha.

Lingkungan eksternal yang menjadi peluang bagi TWA Telaga Warna adalah permintaan yang cukup tinggi, perkembangan teknologi, infrastruktur serta akses jalan yang baik dan mudah, adanya dukungan pemerintah, dan adanya mitra usaha yang bekerjasama untuk pengembangan usaha. Ancaman dari faktor eksternalnya adalah persaingan yang cukup tinggi, hambatan masuk dalam usaha wisata alam yang relatif rendah, kondisi politik yang tidak stabil, terjadinya bencana alam, adanya teror bom, serta adanya isu flu burung dan flu babi.

Hasil matriks IE menunjukkan bahwa TWA Telaga Warna berada pada sel V yaitu daerah *hold and maintain*. Hasil analisis SWOT menunjukkan lima alternatif strategi yaitu mengembangkan wisata edukasi tentang keragaman flora dan fauna langsung ke alam, meningkatkan promosi melalui media elektronik dan media cetak serta membuat promosi dengan paket – paket khusus liburan menarik, menambah fasilitas wisata *camping ground* di sekitar lokasi TWA Telaga Warna, meningkatkan mutu pelayanan jasa dan kualitas dari fasilitas wisata yang ada sehingga konsumen merasa puas dengan pelayanan dan fasilitas yang ada, serta menerapkan perkembangan dan penggunaan teknologi dalam sistem kerja agar dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil matriks QSPM diperoleh strategi yang diprioritaskan dari beberapa alternatif strategi yang dihasilkan matriks SWOT tersebut. Strategi yang diprioritaskan tersebut adalah membuat wisata baru yaitu mengembangkan wisata edukasi tentang keragaman flora dan fauna langsung ke alam.



# **STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA TAMAN WISATA ALAM (TWA) TELAGA WARNA PUNCAK - BOGOR**

**RIA PUSPITA SARI  
H34086075**

**Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk  
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada  
Departemen Agribisnis**

**DEPARTEMEN AGRIBISNIS  
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2011**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan artikel atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Judul Skripsi : Strategi Pengembangan Usaha Taman Wisata Alam  
(TWA) Telaga Warna Puncak – Bogor  
Nama : Ria Puspita Sari  
NIM : H34086075

Disetujui,  
Pembimbing

**Dra. Yusalina, MS**  
NIP. 19650115 199003 2 001

Diketahui  
Ketua Departemen Agribisnis  
Fakultas Ekonomi dan Manajemen  
Institut Pertanian Bogor

**Dr. Ir. Nunung Kusnadi, MS**  
NIP. 19580908 198403 1 002

Tanggal Lulus :

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul “Strategi Pengembangan Usaha Taman Wisata Alam (TWA) Telaga Warna Puncak-Bogor” adalah karya saya sendiri dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam bentuk daftar pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Bogor, April 2011

Ria Puspita Sari  
H34086075

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



## RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Tuban pada tanggal 26 September 1986. Penulis adalah anak kedua dari dua bersaudara dari pasangan Bapak Lilik Suharto (Alm) dan Ibunda Tumini.

Penulis menyelesaikan Taman Kanak-Kanak (TK) di TK Tunas Rimba Jatirogo-Tuban pada tahun 1993. Pada tahun 1999 penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar (SD) di SDN Wotsogo 2 Jatirogo-Tuban. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) di SLTP N 1 Jatirogo-Tuban pada tahun 2002. Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Umum (SMU) di SMU N 2 Bojonegoro pada tahun 2005.

Pada tahun 2005 penulis diterima di Institut Pertanian Bogor (IPB) dan terdaftar sebagai mahasiswa Diploma Program Keahlian Teknik dan Manajemen Lingkungan. Selama menjalankan studi di Diploma, penulis juga aktif dalam organisasi HIMALIKA (Himpunan Mahasiswa Lingkungan) dan menjabat sebagai Ketua Departemen Seni pada tahun 2007-2008. Penulis menyelesaikan studi Diploma pada tahun 2008 dan melanjutkan studi Program Sarjana Agribisnis Penyelenggaraan Khusus Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



## KATA PENGANTAR

Puji serta syukur kehadiran Allah SWT atas segala berkah dan karuniaNya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Strategi Pengembangan Usaha Taman Wisata Alam (TWA) Telaga Warna Puncak-Bogor” ini dengan lancar. Ucapan shalawat serta salam juga ditujukan kepada junjungan besar Nabi Muhammad SAW beserta para sahabat.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) yang berpengaruh terhadap Taman Wisata Alam (TWA) Telaga Warna, merumuskan berbagai alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi Taman Wisata Alam (TWA) Telaga Warna dan menentukan prioritas alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi Taman Wisata Alam (TWA) Telaga Warna.

Namun demikian, penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya saran dan kritik yang membangun kearah penyempurnaan pada skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Bogor, April 2011

Ria Puspita Sari



## UCAPAN TERIMAKASIH

Penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Sebagai bentuk rasa syukur kepada Allah SWT, penulis ingin menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Dra. Yusalina, MS selaku dosen pembimbing skripsi atas bimbingan, arahan, waktu, dan kesabaran yang telah diberikan kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.
2. Eva Yolynda Aviny, SP, MM selaku dosen penguji utama dalam sidang skripsi penulis yang berkenan memberikan kritik dan saran demi perbaikan skripsi ini.
3. Ir. Narni Farmayanti, MSc selaku dosen penguji wakil komisi pendidikan dalam sidang skripsi penulis yang berkenan memberikan kritik dan saran demi perbaikan skripsi ini.
4. Ir. Popong Nurhayati, MM selaku dosen evaluator pada seminar kolokium yang telah meluangkan waktunya serta memberikan kritik dan saran yang membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.
5. Muhammad Firdaus, PhD selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan bimbingan, waktu, dan arahan kepada penulis saat menjalani studi di Departemen Agribisnis IPB.
6. Ayahanda Lilik Suharto (Alm) dan Ibunda Tumini, Ike Anita Liasari dan Muhtar, Irwan Firdaus atas cinta, kasih sayang, semangat, dukungan, motivasi dan doa yang tiada henti-hentinya selama penulis menempuh pendidikan hingga saat ini.
7. Ir. Ae Priatna, BSc. F, MM selaku Kepala Seksi Konservasi Wilayah II Bogor Bidang Konservasi Sumberdaya Alam yang telah memberikan ijin untuk penulis melakukan penelitian dan memberikan informasi di Taman Wisata Alam Telaga Warna.
8. Siswoyo, S.Hut selaku Kepala Resort Cagar Alam dan Taman Wisata Alam Telaga Warna yang telah memberikan informasi dan membantu penulis dalam melakukan penelitian di Taman Wisata Alam Telaga Warna.
9. Ir. Agus Mulyana selaku staf Taman Wisata Alam Telaga Warna yang telah membantu dan memberikan informasi selama penulis melakukan penelitian.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

10. Bapak Sujono, dan *volunteer* yang ada di Taman Wisata Alam Telaga Warna yang telah membantu dan memberikan informasi selama penulis melakukan penelitian.
11. Bapak Dicky selaku Staf Bidang Obyek Pariwisata dari Dinas Pariwisata yang telah meluangkan waktu dan memberikan informasi kepada penulis.
12. Sahabatku Putri Restu Utami yang telah membantu dan memberikan dukungan selama penulis melakukan penelitian.
13. Seluruh Rekan-rekan : Afrilyadi Eko, Hamid, M. Ilham Fauzi, Pandro, Pramudia, Resti, Lillah, Teddy, Yeni, Dhimas, Rita, Dio, Wulandara, Alfred, Wahyu, M. Reza Ilhami, Syani, Natalina dan seluruh Keluarga Besar Ekstensi Agribisnis khususnya angkatan 3, 4, dan 5 yang telah membantu, memberikan kritik dan saran, serta motivasi selama penulis menempuh pendidikan di Departemen Agribisnis IPB.



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xv
<b>I. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	8
1.5. Ruang Lingkup .....	8
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	9
2.1. Ruang Lingkup dan Faktor-faktor Penting dalam Pengembangan Wisata Alam .....	9
2.2. Analisis Pengembangan Taman Wisata Alam .....	13
2.3. Strategi Pengembangan Taman Wisata Alam .....	14
<b>III. KERANGKA PEMIKIRAN</b> .....	18
3.1. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	18
3.1.1. Konsep Manajemen Strategi .....	18
3.1.2. Konsep dan Perumusan Strategi .....	19
3.1.3. Lingkungan Perusahaan .....	22
3.1.4. Analisis Lingkungan Internal .....	23
3.1.5. Analisis Lingkungan Eksternal .....	25
3.1.6. Konsep Perumusan Strategi .....	30
3.2. Kerangka Pemikiran Operasional .....	32
<b>IV. METODE PENELITIAN</b> .....	37
4.1. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	37
4.2. Jenis dan Sumber Data .....	37
4.3. Metode Pengumpulan Data .....	37
4.4. Pengolahan dan Analisis Data .....	38
4.4.1. Tahap Pengolahan Data .....	38
4.4.2. Analisis Matriks IFE dan EFE .....	39
4.4.3. Analisis Matriks Internal-Eksternal (IE) .....	41
4.4.4. Analisis Matriks SWOT .....	42
4.4.5. Analisis Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif .....	43
<b>V. KEADAAN UMUM TAMAN WISATA ALAM TELAGA WARNA</b> .....	46
5.1. Sejarah Singkat TWA Telaga Warna .....	46
5.2. Letak dan Luas Kawasan .....	47
5.3. Kondisi Fisik .....	48
5.4. Aksesibilitas .....	49

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



5.5. Potensi Wisata .....	49
5.6. Kondisi Umum TWA Telaga Warna .....	50
5.6.1. Potensi Flora .....	50
5.6.2. Potensi Fauna .....	51
<b>VI. ANALISIS LINGKUNGAN PERUSAHAAN .....</b>	<b>52</b>
6.1. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan .....	52
6.1.1. Pemasaran .....	52
6.1.2. Keuangan .....	55
6.1.3. Produksi/Operasi .....	57
6.1.4. Sumber Daya Manusia .....	58
6.1.5. Sistem Informasi Manajemen .....	61
6.2. Analisa Lingkungan Eksternal Perusahaan .....	62
6.2.1. Faktor Ekonomi .....	63
6.2.2. Faktor Sosial Budaya, Demografi dan Lingkungan....	65
6.2.3. Faktor Politik, Pemerintahan, dan Hukum .....	66
6.2.4. Faktor Teknologi .....	68
6.2.5. Faktor Persaingan .....	68
6.3. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan, Serta Peluang dan Ancaman .....	72
6.3.1. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan .....	72
6.3.2. Identifikasi Peluang dan Ancaman .....	76
<b>VII. PERUMUSAN ALTERNATIF STRATEGI .....</b>	<b>80</b>
7.1. Analisis Matriks IFE dan Matriks EFE .....	80
7.1.1. Analisis Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE) ....	80
7.1.2. Analisis Matriks <i>Eksternal Factor Evaluation</i> (EFE) ..	82
7.2. Analisis Matriks Internal – Eksternal (IE) .....	84
7.3. Analisis Matriks SWOT .....	86
7.3.1. Strategi SO .....	87
7.3.2. Strategi WO .....	88
7.3.3. Strategi ST .....	89
7.3.4. Strategi WT .....	90
7.4. Analisis Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif ( <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> ) .....	91
<b>VIII. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>93</b>
8.1. Kesimpulan .....	93
8.2. Saran .....	94
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>95</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>97</b>



## DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1	Kontribusi Pariwisata dalam Perolehan Devisa Di Indonesia pada Tahun 2007-2009 .....	2
2	Jumlah Kunjungan Wisatawan di Indonesia Tahun 2005-2009 .....	3
3	Jumlah Wisatawan Mancanegara maupun Domestik di Jawa Barat pada Tahun 2004-2008 .....	4
4	Data Pendapatan Hasil Penjualan Karcis Pengunjung Usaha Wisata Alam Tahun 2005 .....	6
5	Data Jumlah dan Luasan Kawasan Konservasi di Indonesia Tahun 2006 .....	12
6	Daftar Fenomena yang Menghasilkan Peluang dan Ancaman ....	28
7	Analisis Matrik IFE .....	40
8	Analisis Matrik EFE .....	41
9	Penyusunan Strategi yang Diterapkan Berdasarkan Matriks SWOT .....	43
10	Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) .....	45
11	Sejarah Kawasan TWA Telaga Warna .....	46
12	Luas Kawasan Telaga Warna Tahun 2007 .....	47
13	Daftar Harga Fasilitas Wisata di TWA Telaga Warna Tahun 2010 .....	53
14	Jumlah Penduduk Provinsi DKI Jakarta, November 2010 .....	66
15	Hasil Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE) TWA Telaga Warna .....	81
16	Hasil Matriks <i>Eksternal Factor Evaluation</i> (EFE) TWA Telaga Warna .....	83
17	Hasil Matriks SWOT TWA Telaga Warna .....	87
18	Harga Paket Khusus di TWA Telaga Warna .....	89

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



## DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
1	Model Komprehensif Manajemen Strategis .....	21
2	Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri ....	28
3	Kerangka Pemikiran Operasional Strategi Pengembangan Usaha TWA Telaga Warna Puncak-Bogor .....	36
4	Matriks Internal-Eksternal (IE).....	42
5	Pemandangan Alam Telaga di TWA Telaga Warna Tahun 2010 .....	50
6	Dua Jenis Tumbuhan yang Memiliki Potensi Berbeda di TWA Telaga Warna .....	51
7	Fauna Jenis Mamalia di TWA Telaga Warna.....	51
8	Bagan Pembagian Hasil Pungutan Masuk TWA Telaga Warna Tahun 2010 .....	56
9	Struktur Organisasi Cagar Alam dan Taman Wisata Alam Telaga Warna Tahun 2010 .....	58
10	Inflasi di Indonesia Tahun 2010 .....	64
11	Matriks Internal – Eksternal (IE) TWA Telaga Warna.....	85

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



## DAFTAR LAMPIRAN

Nomor		Halaman
1	Data Obyek Wisata Kabupaten Bogor Tahun 2009 .....	97
2	Kuesioner Pemberian Bobot dan Penetapan Rating Faktor-Faktor Internal dan Eksternal .....	98
3	Kuesioner Penilaian Pengunjung .....	118
4	Kuesioner Penelitian Penilaian Daya Tarik Strategi QSPM .....	122
5	Formulasi QSPM.....	124

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan Negara kepulauan dengan luas daratan 1,86 juta km<sup>2</sup> dengan 17.508 pulau, serta berada pada garis zambrot khatulistiwa sehingga memiliki beragam kekayaan sumber daya alam (Badan Pusat Statistik Indonesia, 2004). Keberagaman kekayaan sumber daya alam ini menjadi modal dasar dalam pembangunan. Pengelolaan sumber daya alam secara baik dan berorientasi kepada kesejahteraan rakyat, tentunya akan berjalan dengan baik apabila didukung dengan segenap lapisan masyarakat Indonesia.

Salah satu kekayaan alam yang dimiliki Indonesia adalah hutan. Hutan menyimpan beragam flora, fauna, serta keindahan alam sehingga dapat dimanfaatkan. Menurut PP No.10 Tahun 2010 dijelaskan tentang tata cara perubahan peruntukan dan fungsi kawasan hutan, dimana perubahan peruntukan dan fungsi kawasan hutan dilakukan untuk memenuhi tuntutan dinamika pembangunan nasional, serta aspirasi masyarakat dengan tetap berlandaskan pada optimalisasi distribusi fungsi, manfaat kawasan hutan secara lestari dan berkelanjutan, serta keberadaan kawasan hutan dengan luasan yang cukup dan sebaran yang proporsional. Kawasan hutan yang memiliki fungsi pokok sebagai hutan konservasi, hutan lindung, dan hutan produksi.

Kawasan hutan konservasi meliputi kawasan suaka alam, kawasan pelestarian alam, dan taman buru. Kawasan suaka alam terdiri dari cagar alam dan suaka margasatwa, sedangkan kawasan pelestarian alam terdiri dari taman nasional, taman hutan raya, dan taman wisata alam. Selain dimanfaatkan untuk kawasan konservasi, kawasan pelestarian alam dapat dimanfaatkan sebagai obyek wisata karena keunikan dari kondisinya. Dengan demikian, sektor pariwisata sangat berpotensi untuk dikembangkan di Indonesia.

Pariwisata merupakan salah satu sektor yang memberikan pengaruh cukup besar pada devisa negara, hal tersebut dapat terlihat dari sumber penerimaan negara selama kurun waktu tahun 2007 sampai tahun 2009, walaupun pada tahun 2007 ranking pariwisata sempat menurun pada posisi kelima tetapi pada tahun 2008 mulai naik dan pada tahun 2009 masuk tiga besar sumber devisa terbesar negara Indonesia (Tabel 1). Sektor pariwisata dapat memberikan kontribusi



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

terbesar setelah minyak dan gas bumi serta minyak kelapa sawit, untuk itu sektor pariwisata harus tetap dikembangkan.

Tabel 1. Kontribusi Pariwisata dalam Perolehan Devisa di Indonesia Tahun 2007-2009 (Juta USD)

No.	Sektor	2007	2008	2009
1.	Minyak dan gas bumi	22.088,60 (1)	29.126,30 (1)	19.018,30 (1)
2.	Minyak klp sawit	7.868,64 (2)	12.375,57 (2)	10.367,62 (2)
3.	Karet Olahan	6.179,88 (3)	7.579,66 (3)	4.870,68 (5)
4.	Pariwisata	5.345,98 (5)	7.377,00 (4)	6.298,02 (3)
5.	Pakaian jadi	5.712,87 (4)	6.092,06 (5)	5.735,60 (4)
6.	Alat Listrik	4.835,87 (6)	5.253,74 (6)	4.580,18 (6)

Keterangan : ( ) menunjukkan ranking dari masing-masing sektor

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2009 (diolah)

Pada Tabel 1 terlihat bahwa sektor pariwisata memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap perekonomian nasional, walaupun secara jumlah mengalami penurunan pada tahun 2009. Hal ini dipengaruhi banyak faktor, karena sektor pariwisata sangat rentan terhadap faktor-faktor lingkungan alam, keamanan, dan isu kesehatan. Faktor-faktor lingkungan alam yang melanda Indonesia berpengaruh terhadap kunjungan wisatawan. Contoh konkrit yang terjadi pada faktor keamanan yaitu adanya issue terorisme yang mengakibatkan menurunnya minat para wisatawan untuk berkunjung, seperti yang terjadi di Bali dimana tercatat jumlah wisatawan mancanegara yang datang ke Indonesia menurun sekitar 16,16 persen dari target yang direncanakan (Dirjen Pariwisata, 2009). Isu kesehatan seperti flu babi dan flu burung juga sangat berpengaruh terhadap kunjungan wisatawan ke Indonesia.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan devisa negara dalam sektor pariwisata adalah kunjungan wisatawan mancanegara maupun wisatawan domestik tersebut. Hal ini dapat diketahui dari jumlah wisatawan mancanegara maupun domestik di Indonesia pada tahun 2005-2009 (Tabel 2).

Tabel 2. Jumlah Kunjungan Wisatawan di Indonesia Tahun 2005-2009.

Tahun	Wisatawan Mancanegara (orang)	Wisatawan Domestik (orang)	Jumlah	Pertumbuhan Total Wisatawan
2005	5.002.101	112.701.000	117.703.101	-
2006	4.871.351	114.270.000	119.141.351	1,22
2007	5.505.759	115.335.000	120.840.759	1,43
2008	6.429.027	117.213.000	123.642.027	2,32
2009	6.452.259	119.150.000	125.602.259	1,59

Sumber : Departemen Budaya dan Pariwisata Nasional, 2010 (diolah)

Berdasarkan Tabel 2 menunjukkan jumlah wisatawan baik mancanegara maupun domestik yang ada di Indonesia selalu mengalami peningkatan mulai tahun 2005 sampai tahun 2009, tetapi jumlah tersebut masih relatif rendah dibandingkan dengan potensi wisata yang jauh lebih besar dan beragam dibanding dengan negara tetangga seperti Malaysia, Singapura, dan Thailand. Indonesia memiliki peluang cukup besar untuk menarik lebih banyak lagi wisatawan mancanegara, karena dalam beberapa tahun terakhir telah terjadi perubahan *consumer behaviour pattern* atau pola konsumsi dari para wisatawan ke jenis wisata yang lebih tinggi yaitu menikmati produk atau kreasi budaya (*culture*) dan peninggalan sejarah (*heritage*), serta *nature* maupun ekowisata dari suatu daerah.

Indonesia sebagai negara yang memiliki banyak peninggalan sejarah, kekayaan atraksi budaya yang sangat beragam dan unik, *nature* maupun ekowisata yang tersebar di hampir seluruh pelosok nusantara, berpeluang besar menjadi daerah tujuan wisatawan mancanegara. Adanya kebijakan-kebijakan baru pemerintah dibidang kepariwisataan telah menimbulkan optimisme dari pemerintah baik pusat maupun daerah, serta para swasta dalam pengembangan pariwisata mancanegara. Pariwisata dan segala keindahan alam yang ada di Indonesia harus bisa dilestarikan dan dimanfaatkan untuk memajukan Indonesia sehingga dapat memulihkan kondisi perekonomian Indonesia.

Pariwisata yang ada di Indonesia sangat beragam jenisnya, diantaranya yaitu wisata bahari/tirta, wisata sejarah, wisata arkeologi, wisata budaya, wisata agama, wisata ziarah, wisata kesehatan, wisata wredha (orang tua), wisata remaja, wisata perkebunan (wisata agro), wisata nostalgia, wisata pendidikan/ilmial, wisata petualangan, wisata dirgantara, wisata berburu, wisata belanja, wisata

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

industri, dan wisata alam. Setiap daerah mempunyai potensi yang mendukung pariwisata yang sesuai dengan kondisi daerahnya. Jawa Barat merupakan salah satu daerah yang mempunyai potensi alam yang dapat dijadikan wisata alam. TWA adalah kawasan pelestarian alam yang terutama dimanfaatkan untuk kegiatan pariwisata dan rekreasi, sehingga akan dapat menarik wisatawan untuk berkunjung ke Jawa Barat. Pada Tabel 3 dapat dilihat jumlah wisatawan yang datang berkunjung ke Jawa Barat.

Tabel 3. Jumlah Wisatawan Mancanegara maupun Domestik di Jawa Barat pada Tahun 2004-2008.

Tahun	Wisatawan Mancanegara (orang)	Wisatawan Domestik (orang)	Jumlah	Pertumbuhan Total Wisatawan
2004	209.255	5.983.592	6.192.847	-
2005	207.935	16.890.316	17.098.251	176,10
2006	227.075	23.561.420	23.788.495	39,13
2007	338.959	23.782.302	24.121.261	1,40
2008	286.290	25.944.228	26.230.518	8,74

Sumber : Dinas Pariwisata, Seni dan Budaya Daerah Provinsi Jawa Barat, 2009 (diolah)

Berdasarkan Tabel 3, jumlah wisatawan mancanegara maupun domestik yang berkunjung ke Jawa Barat selalu mengalami peningkatan yang sangat pesat setiap tahunnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa Jawa Barat merupakan provinsi yang berpotensi untuk dikembangkan wisata alam maupun wisata yang lainnya.

Bogor merupakan salah satu kota yang berada di Provinsi Jawa Barat. Bogor memiliki potensi alam yang sangat menarik untuk dijadikan tempat pariwisata termasuk wisata alam. Lampiran 1 menunjukkan Data Obyek Wisata yang ada di Kabupaten Bogor, salah satunya yaitu TWA Telaga Warna. Areal ini termasuk dalam Seksi Konservasi Sumber Daya Alam (KSDA) II Bogor, Bidang KSDA Wilayah I Bogor dan dibawah pengelolaan Balai Besar KSDA Bandung, Jawa Barat. Secara administratif termasuk wilayah Kecamatan Cisarua, Kabupaten Bogor.

TWA Telaga Warna telah mengembangkan kegiatan ekonomi (wisata alam) dalam rangka menerapkan salah satu prinsip konservasi, yaitu pemanfaatan sumber daya alam secara lestari dan untuk memaksimalkan salah satu bentuk pemanfaatan kawasan konservasi. TWA dikelola berdasarkan Peraturan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Pemerintah No.18 Tahun 1994 tentang Pengusahaan Pariwisata Alam di Blok Pemanfaatan Taman Nasional, Taman Hutan Raya dan Taman Wisata Alam. Selain itu, pengelolaannya diatur dalam Undang-Undang No.5 Tahun 1990 tentang konservasi Sumber Daya Alam Hayati dan Ekosistemnya yang dilaksanakan oleh pemerintah.

## 1.2 Perumusan Masalah

TWA Telaga Warna, Kabupaten Bogor merupakan kawasan konservasi yang termasuk ke dalam Kesatuan Pengelolaan Hutan Konservasi (KPHK). Kawasan ini memiliki potensi alam yang dapat berkembang apabila dikelola dengan sebaik-baiknya. Keindahan alam Telaga Warna didukung dengan keberadaan fenomena alamnya yang sangat eksotik.

TWA Telaga Warna mempunyai pesona yang menarik karena selain menyuguhkan pemandangan telaga yang indah, dan memiliki anekaragam flora dan fauna yang ada di sekitar TWA Telaga Warna ini. Paduan bukit dan telaga yang airnya dapat berubah warna menghasilkan pemandangan yang indah. Kondisi udara pegunungan yang sejuk melengkapi keindahan yang tercipta di hutan wisata alam Telaga Warna. Hutan tropik pegunungan yang mengelilingi TWA Telaga Warna merupakan sumberdaya potensial sebagai objek rekreasi, disamping itu dapat dijadikan pula sebagai tempat untuk penelitian/pendidikan. Di beberapa tempat di areal hutan wisata alam Telaga Warna ditemukan titik strategis untuk menyaksikan pemandangan lepas ke arah lembah dan kawasan sekitarnya.

TWA Telaga Warna dilintasi oleh jalan negara yang menghubungkan kota Bogor dengan Kota Cianjur. Jarak lokasi ini dengan jalan negara hanya 200 meter. Tingkat kemudahan mencapai kawasan wisata ini termasuk sangat baik karena merupakan jalur lintasan pariwisata yang strategis. Jarak tempuh dari pusat kota Bogor ke lokasi obyek wisata  $\pm$  32 Km dapat ditempuh dalam waktu  $\pm$  1 jam, sekitar 92 Km dari kota Bandung dengan jangka waktu perjalanan  $\pm$  3 jam dan 86 Km dari kota Jakarta dengan waktu tempuh selama  $\pm$  2,5 jam, serta dari kota Cianjur memiliki jarak tempuh sekitar  $\pm$  27 Km dengan  $\pm$  0,5 jam waktu tempuh perjalanan kendaraan roda dua dan hampir  $\pm$  1 jam untuk perjalanan roda empat.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Di daerah sekitar Puncak-Bogor saja sudah banyak sekali wisata yang ditawarkan, contohnya Taman Safari Indonesia, Curug Cilember, Gunung Mas, dan lain-lain. Permasalahan yang dihadapi TWA saat ini adalah persaingan dengan objek wisata lain di sekitar puncak. Pada Tabel 4 memuat data pendapatan hasil penjualan karcis pengunjung usaha wisata alam yang ada di Jawa Barat. Berdasarkan jumlah pendapatan dari penjualan karcis dapat diketahui perkiraan jumlah wisatawan yang berkunjung, sehingga dapat dilihat tingkat persaingan wisata alam dengan obyek wisata sejenis. TWA Telaga Warna termasuk dalam wisata alam yang dapat bersaing dengan wisata alam lain di sekitar Jawa Barat.

Tabel 4. Data Pendapatan Hasil Penjualan Karcis Pengunjung Usaha Wisata Alam Tahun 2005

No	Pengelola>Nama Kawasan	Kabupaten	Jumlah Pendapatan (Rp)
1	TWA Linggarjati	Kab. Kuningan	448.492.500
2	Tahura Ir. H. Djuanda	Kab. Bandung	205.282.200
3	TWA Pangadaran	Kab. Ciamis	95.607.900
4	TWA Situ Patenggang	Kab. Bandung	24.667.200
5	TWA Papandayan	Kab. Garut	12.006.000
6	Pasir Putih Pangadaran	Kab. Ciamis	10.284.000
7	TN. Gn. Gede Pangrango	Kab. Cianjur	9.440.000
8	TN. Gn. Halimun	Kab. Sukabumi	9.377.150
<b>9</b>	<b>TWA Telaga Warna</b>	<b>Kab. Bogor</b>	<b>8.100.000</b>
10	TWA Gunung Pancar	Kab. Bogor	5.610.000
11	TWA Sukawayana	Kab. Sukabumi	732.000
<b>Jumlah Total</b>			<b>829.598.950</b>

Sumber : Dinas Kehutanan Jawa Barat, 2005 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4 diketahui bahwa TWA Telaga Warna pada tahun 2005 menghasilkan pendapatan sebesar Rp 8.100.000,00. Nilai tersebut masih kecil dibandingkan dengan TWA Linggarjati, TWA Pangadaran, dan lain-lain. Pada Tahun 2005 posisi TWA Telaga Warna berada posisi kesembilan, dimana posisi ini jauh tertinggal dengan TWA yang lainnya. Hal tersebut dapat dikarenakan beberapa faktor internal maupun faktor eksternal.

Pada tahun 2005 TWA Telaga Warna belum mempunyai fasilitas yang memadai dibandingkan dengan TWA lainnya yang ada di Jawa Barat, misalnya sarana *outbond*, *cafeteria*, *camping ground* serta fasilitas-fasilitas lain yang mendukung sehingga pengunjung kurang tertarik untuk datang ke TWA Telaga

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Warna. Penyebab lainnya yaitu kurangnya promosi, sehingga masyarakat kurang mengenal TWA Telaga Warna. Adanya potensi dari TWA Telaga Warna yang belum dioptimalkan secara maksimal juga menjadi salah satu faktor internal yang menyebabkan pendapatan dari TWA Telaga Warna masih relatif kecil.

Keberadaan wisata sejenis maupun wisata yang lainnya menjadi sebuah ancaman bagi TWA Telaga Warna. Persaingan yang sangat tinggi juga terjadi di sekitar wilayah Puncak Bogor, karena adanya wisata lain seperti Taman Safari Indonesia, Agrowisata Gunung Mas, Curug Cilember. Selain itu munculnya Taman Wisata Matahari yang merupakan obyek wisata baru dan memiliki potensi untuk menyaingi TWA Telaga Warna. Taman Wisata Matahari dikatakan masih baru karena baru dibuka tahun 2007, tetapi jumlah pengunjungnya selalu padat apalagi pada saat hari libur.

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi oleh TWA Telaga Warna dalam menjalankan usahanya seperti persaingan usaha yang cukup tinggi, maka TWA Telaga Warna harus membuat strategi pengembangan yang tepat untuk keberlangsungan usaha sebagai salah satu upaya menarik perhatian dan meningkatkan kunjungan wisatawan domestik maupun wisatawan asing.

Berdasarkan pemaparan tersebut maka dapat dikemukakan perumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian yaitu :

1. Faktor internal dan eksternal apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi pengembangan TWA Telaga Warna?
2. Bagaimana alternatif strategi pengembangan usaha yang tepat untuk diterapkan oleh TWA Telaga Warna?
3. Bagaimana prioritas strategi yang tepat bagi TWA Telaga Warna dalam mengembangkan usahanya di masa yang akan datang?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi pengembangan TWA Telaga Warna.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

2. Merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha yang tepat untuk diterapkan oleh TWA Telaga Warna.
3. Merumuskan prioritas strategi dalam pengembangan usaha TWA Telaga Warna.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pihak TWA Telaga Warna dalam hal strategi pengembangan usaha. Manfaat bagi mahasiswa dan Perguruan Tinggi yaitu diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sumber informasi atau pembanding untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan Strategi Pengembangan Usaha Taman Wisata. Bagi pemerintah, diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam membuat keputusan atau kebijakan dalam hal pengembangan di sektor pariwisata.

#### 1.5 Ruang Lingkup

Penelitian ini dilakukan di Taman Wisata Alam (TWA) Telaga Warna, Kabupaten Bogor yang merupakan salah satu obyek wisata alam yang banyak dikunjungi oleh wisatawan domestik maupun wisatawan mancanegara. Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada analisis strategi pengembangan usaha yang dilakukan oleh TWA Telaga Warna dengan menganalisis faktor eksternal dan internal.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Ruang Lingkup dan Faktor-faktor Penting dalam Pengembangan Wisata Alam

Wisata Alam adalah kegiatan perjalanan atau sebagian dari kegiatan tersebut yang dilakukan secara suka rela serta bersifat sementara untuk menikmati gejala keunikan dan keindahan alam, di taman nasional, taman hutan raya, dan taman wisata alam (PP Nomor 18 Tahun 1994). Taman Wisata Alam dikelola berdasarkan Peraturan Pemerintah No.18 Tahun 1994 tentang Pengusahaan Pariwisata Alam di Blok Pemanfaatan Taman Nasional, Taman Hutan Raya dan Taman Wisata Alam selain itu pengelolaannya diatur dalam Undang-Undang No.5 Tahun 1990 tentang konservasi Sumber Daya Alam Hayati dan Ekosistemnya yang dilaksanakan oleh pemerintah, dalam hal ini berarti bahwa pengelolaan Taman Wisata Alam dilakukan oleh Departemen Kehutanan.

Menurut Undang-Undang nomor 5 Tahun 1990 tentang konservasi sumber daya alam hayati dan ekosistemnya, taman wisata alam adalah kawasan pelestarian alam yang terutama dimanfaatkan untuk pariwisata dan rekreasi alam. Kawasan taman wisata alam sendiri merupakan kawasan pelestarian alam dengan tujuan utama untuk dimanfaatkan bagi kepentingan pariwisata dan rekreasi alam. Adapun kriteria untuk penunjukkan dan penetapan sebagai kawasan taman wisata alam yaitu, mempunyai daya tarik alam berupa tumbuhan, satwa atau ekosistem gejala alam serta formasi geologi yang menarik, mempunyai luas yang cukup untuk menjamin kelestarian fungsi potensi dan daya tarik untuk dimanfaatkan bagi pariwisata dan rekreasi alam, kondisi lingkungan di sekitarnya mendukung upaya pengembangan pariwisata alam.

Kawasan taman wisata alam dikelola oleh pemerintah dan dikelola dengan upaya pengawetan keanekaragaman jenis tumbuhan dan satwa beserta ekosistemnya. Suatu kawasan taman wisata alam dikelola berdasarkan satu rencana pengelolaan yang disusun berdasarkan kajian aspek-aspek ekologi, teknis, ekonomis dan sosial budaya. Rencana pengelolaan taman wisata alam sekurang-kurangnya memuat tujuan pengelolaan, dan garis besar kegiatan yang menunjang upaya perlindungan, pengawetan dan pemanfaatan kawasan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Upaya pengawetan kawasan taman wisata alam dilaksanakan dalam bentuk kegiatan perlindungan dan pengamanan, inventarisasi potensi kawasan, penelitian dan pengembangan yang menunjang pelestarian potensi, pembinaan habitat dan populasi satwa. Beberapa kegiatan yang dapat mengakibatkan perubahan fungsi kawasan taman wisata alam adalah berburu, menebang pohon, mengangkut kayu dan satwa atau bagian-bagiannya di dalam dan ke luar kawasan, serta memusnahkan sumberdaya alam di dalam kawasan; melakukan kegiatan usaha yang menimbulkan pencemaran kawasan; melakukan kegiatan usaha yang tidak sesuai dengan rencana pengelolaan dan atau rencana pengusahaan yang telah mendapat persetujuan dari pejabat yang berwenang. Sesuai dengan fungsinya, taman wisata alam dapat dimanfaatkan untuk pariwisata alam dan rekreasi; penelitian dan pengembangan (kegiatan pendidikan dapat berupa karya wisata, widya wisata, dan pemanfaatan hasil-hasil penelitian serta peragaan dokumentasi tentang potensi kawasan wisata alam tersebut); pendidikan; kegiatan penunjang budaya.

Proses pengembangan usaha dapat diterapkan ke hampir semua situasi perusahaan, bahkan perusahaan yang kecil memerlukan jenis aktivitas agar tetap stabil dan untuk mencapai pertumbuhan dari waktu ke waktu. Menurut Ernaldi (2010) pengembangan adalah sesuatu upaya terhadap pemanfaatan potensi yang dimiliki, sehingga tercipta sesuatu yang lebih baru dari sebelumnya. Pengembangan dapat dilakukan dengan menambahkan dan memperbaharui sesuatu yang ada. Pengembangan dalam suatu bisnis atau usaha yaitu melakukan penambahan usaha ataupun produk baru yang berasal dan masih berkaitan dari bisnis yang sudah ada, tentunya pengembangan tersebut didasari dari potensi bisnis yang serta dilakukan dengan terencana. Pengembangan dalam bisnis tersebut dilakukan selain karena potensi yang ada, juga dapat dilakukan dalam upaya mendapatkan keuntungan yang lebih banyak dan persaingan bisnis.

Bentuk wisata yang sangat erat dengan prinsip konservasi yaitu ekowisata. Apabila ekowisata pengelolaan alam dan budaya masyarakat yang menjamin kelestarian dan kesejahteraan, sementara konservasi merupakan upaya menjaga kelangsungan pemanfaatan sumberdaya alam untuk waktu kini dan masa mendatang. Ekowisata tidak melakukan eksploitasi alam, tetapi hanya

menggunakan jasa alam dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan pengetahuan, fisik, dan psikologis wisatawan. Berdasarkan aspek inilah ekowisata tidak akan mengenal kejenuhan pasar. Dengan demikian, ekowisata sangat tepat dan berdayaguna dalam mempertahankan keutuhan dan keaslian ekosistem di areal yang masih alami. Bahkan dengan ekowisata pelestarian alam dapat ditingkatkan kualitas kealamiannya, karena banyaknya wisatawan mancanegara maupun domestik yang menggemari wisata ke area alami yang dapat menciptakan kegiatan bisnis.

Tujuan pengembangan wisata alam adalah memanfaatkan potensi ekonomis sumber daya alam yang ada di dalam kawasan wisata alam untuk kepariwisataan, tanpa meninggalkan prinsip pelestarian sumberdaya alam tersebut (Sulthoni, 2000). Pada dasarnya, pengembangan kepariwisataan di suatu tempat dimaksudkan untuk dapat meningkatkan keuntungan ekonomi. Namun didalam pengembangan ini harus diupayakan juga agar tidak menyebabkan terjadinya perubahan sosial dan kerusakan lingkungan. Mempertahankan kualitas lingkungan pada kepariwisataan alam mutlak diperlukan sebab daya tarik utamanya justru pada lingkungan ini (Fandeli, 2002).

Kawasan konservasi sebagai obyek daya tarik wisata dapat berupa Taman Nasional, Taman Hutan Raya, Cagar Alam, Suaka Margasatwa, Taman Wisata dan Taman Buru akan tetapi, kawasan hutan yang lain seperti hutan lindung dan hutan produksi apabila memiliki obyek alam sebagai daya tarik ekowisata dapat dipergunakan pula untuk pengembangan ekowisata.

Fandeli (1999), dalam Fandeli (2000) menunjukkan bahwa sifat dan karakter kepariwisataan alam terkait dengan Obyek dan Daya Tarik Wisata (ODTW) Alam antara lain ;

1. *In Situ* ; ODTW alam hanya dapat dinikmati secara utuh dan sempurna di ekosistemnya. Pemandahan objek ke *ex situ* akan menyebabkan terjadinya perubahan objek dan atraksinya. Pada umumnya wisatawan kurang puas apabila tidak mendapatkan sesuatu secara utuh dan apa adanya.
2. *Perishable* ; suatu gejala atau proses ekosistem hanya terjadi pada waktu tertentu. Gejala atau proses alam ini berulang dalam kurun waktu tertentu, kadang siklusnya beberapa tahun bahkan ada puluhan tahun atau ratusan tahun.

ODTW alam yang demikian membutuhkan pengkajian dan pencermatan secara mendalam untuk dipasarkan.

3. *Non Recoverable* ; suatu ekosistem alam mempunyai sifat dan perilaku pemulihan yang tidak sama. Pemulihan secara alami sangat tergantung dari faktor dalam (*genotype*) dan faktor luar (*phenotype*). Pemulihan secara alami terjadi dalam waktu panjang, bahkan ada sesuatu objek yang hampir tak terpulihkan, bila ada perubahan. Untuk mempercepat pemulihan biasanya dibutuhkan tenaga dan dana yang sangat besar, apabila upaya ini berhasil tetapi tidak akan sama dengan kondisi semula.
4. *Non Substitutable* ; didalam suatu daerah atau mungkin kawasan terdapat banyak objek alam, jarang sekali yang memiliki kemiripan yang sama.

Dalam rangka mengembangkan ODTWA diperlukan inventarisasi terhadap potensi nasional ODTWA secara bertahap sesuai prioritas dengan memperhatikan nilai keunggulan saing dan keunggulan banding, kekhasan obyek, kebijaksanaan pengembangan serta ketersediaan dana dan tenaga. Di sektor kehutanan ODTW alam di kawasan konservasi yang berpotensi untuk dikembangkan seperti tersaji pada Tabel 5.

Tabel 5. Data Jumlah dan Luasan Kawasan Konservasi di Indonesia Tahun 2006.

No	Kawasan	Jumlah (Unit)	Luasan (Ha)
1	Cagar Alam	241	4.524.848,93
2	Suaka Marga Satwa	71	5.004.629,74
3	Taman Wisata Alam	104	269.215,86
4	Taman Buru	15	226.200,69
5	Taman Nasional	*	12.330.204,61
6	Taman Hutan Raya	21	347.427,34

Keterangan : \* jumlah Taman Nasional tidak tersedia  
 Sumber : Departemen Kehutanan, 2008

Jumlah dan luasan kawasan konservasi yang terdapat pada Tabel 5 menunjukkan banyaknya kawasan yang berpotensi untuk dikembangkan menjadi ODTW alam. Dalam satu unit pengelolaan taman nasional saja telah ada beberapa

ODTW alam, sehingga dapat diperkirakan jumlah ODTW yang bisa kita pasarkan dari seluruh kawasan konservasi yang ada di Indonesia.

## 2.2 Analisis Pengembangan Taman Wisata Alam

Analisis yang digunakan untuk mengembangkan suatu usaha tidak cukup hanya dilakukan dengan satu analisis saja. Widagti (2003) dalam menganalisis Pengembangan wisata alam di Plawangan Turgo hanya menggunakan analisis SWOT. Dalam analisisnya hanya dapat merumuskan bentuk pengembangan yang sesuai dengan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada pada Wisata Alam di Plawangan Turgo. Hal ini menjadi suatu kelemahan pada penelitian ini.

Ada hal yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Oktaviani dan Suryana (2006), model analisis yang digunakan untuk mengetahui kepuasan pengunjung dan pengembangan fasilitas Agro pada Wisata Pasirmukti Bogor yaitu Analisis Deskriptif, *Importance-Performance Analysis*, *Customer Satisfaction Index*, uji Friedman dan *Multiple Comparison*. Analisis tentang wisata Agro juga dilakukan oleh Ernaldi (2010), tetapi peneliti menggunakan analisis IFE, EFE, SWOT, IE, dan QSPM. Analisis ini disesuaikan dengan kondisi tempat yang menjadi penelitian. Pada penelitian yang dilakukan Oktaviani dan Suryana (2006) cenderung pada kepuasan konsumen, tetapi pada penelitian Ernaldi (2010) lebih cenderung pada strategi yang digunakan perusahaan untuk mengembangkan bisnisnya dibidang Agrowisata.

Sedangkan penelitian tentang pengembangan wisata alam, telah dilakukan oleh Purnamasari *et al.* (2005) dan Muthiah (2010). Pada penelitian yang dilakukan oleh Purnamasari *et al.* (2005), menggunakan analisis SWOT, Analisis Deskriptif, dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Sedangkan penelitian Muthiah (2010) menggunakan analisis deskriptif, *Importance-Performance Analysis* (IPA), *Customer Satisfaction Index* (CSI), dan analisis SWOT.

Rata-rata analisis yang digunakan untuk merumuskan Strategi adalah analisis SWOT dan tahap terakhir dalam perumusan strategi adalah tahap keputusan yang menggunakan analisis QSPM. Adapun penelitian yang mengacu pada kepuasan konsumen dapat dilakukan dengan berbagai analisis seperti, AHP (*Analytical Hierarchy Process*), IPA (*Importance-Performance Analysis*, CSI

(*Customer Satisfaction Index*, dan dapat juga menggunakan analisis uji Friedman dan *Multiple Comparison*.

Berdasarkan uraian di atas yang sesuai dengan penelitian Strategi Pengembangan Usaha Taman Wisata Alam (TWA) Telaga Warna Puncak-Bogor yaitu penelitian dari Ernaldi (2010), yaitu menggunakan alat analisis IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM. Analisis IFE digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan. Analisis EFE digunakan untuk mengidentifikasi hal-hal yang menjadi peluang dan ancaman bagi TWA Telaga Warna. Analisis IE merupakan gabungan matriks IFE dan EFE yang meringkas hasil evaluasi faktor eksternal dan internal dan menempatkan perusahaan pada salah satu kondisi di dalam sembilan sel, dimana setiap sel merupakan langkah yang harus ditempuh perusahaan. Analisis SWOT digunakan untuk menyusun strategi perusahaan dengan memadukan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Terakhir yaitu QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif dan dengan penilaian intuitif yang baik berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

### 2.3 Strategi Pengembangan Taman Wisata Alam

Strategi Pengembangan Taman Wisata Alam harus memperhatikan peningkatan kemampuan pada pelaku usaha sejenis agar dapat mengidentifikasi peluang pasar sehingga para pelaku usaha tersebut dapat dengan mudah mengembangkan bisnis Wisata Alamnya. ODTWA menjadi faktor yang terpenting untuk mengembangkan bisnis wisata alam ini. Strategi pengembangan ODTWA meliputi pengembangan (Dephut, 2008) :

- a. Aspek Perencanaan Pembangunan, ODTWA yang antara lain mencakup sistem perencanaan kawasan, penataan ruang (tata ruang wilayah), standarisasi, identifikasi potensi, koordinasi lintas sektoral, pendanaan, dan sistem informasi ODTWA.
- b. Aspek Kelembagaan, meliputi pemanfaatan dan peningkatan kapasitas institusi, sebagai mekanisme yang dapat mengatur berbagai kepentingan, secara

operasional merupakan organisasi dengan SDM dan PP yang sesuai dan memiliki efisiensi tinggi.

- c. Aspek Sarana dan Prasarana, yang memiliki dua sisi kepentingan, yaitu (1) alat memenuhi kebutuhan pariwisata alam, (2) sebagai pengendalian dalam rangka memelihara keseimbangan lingkungan, pembangunan sarana dan prasarana dapat meningkatkan daya dukung sehingga upaya pemanfaatan dapat dilakukan secara optimal.
- d. Aspek Pengelolaan, yaitu dengan mengembangkan profesionalisme dan pola pengelolaan ODTWA yang siap mendukung kegiatan pariwisata alam dan mampu memanfaatkan potensi ODTWA secara lestari.
- e. Aspek Pengusahaan, yang memberi kesempatan dan mengatur pemanfaatan ODTWA untuk tujuan pariwisata yang bersifat komersial kepada pihak ketiga dan membuka lapangan kerja bagi masyarakat setempat.
- f. Aspek Pemasaran, dengan mempergunakan teknologi tinggi dan bekerja sama dengan berbagai pihak baik dalam negeri maupun luar negeri.
- g. Aspek Peran Serta Masyarakat, melalui kesempatan-kesempatan usaha sehingga ikut membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
- h. Aspek Penelitian dan Pengembangan, yang meliputi aspek fisik lingkungan, dan sosial ekonomi dari ODTWA. Diharapkan nantinya mampu menyediakan informasi bagi pengembangan dan pembangunan kawasan, kebijaksanaan dan arahan pemanfaatan ODTWA.

Setelah dilakukan analisis strategi pengembangan wisata yang dilakukan oleh Ernaldi (2010), Muthiah (2010), Purnamasari *et al.* (2005), dan Widagti (2003) melalui analisis SWOT memberikan hasil yang sangat bervariasi. Hal tersebut dikarenakan lokasi dan keadaan wisata yang berbeda sehingga menghasilkan strategi yang berbeda dari masing-masing penelitian.

Ernaldi (2010) dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Strategi Pengembangan Agrowisata Perkebunan Teh Gunung Mas PTPN VIII Bogor, Jawa Barat menyatakan bahwa dari matriks IFE menunjukkan bahwa kondisi internal lingkungan usaha yang mempengaruhi Agrowisata Perkebunan Teh Gunung Mas PTPN VIII berada dalam kondisi yang kuat atau di atas rata-rata,

karena skor kekuatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan skor kelemahan. Sedangkan hasil dari matriks EFE menunjukkan kondisi eksternal lingkungan usaha yang mempengaruhi Agrowisata Perkebunan Teh Gunung Mas PTPN VIII dalam kondisi baik, karena peluang usaha yang dimiliki Agrowisata Perkebunan Teh Gunung Mas PTPN VIII dapat mengatasi ancaman yang ada. Hasil matriks IE menunjukkan bahwa Agrowisata Perkebunan Teh Gunung Mas PTPN VIII berada pada sel V, yaitu berada pada kondisi *hold and maintain* atau pelihara dan pertahankan. Strategi yang umumnya diterapkan pada kondisi ini adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Alternatif strategi yang diperoleh dari hasil matriks SWOT, terdiri dari enam alternatif strategi yaitu menambah fasilitas penginapan dan fasilitas lainnya, melakukan kerja sama dengan pemerintah dan warga setempat di sekitar lokasi usaha, melakukan promosi lebih aktif dan gencar melalui media elektronik dan media cetak serta membuat promosi dengan paket – paket liburan tertentu, menerapkan perkembangan dan penggunaan teknologi, meningkatkan mutu pelayanan jasa dan kualitas dari fasilitas wisata yang ada dengan ciri khas tersendiri dan yang terakhir adalah melakukan kerja sama dengan tempat – tempat wisata lain di sekitar puncak dan cipanas. Hasil analisis matriks QSPM menunjukan bahwa strategi melakukan promosi lebih aktif dan gencar serta strategi menambah fasilitas penginapan dan fasilitas lainnya merupakan strategi yang diprioritaskan atau diutamakan dibandingkan alternatif strategi yang lainnya.

Muthiah (2010) memaparkan hasil yang hampir sama dengan Ernaldi (2010) dan Widagti (2003), yaitu terletak pada pengembangan kegiatan promosinya. Selain itu, alternatif strategi yang dihasilkan oleh Muthiah (2010) yaitu perluasan kerjasama, dan penerapan *masterplan* pengelolaan. Hasil lain yang didapat oleh Widagti (2003) yaitu perbaikan dan pembangunan sarana prasarana wisata, peningkatan kuantitas dan kualitas sumberdaya pengelola, peningkatan manajemen kawasan dan manajemen pengunjung.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Purnamasari *et al.* (2005) memberikan hasil yang berbeda yaitu, pengembangan produk wisata alam dapat dilakukan dengan strategi S-T berupa diversifikasi produk yang berdasarkan urutan prioritas. Adapun urutan prioritas tersebut yaitu : 1) Produk menikmati air

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

terjun; 2) Menikmati pemandangan alam; 3) Kemping; 4) *Hiking*/mendaki gunung; 5) Pengobatan dengan air terjun; 6) Pengamatan flora; 7) Pengamatan kupu-kupu; 8) Pengamatan fauna lainnya dan 9) *Outbound*. Selain itu, untuk mengembangkan produk wisata alam berbasis ekologi di WWCC disarankan untuk melakukan kerjasama yang lebih erat antara berbagai pihak dalam mengelola dan mengembangkan produk wisata secara terintegrasi.

Dalam rangka meningkatkan daya saing produk wisata, maka diversifikasi produk perlu dilakukan sehingga pengunjung memiliki pilihan yang lebih banyak di dalam menikmati obyek dan daya tarik wisata. Hal ini juga dapat dilakukan dengan membangun '*image*' yang baik dan berkesan terhadap produk yang ditawarkan kepada konsumen dengan tetap menjaga kealamian WWCC dan memberikan pelayanan jasa yang lebih memuaskan. Kesadaran berbagai pihak terkait untuk memelihara lingkungan perlu ditingkatkan melalui pendidikan formal maupun non formal. Untuk mencegah atau mengurangi terjadinya kerusakan maupun pencemaran lingkungan akibat adanya kegiatan wisata, maka sistem pemintakatan di WWCC juga dapat dilakukan.



### III. KERANGKA PEMIKIRAN

#### 3.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

##### 3.1.1 Konsep Manajemen Strategi

Strategi merupakan cara-cara yang digunakan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya melalui penintegrasian segala keunggulan organisasi dalam menghadapi tantangan dan ancaman yang dihadapi dan potensial untuk dihadapi di masa mendatang oleh organisasi yang bersangkutan.

Strategi erat kaitannya dengan pemenuhan tujuan organisasi. Hal ini dinyatakan pula oleh Grant (1995). Ia menyatakan bahwa strategi digunakan untuk memenuhi tiga tujuan organisasi (perusahaan), yaitu :

1. Strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan
2. Strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi
3. Strategi sebagai konsep

Strategi usaha juga menjadi sesuatu yang sangat penting dalam berjalannya usaha jika dilihat dari tujuan yang akan dicapai dan jika strategi tersebut berhasil. Telah banyak yang mengartikan dan mendefinisikan manajemen strategi, salah satunya David (2006) mendefinisikan manajemen strategis sebagai sebuah seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Manajemen strategi yang dibuat atau direncanakan juga ditujukan untuk memutuskan persoalan strategi dan perencanaan, serta bagaimana strategi tersebut dilaksanakan. Manajemen strategi juga bertujuan untuk memanfaatkan dan menciptakan peluang baru dan berbeda untuk masa mendatang.

Menurut Pearce dan Robinson (1997) manajemen strategi merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana – rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan dimana ia harus bersaing, melawan siapa, dan untuk maksud (*porpose*) apa. Hunger dan Wheelen (2001) juga mendefinisikan mengenai manajemen strategi, manajemen strategi menurut mereka adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

perusahaan dalam jangka panjang dengan menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Strategi adalah suatu arahan dalam mengklasifikasikan visi, misi dan tujuan, membuat tujuan organisasi yang jelas, penyesuaian dan momentum, strategi juga dikatakan sebagai pilihan dalam menentukan dimana dan bagaimana cara berkompetisi, memprioritaskan pasar, pelanggan, merk dan produk yang akan difokuskan. Selain itu, strategi juga dikatakan masalah diferensiasi dalam menemukan sumber – sumber keunggulan kompetitif yang bertahan lama dan bagaimana mengakarkannya dengan cara yang menguntungkan (Fisk, 2006). Pengertian – pengertian manajemen strategi tersebut diatas mengungkapkan bahwa suatu strategi yang akan diterapkan untuk menyelesaikan masalah haruslah melewati suatu perencanaan yang matang agar strategi tersebut sesuai dengan tujuannya dan dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi suatu perusahaan dalam menjalankan usahanya.

### 3.1.2. Konsep dan Proses Perumusan Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi menurut David (2006) terdiri atas tiga tahap, yaitu; formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Proses manajemen strategi bersifat dinamis dan berkelanjutan. Suatu perubahan dalam satu komponen utama dalam model dapat menyebabkan perubahan dalam salah satu atau semua komponen lainnya. Maka, aktivitas formulasi, implementasi, dan evaluasi strategis harus dilaksanakan secara berkelanjutan. Formulasi strategi meliputi pengembangan visi dan misi bisnis, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan system informasi, dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Sedangkan tahap evaluasi strategi merupakan tahap final dalam manajemen strategis. Evaluasi strategi dilakukan untuk mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah; (1) Meninjau faktor – faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi sekarang, (2) Mengukur prestasi, dan (3) Mengambil tindakan korektif.

Proses manajemen strategik menurut Pearce dan Robinson (1997) terdiri dari Sembilan tugas penting, yaitu:

1. Merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*), dan tujuan (*goal*).
2. Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi internal dan kapabilitasnya.
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktor – faktor kontekstual umum.
4. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
5. Mengidentifikasi opsi yang paling dikendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
6. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
8. Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumberdaya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Model manajemen strategi dapat digunakan untuk memberikan gambaran pendekatan yang jelas dan praktis mengenai proses manajemen strategi. Cara paling baik untuk mempelajari dan menerapkan proses manajemen strategis adalah dengan menggunakan model komprehensif dari proses manajemen strategi (Gambar 1). Model tersebut menggambarkan pendekatan yang jelas dan praktis

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

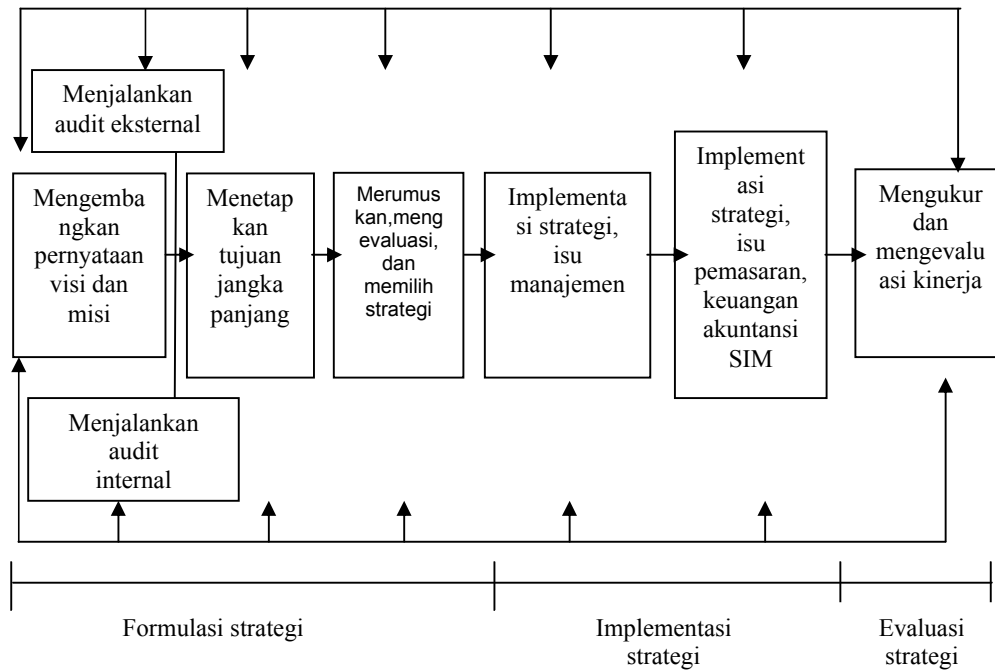
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi strategi. Proses manajemen strategis bersifat dinamis dan berkelanjutan. Suatu perubahan dalam salah satu atau semua komponen utama dalam model dapat memaksa perubahan dalam salah satu atau semua komponen yang lain. Sehingga kegiatan merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi harus dilaksanakan secara terus – menerus.



Gambar 1. Model Komprehensif Manajemen Strategis  
Sumber : David (2006)

Langkah – langkah dalam model komprehensif manajemen strategis akan memudahkan perusahaan untuk mengambil kebijakan yang tepat sesuai tujuan yang diinginkan. Rumusan strategi tersebut harus diimplementasikan dan dievaluasi terlebih dahulu, karena adanya strategi baru dari perumusan tersebut akan terjadi suatu perubahan. Dalam menjalankan strategi yang terpilih, perusahaan juga melihat seberapa efektifkah tingkat pelaksanaan dan kepentingan dari strategi tersebut, kemudian dilakukan evaluasi kembali apakah strategi tersebut masih layak untuk dijalankan.

### 3.1.3 Lingkungan Perusahaan

McLeod (2001) menyatakan bahwa lingkungan adalah alasan utama keberadaan dari perusahaan. Pemilik perusahaan melihat adanya penyediaan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan lingkungan tertentu dan menanamkan modalnya sehingga perusahaan dapat melaksanakan aktivitasnya. Lingkungan kemudian menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk memproduksi barang dan jasa. Ada delapan elemen lingkungan perusahaan yang memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung pada perusahaan diantaranya : pemasok, serikat pekerja, pelanggan, masyarakat keuangan, pemegang saham, pesaing, pemerintah dan masyarakat global.

Penetapan visi dan misi da visi merupakan suatu cita – cita yang diinginkan perusahaan dimasa yang akan datang, sedangkan misi merupakan suatu tujuan dari perusahaan untuk mendukung tercapainya visi yang telah ditetapkan sehingga visi dan misi perusahaan saling berkaitan dan saling mendukung untuk mencapai keinginan dan tujuan perusahaan. Menurut David (2006), pernyataan misi yang jelas diperlukan sebelum strategi alternatif dapat dirumuskan dan diimplementasikan. Pernyataan misi yang baik mengungkapkan pelanggan, produk atau jasa, pasar, teknologi, pemikiran untuk bertahan, falsafah, konsep diri, pemikiran untuk citra publik, dan pemikiran untuk karyawan.

Menurut Pearce dan Robinson (1997), misi perusahaan didefinisikan sebagai tujuan mendasar (*fundamental purpose*) yang membedakan suatu perusahaan dari perusahaan lain yang sejenis, dan yang menjelaskan cakupan operasinya dalam bentuk produk dan pasar. Pernyataan misi menjawab “Apa bisnis kita?”, pernyataan visi menjawab pertanyaan “Apa yang ingin kita capai?”. Visi diperlukan untuk memotivasi tenaga kerja secara efektif. Visi bersama antara manajer dan karyawan menciptakan perhatian bersama yang dapat mengangkat pekerja dari kebosanan kerja dan menetapkan mereka ke dunia baru yang penuh peluang dan tantangan (David, 2006).

### 3.1.4 Analisis Lingkungan Internal

David (2004) mengemukakan bahwa lingkungan internal adalah lingkungan yang terjadi di dalam aktifitas perusahaan, hal ini berkaitan dengan adanya kekuatan dan kelemahan. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan tujuan agar dapat memanfaatkan kekuatan agar menjadi peluang, dan mengatasi kelemahan agar tidak menjadikan ancaman. Dengan demikian, strategi yang dirumuskan akan bersifat konsisten dan realistis sesuai dengan situasi dan kondisi. Analisis lingkungan internal adalah suatu proses mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan di bidang – bidang fungsional, termasuk pemasaran, keuangan, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi manajemen yang semuanya menjadi landasan bagi strategi perusahaan.

#### a. Pemasaran

Menurut David (2006), riset pemasaran adalah mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis secara sistematis data mengenai masalah yang berkaitan dengan pemasaran barang dan jasa yang dapat mengungkapkan kekuatan dan kelemahan yang penting. Faktor – faktor yang harus diperhatikan oleh pengusaha atau perusahaan dalam pemasaran agar produk di pasar sesuai dengan harapan yang diinginkan adalah: pangsa pasar, pelayanan purna jual, kepemilikan informasi tentang pasar, pengendalian distributor, kondisi satuan kerja pemasaran, kegiatan promosi, harga jual produk, komitmen manajemen puncak, loyalitas pelanggan dan kebijakan produk baru. Dengan menganalisis dan memahami pemasaran yang sudah berjalan, maka pembuat strategi harus mempertimbangkan pula kondisi pemasaran yang ada beserta faktor – faktornya dalam merumuskan strategi yang baru dan lebih berkembang.

#### b. Keuangan.

Pengelolaan sistem keuangan harus diperhatikan secara cermat dan dikelola dengan sebaik mungkin sehingga dana dapat diedarkan kesemua bagian kegiatan usaha. Penyediaan dana yang cukup dan tepat akan berdampak pada jalannya perusahaan. Terjadinya kekurangan atau pun kelebihan dana merupakan tanda kurang tepatnya pengelolaan keuangan. Kekurangan dana akan berdampak pada program – program dari perusahaan yang akan terbengkalai dan sulit untuk

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Dana yang berlebihan berarti banyak sumber dana yang menganggur dan tidak efisien, terlebih lagi bila dana itu dari pinjaman berbunga. Kekuatan keuangan juga penting untuk diperhatikan dalam merumuskan strategi, kekuatan keuangan yang lemah dapat menghilangkan beberapa strategi alternatif yang suatu saat akan sangat bermanfaat dalam berjalannya suatu perusahaan.

### c. Produksi dan operasi.

Produksi terdiri dari seluruh aktivitas yang mentransformasikan input menjadi produk atau jasa. Sistem produksi menyusun program untuk dilaksanakan dan melakukan pengendalian produksi mencakup perbekalan, proses muatan, perawatan sarana produksi, pengendalian mutu. Pada sebagian besar industri, biaya utama disebabkan oleh proses menghasilkan produk atau jasa dari operasi, jadi produksi dapat mempunyai nilai tinggi sebagai senjata persaingan dalam strategi perusahaan secara keseluruhan. Menurut Jauch dan Gleuck (1997) bahwa jika perusahaan dapat memproduksi dengan biaya lebih rendah dan mampu menjalankan bisnis sedangkan yang lain tidak atau dapat memperoleh bahan baku dengan harga yang menguntungkan, maka perusahaan itu mempunyai keunggulan bersaing.

### d. Penelitian dan pengembangan.

Penelitian dan pengembangan dapat merupakan suatu keunggulan bersaing dengan alasan bahwa faktor penelitian dan pengembangan dapat menciptakan produk baru atau produk yang ditingkatkan. Penelitian dan pengembangan dalam suatu perusahaan sangatlah memegang peranan penting dalam ketahanan perusahaan untuk menghadapi persaingan. Perusahaan melakukan investasi untuk penelitian dan pengembangan produk atau jasa superior untuk mendapatkan keunggulan bersaing.

### e. Sistem informasi manajemen.

Tujuan dari sistem informasi manajemen adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara meningkatkan kualitas keputusan manajerial. Sebuah sistem informasi yang efektif mengumpulkan, memberi kode, menyimpan, mensintesa, dan menyajikan informasi sedemikian rupa sehingga dapat menjawab pertanyaan operasional dan strategi yang penting. Sistem ini

mengumpulkan data mengenai pemasaran, keuangan, produksi, dan personalia internal, serta faktor – faktor sosial budaya, demografi, lingkungan, ekonomi, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan.

### 3.1.5. Analisis Lingkungan Eksternal

Sebuah perusahaan harus dapat melihat dan menganalisis lingkungan eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan tersebut, karena perusahaan yang dapat berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya akan mempermudah dalam merealisasikan misi perusahaannya. Faktor eksternal perusahaan adalah berbagai faktor yang berada di luar kendali perusahaan dan memberikan peluang, ancaman dan kendala yang harus dihadapi perusahaan dalam lingkungan bersaingnya.

Perusahaan juga harus memonitor faktor – faktor dalam lingkungan umum (ekonomi, sosial budaya, politik dan pemerintah, teknologi dan ekologi), lingkungan industri (hambatan masuk, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, ketersediaan substitusi, dan persaingan antar perusahaan) dan lingkungan operasional (pesaing, kreditor, pelanggan, tenaga kerja, dan pemasok). Faktor – faktor tersebut adalah landasan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dalam lingkungan bersaingnya. Peluang adalah suatu keadaan yang penting dan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam lingkungannya, sedangkan ancaman adalah situasi penting yang tidak memberikan keuntungan dalam lingkungan perusahaan.

Menurut David (2006), analisis eksternal adalah pengungkapan peluang dan ancaman utama yang dihadapi perusahaan, sehingga dengan adanya peluang maka akan didapat keuntungan, sebaliknya dengan adanya ancaman maka perusahaan akan berusaha untuk menghindarinya. Kekuatan faktor – faktor eksternal dapat dibagi menjadi empat kategori atau yang disebut dengan analisis lingkungan jauh, yaitu:

#### a. Faktor Politik

Arah dan stabilitas faktor – faktor politik merupakan pertimbangan penting bagi para manajer perusahaan dalam merumuskan strategi perusahaan. Menurut Masang (2006) faktor – faktor politik menentukan parameter legal dan



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

regulasi yang membatasi operasi perusahaan. Situasi politik yang tidak *konduusif* akan berdampak negatif bagi dunia usaha demikian juga sebaliknya. Faktor – faktor politik seperti stabilitas politik, kebijakan dan peraturan pemerintah yang menjadi pertimbangan bagi perusahaan dalam merumuskan strategi. David (2006) mengatakan bahwa dengan kebijakan pemerintah untuk memberikan subsidi pada industri dan perusahaan tertentu akan mempengaruhi keberadaan industri atau perusahaan lain. Falsafah pemerintah dalam hubungannya dengan perusahaan dapat berubah sewaktu – waktu. Tindakan pemerintah juga mempengaruhi pilihan strategi usaha. Tindakan ini dapat memperbesar peluang atau hambatan usaha keduanya.

### b. Faktor Ekonomi

Kondisi ekonomi suatu daerah atau negara akan sangat mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan. Semakin buruk kondisi ekonomi maka akan semakin buruk pula iklim berbisnis. Sehingga tempat suatu perusahaan beroperasi juga akan sangat dipengaruhi oleh keadaan ekonomi disekitarnya. Karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kesejahteraan relatif berbagai segmen pasar. perencanaan strategi perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi di segmen – segmen yang mempengaruhi industrinya. Oleh karena itu pemerintah dan seluruh lapisan masyarakat sebaiknya bersama – sama mempertahankan dan meningkatkan kondisi ekonomi daerahnya menjadi lebih baik lagi agar perusahaan dapat bergerak maju dalam usahanya. Beberapa faktor ekonomi yang harus dipertimbangkan oleh suatu perusahaan dalam menentukan strategi perusahaan adalah tingkat penghasilan yang dapat dibelanjakan, kecenderungan belanja masyarakat, suku bunga primer, laju inflasi serta kecenderungan pertumbuhan pendapatan nasional bruto (PNB). Setiap segi ekonomi tersebut dapat membantu atau menghambat upaya pencapaian tujuan perusahaan dan menyebabkan keberhasilan atau kegagalan strategi. Setiap segi ekonomi juga dapat merupakan peluang atau pun ancaman. Setiap perubahan faktor ekonomi akan mempengaruhi industri secara berbeda – beda. Sehingga perubahan kondisi perekonomian dapat berpengaruh baik pada suatu perusahaan tetapi belum tentu baik bagi perusahaan lain.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

### c. Faktor Sosial

Kebutuhan masyarakat untuk memuaskan keinginannya akan mempengaruhi faktor lingkungannya karena keinginan mereka dalam penyesuaian diri terhadap lingkungan, sehingga berakibat terhadap perubahan kondisi sosial masyarakat. Perubahan sikap sosial diiringi dengan perubahan permintaan terhadap berbagai jenis barang atau jasa. Perusahaan harus dapat memanfaatkan perubahan tersebut dalam merumuskan strategi perusahaan. Perubahan kondisi sosial masyarakat yang terjadi akan mempengaruhi perusahaan dan harus dapat diantisipasi oleh perusahaan. Beberapa faktor dari kondisi sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah sikap, gaya hidup, adat–istiadat, dan kebiasaan orang – orang di lingkungan eksternal perusahaan, ekologis, demografi, religius, pendidikan dan etnis.

### d. Faktor Teknologi

Perkembangan teknologi yang sangat cepat dan inovasi – inovasi yang terus bermunculan akan berdampak pada perilaku pembelian dan kinerja pemasaran. Mengadaptasi teknologi yang kreatif tersebut dapat memberikan dampak terhadap perencanaan perusahaan melalui perkembangan produk baru atau perbaikan produk yang telah ada, serta melalui pengembangan proses produksi dan pemasaran produk perusahaan. Persoalan yang berkaitan dengan teknologi akan mendasari hampir setiap keputusan penting yang dibuat perencanaan strategi. Strategi teknologi yang efektif dibuat berdasarkan analisis penetrasi dari peluang dan ancaman teknologi, dan penilaian seberapa penting faktor – faktor ini terhadap strategi korporasi secara keseluruhan sehingga perubahan teknologi ini merupakan *trend* yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam merumuskan strategi.

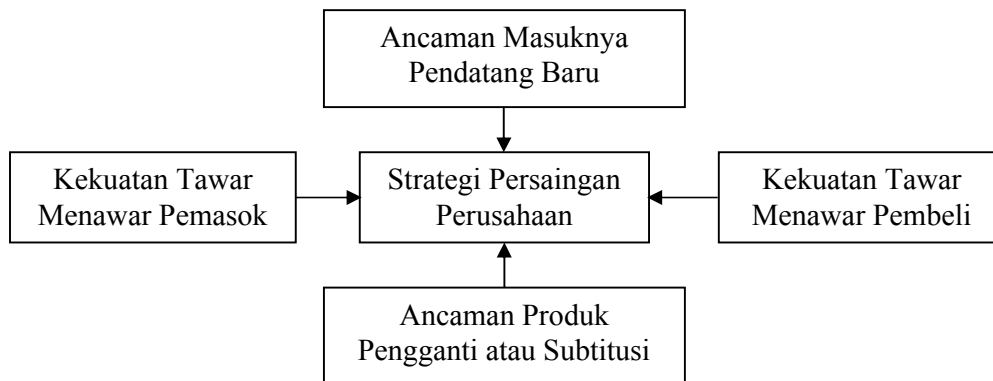
Faktor – faktor analisis lingkungan jauh tersebut dimaksudkan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dapat diamati oleh suatu perusahaan, sehingga dapat digunakan dalam merumuskan strategi untuk memanfaatkan peluang yang dimiliki dan menghindari ancaman yang dihadapi. Lingkungan eksternal dapat dikatakan sebagai aspek-aspek yang cenderung berada diluar jangkauan perusahaan, tetapi dapat mempengaruhi perusahaan. Analisis lingkungan jauh yang mempengaruhi perusahaan, dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Daftar Fenomena yang Menghasilkan Peluang dan Ancaman

<b>Politik</b> - Situasi politik negara - Kebijakan politik - Regulasi pemerintah - Peraturan pajak, tarif dan bea - Peraturan tenaga kerja - Kebijakan impor	<b>Ekonomi</b> - Tingkat inflasi - GNP - Pola konsumsi - <i>Kurs</i> mata uang - Tingkat pajak - <i>Trend</i> pertumbuhan ekonomi
<b>Sosial – Budaya</b> - Perkembangan budaya - Perkembangan media - Pertumbuhan penduduk - Jumlah penduduk - Perilaku terhadap Pemerintah	<b>Teknologi</b> - Perkembangan teknologi informasi - Kecenderungan perkembangan teknologi yang unik dalam industri - Perkembangan perilaku masyarakat Terhadap teknologi

Sumber: David (2006)

Model Lima Kekuatan Porter merupakan pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Intensitas persaingan antarperusahaan sangat beragam dari satu industri ke industri lain. Perusahaan akan bertahan dalam jangka panjang jika perusahaan berhasil mengembangkan strategi untuk menghadapi lima kekuatan yang membentuk suatu struktur persaingan dalam industri yang terdiri dari ancaman pendatang baru, kekuatan daya tawar pembeli, kekuatan daya tawar pemasok, ancaman produk substitusi dan persaingan diantara anggota industri (Gambar 2).



Gambar 2. Kekuatan – Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri  
 Sumber: Porter (1991)

### 1) Ancaman masuknya pendatang baru

Pendatang baru yang masuk ke dalam suatu industri memunculkan persaingan yang lebih besar, karena setiap pendatang baru yang masuk kedalam

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
 2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

industri merupakan pesaing yang mempunyai keinginan untuk merebut bagian pasar (konsumen). Menurut David (2006) ketika perusahaan pendatang baru masuk, terkadang perusahaan tersebut menawarkan produk yang lebih berkualitas, harga lebih rendah, dan sumber daya pemasaran yang besar. Dengan demikian, tugas penyusun strategi adalah untuk mengidentifikasi perusahaan yang berpotensi masuk ke pasar, untuk memonitor strategi pesaing baru, untuk membuat serangan balasan apabila dibutuhkan, serta untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada saat itu.

## 2) Kekuatan tawar menawar pemasok

Setiap pemasok mempunyai kekuatan tawar masing – masing yang bergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada tingkat kepentingan relatif penjualannya dalam industri tersebut dibandingkan dengan keseluruhan bisnisnya. Kekuatan tawar menawar pemasok juga mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, khususnya ketika ada sejumlah besar pemasok, hanya ada sedikit barang substitusi yang cukup bagus, atau biaya untuk mengganti bahan baku sangat mahal. Seringkali kepentingan yang dicari oleh pemasok dan produsen adalah saling memberikan harga yang masuk akal, memperbaiki kualitas, mengembangkan jasa baru, pengiriman *just-in-time*, dan mengurangi biaya persediaan, dengan demikian memperbaiki profitabilitas jangka panjang untuk semua pihak (David, 2006).

## 3). Kekuatan tawar menawar pembeli

Kekuatan daya tawar pembeli atau pelanggan dapat menekan harga, menuntut kualitas lebih tinggi atau layanan lebih banyak, dan dapat mengadu domba sesama anggota industri, yang semuanya dapat menurunkan laba. Pembeli sebagai konsumen cenderung lebih peka terhadap harga jika mereka membeli produk yang tidak terdiferensiasi, relatif mahal terhadap penghasilan, atau jika kualitas tidak terlalu penting bagi mereka. Kekuatan tawar menawar pembeli tersebut tentunya dapat mempengaruhi persaingan bisnis, sehingga pembuat strategi dalam suatu perusahaan harus juga mempertimbangkan kekuatan tawar menawar pembeli tersebut dalam menyusun strategi perusahaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

#### 4). Ancaman produk pengganti atau substitusi

Produk pengganti atau substitusi juga dapat mempengaruhi persaingan industri, dengan menetapkan harga batas tertinggi, produk atau jasa substitusi membatasi potensi suatu industri. Jika industri tidak mampu meningkatkan kualitas atau mendiferensiasikannya, laba dan pertumbuhan industri dapat terancam. Produk pengganti yang secara strategik layak diperhatikan adalah produk yang kualitasnya mampu menandingi kualitas produk industri dan yang dihasilkan oleh industri yang menikmati laba tinggi. Faktor – faktor yang menentukan ancaman produk pengganti atau substitusi adalah kinerja harga yang relatif terhadap produk pengganti, serta kecenderungan pembeli terhadap produk pengganti.

#### 5). Persaingan diantara para anggota industri

Persaingan di kalangan anggota industri terjadi karena adanya perebutan posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, introduksi produk dan perang iklan. Persaingan akan semakin tajam jika jumlah anggota dalam industri banyak, produk tidak terdiferensiasi dan adanya hambatan untuk keluar. Faktor – faktor yang menentukan persaingan tersebut adalah pertumbuhan industri, biaya tetap atau biaya penyimpanan penambahan nilai, kelebihan kapasitas sementara, perbedaan – perbedaan produk, dan *brand identity*.

#### 3.1.6 Konsep Perumusan Strategi

Menurut David (2009), teknik-teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap, yaitu tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan. Alat yang ditampilkan dalam kerangka ini bisa diterapkan untuk semua ukuran dan jenis organisasi serta dapat membantu para penyusun strategi mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi.

##### a) Tahap Input ( *Input Stage* )

Tahap input merupakan tahap pertama dalam merumuskan strategi. Tahap input meringkas informasi input dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi. Alat input mengharuskan ahli strategi untuk menghitung secara subjektif dalam tahap awal dari proses perumusan strategi. Penilaian intuitif yang baik

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

sangat diperlukan dalam menetapkan pembobotan dan penilaian yang tepat. Teknik dalam perumusan strategi pada tahap input adalah dengan analisis Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE).

David (2004) mengemukakan bahwa pembuatan matriks evaluasi faktor internal (IFE) merupakan tahap akhir dari analisis lingkungan internal perusahaan yang berupa kekuatan dan kelemahan dengan beberapa variabel, diantaranya : manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan dan sistem informasi manajemen. Sedangkan pembuatan matriks evaluasi faktor eksternal (EFE) merupakan tahap akhir dari analisis lingkungan eksternal perusahaan yang berupa peluang dan ancaman dengan beberapa variabel diantaranya : ekonomi, sosial, budaya, demografi dan lingkungan, politik, pemerintah, dan hukum, teknologi, dan persaingan.

#### **b) Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)**

Tahap pencocokan merupakan tahap ke dua yang berfungsi untuk mencocokkan antara kekuatan dan kelemahan dari faktor internal serta peluang dan ancaman dari faktor eksternal. Pada tahap pencocokan terdapat lima cara yang dapat digunakan berdasarkan kerangka penyusunan strategi, yaitu matriks SWOT, SPACE, BCG, IE, dan *Grand Strategy*. Seluruh cara tersebut dapat digunakan tergantung pada informasi yang diperoleh dari tahap input untuk mencocokkan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Mencocokkan faktor – faktor keberhasilan eksternal dan internal merupakan kunci untuk membuat strategi alternatif yang cocok bagi perusahaan untuk diterapkan. Matriks Internal-Eksternal (IE) merupakan salah satu perangkat yang cukup baik untuk digunakan karena matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu total nilai EFE dan total nilai IFE, selain itu matriks IE juga salah satu alat analisis yang dapat meminimalkan hasil strategi alternatif yang memiliki subjektifitas cukup tinggi. Sehingga, penggunaan Matriks Internal-Eksternal (IE) adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat perusahaan yang lebih baik dengan mengetahui posisi perusahaan. Matriks IE merupakan alat analisis yang berperan dalam pemetaan divisi-divisi perusahaan dalam sebuah diagram skematis, sehingga dapat digolongkan ke dalam matriks portofolio.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Analisis SWOT merupakan akronim dari *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Treats* (ancaman) adalah suatu proses identifikasi berbagai factor serta sistematis untuk merumuskan strategi yang sesuai dengan lingkungan perusahaan. Dimana analisis tersebut didasarkan pada logika yang dapat dimaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada pada perusahaan, namun secara bersamaan dapat diminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada (Rangkuti,2004). Matriks SWOT digunakan untuk menyusun strategi perusahaan dengan memadukan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki perusahaan dari matriks SWOT yang telah dianalisis akan diperoleh strategi alternatif yang dapat diambil oleh perusahaan yaitu strategi SO, strategi ST, strategi WO dan strategi WT.

### c) Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

Disamping membuat peringkat strategi untuk menghasilkan daftar berprioritas, hanya ada satu teknik analisis dalam literatur yang didesain untuk menentukan daya tarik relatif dan alternatif tindakan yang layak. Matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM) yang termasuk dalam tahap akhir dari kerangka kerja analisis perumusan strategi, teknik ini secara obyektif mengidentifikasi alternatif strategi mana yang terbaik.

Tahap terakhir dalam perumusan strategi adalah tahap keputusan. QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif dan dengan penilaian intuitif yang baik berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya, (David, 2004). Setelah melewati tahap input dan pencocokan, perusahaan harus dapat mengambil keputusan tentang strategi terbaik dan yang paling cocok diterapkan dengan kondisi lingkungan internal dan eksternalnya.

### 3.2 Kerangka Pemikiran Operasional

TWA Telaga Warna ini merupakan industri jasa yang mengharapkan kunjungan dari wisatawan mancanegara maupun wisatawan domestik. Keindahan alam serta beragamnya flora dan fauna yang ada di TWA Telaga Warna

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

merupakan aset yang terpenting. Oleh sebab itu, keaslian lingkungan menjadi modal penting yang harus selalu dijaga dan dilestarikan.

Perkembangannya pariwisata di daerah Jawa Barat, khususnya daerah Bogor mengakibatkan persaingan bisnis yang sangat tinggi. Untuk itu TWA Telaga Warna dituntut untuk terus melakukan inovasi-inovasi baru untuk meningkatkan jumlah kunjungan dan keberlangsungan bisnis tersebut.

Pengembangan strategi dalam bisnis wisata alam menjadi satu hal yang sangat penting dalam upaya menarik perhatian wisatawan, sehingga analisis mengenai strategi pengembangan tersebut penting untuk dilakukan. Untuk melakukan strategi pengembangan dilakukan analisis lingkungan internal dan eksternal terlebih dahulu. Dalam merumuskan faktor internal dan eksternal yang akan diteliti, dilakukan survey terlebih dahulu sehingga faktor-faktor yang diteliti sesuai dengan kondisi dari TWA Telaga Warna. Kerangka pemikiran ini menggabungkan antara teori David (2006) dan Porter (1991).

Analisis lingkungan internal terdiri dari faktor pemasaran, keuangan, produksi/operasi, sumber daya manusia, dan Sistem Manajemen Informasi. Faktor pemasaran merupakan salah satu kegiatan penting dari sebuah aktifitas perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan aktifitas usahanya dapat diukur dari sejauh mana perusahaan tersebut dapat memasarkan produknya sampai ke tangan konsumen. Pemasaran dapat dilaksanakan agar dapat meningkatkan pendapatan bagi TWA Telaga Warna. Faktor pemasaran terdiri dari 4P yaitu *price*, *place*, *product*, *promotion*. Dengan memberikan pelayanan dan harga tiket yang murah akan dapat menarik perhatian bagi konsumen atau pengunjung. Selain itu juga kondisi alam yang menjadi ketertarikan bagi pengunjung harus tetap di jaga dan dilestarikan. Tempat yang strategis yaitu berada pada perbatasan kota bogor dan cianjur, dimana daerah puncak menjadi salah satu tempat yang menjadi tujuan masyarakat untuk berwisata. Hal terpenting yang harus dilakukan dalam faktor pemasaran yaitu promosi.

Faktor Keuangan merupakan faktor penting bagi penting dalam perkembangan perusahaan. Dalam faktor keuangan, hal yang perlu diperhatikan yaitu sumber pembiayaan dan pendapatan dari suatu perusahaan tidak terkecuali TWA Telaga Warna ini. Sedangkan faktor produksi/operasi merupakan kegiatan



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

yang menghasilkan barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan oleh konsumen. TWA Telaga Warna merupakan perusahaan yang menawarkan produk jasa dan produksi jasa yang dilakukan yaitu perawatan dan pemeliharaan fasilitas. Selain itu, pelayanan yang diberikan kepada pengunjung untuk memberikan kepuasan kepada konsumen merupakan hal yang harus diperhatikan dalam faktor produksi/operasi.

Sumber Daya Manusia (SDM) sangat mempengaruhi jalannya suatu perusahaan dan keberhasilan suatu perusahaan. Kualitas dari SDM tersebut merupakan modal penting bagi setiap organisasi yang ingin mencapai keunggulan bersaing dengan usaha yang sejenis.

Sistem Informasi Manajemen merupakan faktor yang sangat mendukung dalam pengembangan suatu bisnis. Penggunaan komputerisasi dalam penyajian data dan teknologi lainnya untuk menyajikan informasi sangat dibutuhkan dalam perusahaan.

Selain faktor internal yang dianalisis, faktor eksternal juga dilakukan analisis dalam hal ekonomi, politik, sosial-budaya, teknologi, dan persaingan. Dalam faktor ekonomi hal yang perlu diperhatikan yaitu pertumbuhan ekonomi. Pertumbuhan ekonomi dapat memberikan peluang maupun ancaman bagi perusahaan. Pertumbuhan ekonomi ditunjukkan dengan nilai PDB (Produk Domestik Bruto). Sedangkan kondisi politik yang stabil akan mendukung terciptanya pertumbuhan ekonomi yang sehat dan dinamis. Adanya suatu kebijakan untuk mendukung pariwisata juga merupakan hal yang sangat berpengaruh dalam pengembangan bisnis tersebut.

Faktor sosial dan budaya merupakan faktor yang perlu diperhatikan oleh suatu perusahaan dalam melakukan pengembangan usaha. Faktor sosial budaya dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu; gaya hidup, ekologi, dan demografi. Berbeda halnya dengan Teknologi, Teknologi merupakan faktor yang sangat berpengaruh karena adanya peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung perkembangan bisnis. Untuk itu perusahaan harus menganalisis perkembangan teknologi untuk menangkap peluang bagi perusahaan.

Faktor Persaingan tidak lepas dari usaha bisnis, termasuk bisnis pariwisata. Untuk itu, faktor persaingan yang perlu diperhatikan yaitu dalam hal

anacamannya masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, dan tingkat persaingan.

Identifikasi diatas dilakukan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang akan mempengaruhi keberadaan dari TWA Telaga Warna. Setelah itu faktor-faktor tersebut dimasukkan dalam matriks IFE dan EFE, dan selanjutnya dianalisis dengan Matriks IE dan SWOT.

Tahap terakhir adalah pengambilan keputusan dengan menggunakan matriks QSPM, analisis ini digunakan untuk mendapatkan prioritas strategi yang akan digunakan oleh TWA Telaga Warna, hal ini didapat dari matriks SWOT. Nilai TAS paling tinggi merupakan alternatif strategi yang terbaik untuk dijalankan oleh TWA Telaga Warna.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

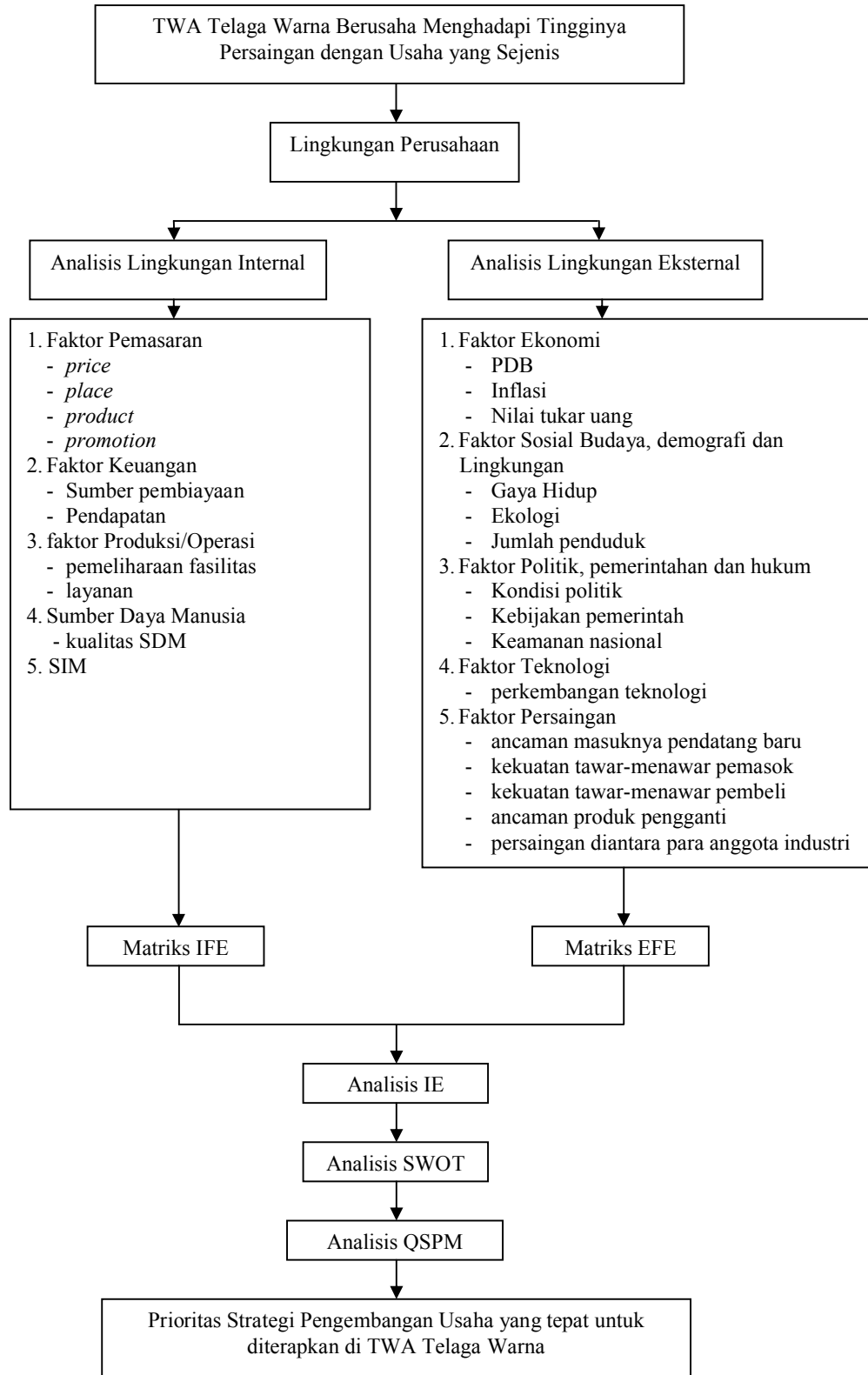
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Gambar 3. Kerangka Pemikiran Operasional Strategi Pengembangan Usaha TWA Telaga Warna Puncak-Bogor

## IV. METODE PENELITIAN

### 4.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Taman Wisata Alam Telaga Warna Kabupaten Bogor. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja (*purposive*). Aspek masalah yang dianalisis mencakup kondisi internal dan eksternal yang dihadapi oleh Taman Wisata Alam Telaga Warna untuk merumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi TWA Telaga Warna. Pengambilan data dilakukan pada bulan Desember 2010 sampai bulan Januari 2011.

### 4.2 Metode Penentuan Responden

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*, yaitu penentuan sampel yang didasarkan atas kriteria yang telah ditentukan. Teknik *purposive sampling* digunakan karena kajian penelitian ini membahas tentang perumusan strategi kebijakan suatu perusahaan, sehingga pemilihan responden ditujukan kepada pihak-pihak internal perusahaan yang terkait dalam penentuan strategi dan kebijakan perusahaan. Responden pihak internal adalah Kepala Seksi Konservasi Wilayah II Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam Jawa Barat dan Kepala Resort CA dan TWA Telaga Warna.

Responden dari pihak eksternal yaitu berasal dari Dinas Pariwisata. Responden dari pihak eksternal tersebut diharapkan dapat mengurangi subyektifitas dari responden pihak internal. Responden dipilih secara sengaja, responden dari pihak eksternal juga diambil dari pengunjung TWA Telaga Warna sebanyak 30 orang responden. Data dari responden konsumen ditujukan untuk menguatkan faktor – faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi dalam perumusan strategi.

### 4.3 Jenis dan Instrumentasi

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari pihak manajemen melalui wawancara. Pengamatan langsung di lapangan dan pengisian kuisisioner dilakukan dengan pihak yang dianggap paling berkompeten di Taman Wisata Alam Telaga

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Warna yaitu Kepala Seksi Konservasi Wilayah II Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam Jawa Barat dan Wakil Kepala Resort TWA Telaga Warna, sedangkan pihak eksternal yang akan diwawancarai yaitu pengunjung yang datang di TWA Telaga Warna serta dari pihak Dinas Pariwisata. Data sekunder diperoleh dari dokumen, laporan manajemen TWA Telaga Warna, Departemen Kehutanan, Dinas Pariwisata, Badan Pusat Statistik (BPS), serta literatur-literatur atau tulisan-tulisan yang berhubungan dengan penelitian. Kegiatan ini dilakukan untuk memperoleh data yang tidak dapat diperoleh dari pengamatan langsung di lapang ataupun wawancara. Instrumentasi atau alat pengumpul data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner yang berisi daftar pertanyaan yang berkaitan dengan tema penelitian (Lampiran 2 dan 3).

#### 4.4. Pengolahan dan Analisis Data

##### 4.4.1. Tahap Pengolahan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara melakukan pengamatan langsung di TWA Telaga Warna dengan melakukan wawancara secara langsung serta melalui kuisisioner kepada responden untuk memperoleh informasi yang sesuai dengan penelitian. Responden yang dipilih memiliki peranan besar terhadap perumusan strategi perusahaan. Kuisisioner berisi kumpulan pertanyaan mengenai permasalahan lingkungan internal dan eksternal TWA Telaga Warna. Langkah-langkah untuk pengisian kuisisioner ini dilakukan dengan cara (1) mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman, (2) melakukan diskusi untuk merumuskan kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman yang tepat, (3) pengisian kuisisioner, dan (4) melakukan pencatatan semua data.

Data diperoleh melalui beberapa tahap yaitu tahap klarifikasi, tahap pengolahan data menggunakan skala likert dan tahap QSPM. Pada tahap klarifikasi yang dilakukan adalah menganalisis lingkungan internal dan eksternal yang ada di perusahaan. Tahapan ini dimulai dengan memberikan kuisisioner tahap pertama yang berisi pertanyaan, dari pertanyaan tersebut diolah sehingga diperoleh faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang ada di perusahaan. Faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal ini dibuat dalam kuisisioner. Kuisisioner ini dibawa kembali kepada Kepala Resort CA dan TWA Telaga Warna

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

serta Kepala Seksi Konservasi Wilayah II Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam Jawa Barat untuk dipilih faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Kuisisioner berikutnya yaitu pemberian bobot faktor lingkungan dan eksternal. Skala yang digunakan adalah skala likert. Hasil pembobotan ini dihitung menggunakan matriks perbandingan berpasangan kemudian dilakukan penentuan rating terhadap faktor lingkungan internal dan eksternal. Setelah data rating terkumpul, maka dilakukan pengolahan data. Tahap berikutnya yaitu tahap pencocokan dengan melakukan analisis matriks IE dan SWOT, dan ketiga adalah tahap keputusan menggunakan QSPM. Untuk memperoleh nilai AS dan TAS maka dibuat kuisisioner yang akan diisi oleh pemilik. Setelah nilai AS dan TAS diperoleh kemudian dilakukan pengolahan data. Dari data yang telah diolah maka akan diperoleh prioritas strategi yang dapat disarankan kepada perusahaan.

#### 4.4.2. Analisis Matriks IFE dan EFE

Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang termasuk kedalam faktor internal sangat penting untuk dilakukan. Menurut David (2006) langkah ringkas untuk mengidentifikasi *Internal Factor Evaluation* (IFE) yang meringkas dan mengevaluasi faktor internal yakni kekuatan dan kelemahan perusahaan di bidang-bidang fungsional termasuk manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi. Tujuan dari penilaian faktor eksternal adalah mengembangkan daftar terbatas peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan dan ancaman yang harus dihindari. Langkah yang ringkas dalam melakukan penelitian eksternal adalah dengan menggunakan matriks *External Factor Evaluation* (EFE). Adapun tahap-tahap dalam penyusunan matriks EFE dan IFE adalah :

##### 1. Mengidentifikasi Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan

Dalam tahap identifikasi faktor internal dan eksternal dilakukan dengan mendaftarkan seluruh kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.

##### 2. Pemberian Bobot Faktor

Memberikan bobot untuk masing-masing faktor dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting). Penjumlahan dari seluruh bobot pada masing-

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

masing faktor eksternal dan internal perusahaan yang diberikan harus berjumlah sama dengan 1,0.

3. Pemberian Rating (Peringkat)

Pemberian peringkat (rating) oleh manajemen dari perusahaan dilakukan terhadap faktor – faktor dari hasil analisis situasi perusahaan. Untuk mengukur pengaruh masing – masing faktor terhadap kondisi perusahaan digunakan nilai peringkat dengan menggunakan skala 1, 2, 3 dan 4 terhadap masing – masing faktor strategis yang menandakan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini. Pemberian nilai rating kekuatan pada matriks IFE menggunakan skala; 1 = sangat lemah, 2 = lemah, 3 = kuat, 4 = sangat kuat. Pemberian nilai rating untuk faktor kelemahan merupakan kebalikan dari faktor kekuatan. Sedangkan pemberian nilai rating peluang pada matriks EFE menggunakan skala; 1 = rendah (respon kurang), 2 = sedang (respon sama dengan rata – rata), 3 = (respon diatas rata – rata), 4 = sangat tinggi (respon superior). Pemberian rating untuk faktor ancaman merupakan kebalikan dari faktor peluang.

4. Perkalian Bobot dan Peringkat

Langkah selanjutnya adalah mengalikan masing-masing faktor dengan peringkat untuk menentukan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel (David, 2006).

Tabel 7 . Analisis Matrik IFE

Faktor Kunci Internal	Bobot	Peringkat	Bobot x Peringkat
Kekuatan: - -			
Kelemahan: - -			
Total			

Sumber : David (2006)

Total skor pembobotan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Jika total skor IFE (3,0 – 4,0) berarti kondisi internal perusahaan tinggi/kuat, (2,0 - 2,99) berarti kondisi internal perusahaan rata-rata/sedang dan (1,0 – 1,99) berarti kondisi internal perusahaan rendah/lemah.

Tabel 8 . Analisis Matrik EFE

Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Peringkat	Bobot x Peringkat
Peluang: - -			
Ancaman: - -			
Total			

Sumber : David (2006)

Total nilai tertimbang pada matriks EFE dan IFE akan berada pada kisaran 1,0 (terendah) hingga 4,0 (tertinggi), dengan nilai rata-rata 2,5. Semakin tinggi nilai total tertimbang perusahaan pada matriks EFE dan IFE mengindikasikan perusahaan merespon peluang dan ancaman (faktor eksternal) atau kekuatan dan kelemahan (faktor internal) dengan sangat baik pula, begitu pula sebaliknya.

#### 4.4.3. Analisis Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks IE merupakan pemetaan skor dari matriks IFE dan EFE yang telah dihasilkan pada tahap input. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu total skor bobot IFE pada sumbu horizontal dan total skor bobot EFE pada sumbu vertikal. Pada sumbu horizontal skor antara 1,00 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, skor 2,00 hingga 2,99 menunjukkan posisi internal yang rata-rata, dan skor 3,00 hingga 4,00 menunjukkan posisi internal yang kuat. Pada sumbu vertikal skor 1,00 sampai 1,99 menunjukkan posisi eksternal yang rendah, skor dari 2,00 hingga 2,99 menunjukkan pengaruh sedang, dan skor dari 3,00 sampai 4,00 menunjukkan pengaruh eksternal yang tinggi. Gambar 5 menunjukkan bentuk matriks IE.

Matriks IE terbagi dalam tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda yaitu;

1. *Growth and build* (tumbuh dan kembangkan) terdiri dari sel I, II, dan IV. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan



- produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan intergrasi horizontal) merupakan strategi yang sesuai untuk daerah ini.
2. *Hold and maintain* (jaga dan pertahankan) terdiri dari sel III, V, dan VII. Penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang umum digunakan untuk daerah ini.
  3. *Harvest or divest* (panen atau divestasi), daerah ini terdiri dari sel VI, VIII, dan IX. Strategi yang dapat digunakan diantaranya adalah strategi divestasi dan strategi likuidasi.

**TOTAL SKOR EVALUASI FAKTOR INTERNAL**

		Kuat 3,0 – 4,0	Sedang 2,0 – 2,99	Lemah 1,0 – 1,99
TOTAL SKOR EVALUASI FAKTOR EKSTERNAL	Tinggi 3,0 – 4,0	I	II	III
	Sedang 2,0 – 2,99	IV	V	VI
	Rendah 1,0 – 1,99	VII	VIII	IX

Gambar 4. Matriks Internal-Eksternal (IE)  
Sumber: David (2006)

#### 4.4.4. Analisis Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*)

Matriks SWOT diperoleh dari hasil identifikasi Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) yaitu berupa kekuatan dan kelemahan dan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) yaitu berupa peluang dan ancaman. Dalam matriks SWOT diperlihatkan kesesuaian antara kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Matriks SWOT merupakan alat pencocokan yang cukup penting dalam membantu manager mengembangkan empat tipe strategi: strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT. langkah – langkah dalam menganalisis SWOT adalah:

- a. Menuliskan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan.
- b. Menuliskan peluang dan ancaman eksternal perusahaan.
- c. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat hasil strategi SO.
- d. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat hasil

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

strategi WO.

e. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat hasil strategi ST.

f. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat hasil strategi WT.

Berdasarkan hasil persilangan keempat faktor tersebut maka terdapat empat kemungkinan alternatif strategi seperti terlihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Penyusunan Strategi yang Diterapkan Berdasarkan Matriks SWOT.

<b>Internal</b> <b>Eksternal</b>	<b>Kekuatan atau Strength (S)</b>	<b>Kelemahan atau Weakness (W)</b>
<b>Peluang atau Opportunities (O)</b>	<b>Strategi SO</b> Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi WO</b> Strategi meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>Ancaman atau Threats (T)</b>	<b>Strategi ST</b> Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi WT</b> Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : David (2006)

#### 4.4.5. Analisis Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matriks*)

Tahap terakhir dalam perumusan adalah tahap keputusan. QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif dan dengan penilaian intuitif yang baik berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Langkah dalam pembuatan tahap keputusan ini dengan membuat daftar peluang dan ancaman dari faktor eksternal serta kekuatan dan kelemahan dari faktor internal.

Terdapat enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM adalah:

1. Mendaftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal dari perusahaan dalam kolom kiri dari QSPM. Informasi tersebut harus diambil langsung dari matriks IFE dan EFE.
2. Memberikan bobot untuk masing masing faktor internal dan eksternal. Bobot tersebut sama dengan yang ada di matriks EFE dan IFE. Bobot disajikan dalam kolom persis disamping kanan faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal.
3. Memeriksa tahap perumusan strategi dan mengidentifikasi strategi alternatif yang harus dipertimbangkan perusahaan untuk diimplementasikan.
4. Menetapkan nilai daya tarik (*Attractiveness Score/AS*). Tentukan nilai numerik yang menunjukkan daya tarik relatif dari setiap strategi dalam alternatif strategi-strategi tersebut. Nilai daya tarik ditetapkan dengan memeriksa setiap faktor sukses kritis internal dan eksternal, satu persatu. Bila faktor sukses tersebut mempengaruhi strategi pilihan yang akan dibuat maka strategi harus dibandingkan relatif terhadap faktor kunci. Nilai daya tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif dari satu strategi atas strategi yang lain. Nilai daya tarik tersebut adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, dan 4 = amat menarik.
5. Menghitung total nilai daya tarik (*Total Attractiveness Score/TAS*). Total nilai daya tarik ditetapkan sebagai hasil perkalian bobot dengan nilai daya tarik. Semakin tinggi TAS, maka semakin menarik alternatif strategi itu.
6. Menghitung jumlah total nilai daya tarik. Jumlah total daya tarik mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dalam setiap set strategi. Semakin tinggi TAS menunjukkan strategi tersebut semakin menarik dengan mempertimbangkan semua faktor sukses kritis eksternal dan internal relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategi (Tabel 10).

Tabel 10. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

Faktor-faktor kunci	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang - - -							
Ancaman - - -							
Kekuatan - - - -							
Kelemahan - - -							
Total Nilai Daya Tarik							

Sumber : David (2006)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
 2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

## V. KEADAAN UMUM TAMAN WISATA ALAM TELAGA WARNA

### 5.1 Sejarah Singkat TWA Telaga Warna

Taman Wisata Alam (TWA) Telaga Warna mempunyai luas 5 Ha yang ditetapkan berdasarkan S.K Menteri Pertanian Tanggal 9 Juni 1981 No. 481/Kpts/UM/6/81. TWA Telaga Warna merupakan kawasan konservasi yang dimanfaatkan untuk tujuan wisata alam. Sejarah kawasan TWA Telaga Warna ditunjukkan pada Tabel 11.

Tabel 11. Sejarah Kawasan TWA Telaga Warna

No.	Tahun	Keterangan
1.	1927	Berdasarkan GB tanggal 7-7-1927 No. 26 dan GB tanggal 19-10-1927, No.14 bahwa kelompok hutan G .Megamendung G. Hambalang dan Ciawitali ditetapkan sebagai kawasan hutan .
2.	1954	Berdasarkan SK Menteri Pertanian No. 131/um/1954 tanggal 6-12-1954 sebagian kelompok hutan megamendung seluas 23,25 Ha ditunjuk menjadi Cagar Alam Telaga Warna.
3	1979	Berdasarkan SK.Mentan No.394/kpts/um/6/1979, tanggal 23-6-1979 ,CA. Telaga Warna menjadi 350 Ha (Perluasan)
4.	1981	Berdasarkan SK.MenPer No.481/kpts/Um/6/ 1981 tanggal 9-6-1981 Menetapkan kawasan TWA. Telaga Warna seluas 5 Ha.
5.	1987	Penataan batas TWA. Jember seluas 50 Ha (tidak tuntas)
8.	2002	Pemberian ijin Pengusahaan Pariwisata Alam TWA. Telaga Warna dan Jember (SK.Menteri Kehutanan RI No. 03/Menhut-IV/2002 tanggal 2-01-2002) kepada PT. Lintas Daya Kreasi.
9.	2004	Dilaksanakan penataan batas kawasan CA/TWA Telaga Warna Dan Jember oleh Dinas Kehutanan Propinsi Jawa Barat tanggal 24 juli 2004.

Sumber: Dokumen Telaga Warna, 2007

Peningkatan efisiensi akan membantu Balai Perlindungan dan Pelestarian Alam Konservasi Sumber Daya Alam II wilayah konservasi Taman Wisata Alam

Telaga Warna dalam mempersiapkan proses pengembangan produk (melalui penataan ODTWA secara alami), sehingga akan meningkatkan jumlah wisatawan dan terjaminnya upaya konservasi alam. Sistem pengendalian yang baik dalam menjalankan kegiatan promosi diharapkan akan mendorong kegiatan yang telah direncanakan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan.

## 5.2 Letak dan Luas Kawasan

Kawasan Konservasi Telaga Warna ditetapkan berdasarkan Keputusan Menteri Pertanian No.131/Kpts/Um/6/1956 dan 481/Kpts/Um/6/1981. Menurut administrasi pemerintahan kawasan konservasi CA dan TWA Telaga Warna terletak di desa Tugu Utara yang termasuk kedalam wilayah kecamatan Cisarua, terletak di dalam 2 (dua) wilayah kabupaten yaitu Bogor dan Cianjur, propinsi Jawa Barat. Kawasan konservasi yang berstatus daratan ini memiliki luas dengan jumlah total 549,66 Ha. Perincian luas kawasan konservasi disajikan pada Tabel 12.

Tabel 12. Luas Kawasan Telaga Warna Tahun 2007

No.	Nama Kawasan	Lokasi/ Kabupaten	Luas (Ha)
1.	CA. Telaga Warna	Cianjur	358,31
2.	CA. Telaga Warna	Bogor	134,74
3.	TWA. Telaga Warna	Bogor	4,6
4.	TWA. Jember	Cianjur	52,01
Jumlah Total			549,66

Sumber : Departemen Kehutanan, 2007

Secara geografis Kawasan Konservasi Taman Wisata Alam Telaga Warna terletak pada garis lintang Selatan antara 6°42'23" – 6°43'24" dan pada garis bujur Timur antara 107°11'05" – 107°20'00". Kawasan Taman Wisata Alam ini terletak di kawasan puncak dengan ketinggian tempat antara 1.097-1.400 m dpl dan dikelilingi oleh tebing terjal di sebelah utara dan timur. Kawasan konservasi Telaga Warna sebelah utara berbatasan dengan Desa Cipancuh, sebelah selatan berbatasan dengan Desa Ciloto, sebelah timur berbatasan dengan Desa Tugu Utara dan sebelah barat berbatasan dengan Desa Babakan Ciseureuh.

## 5.3 Kondisi Fisik

### 1) Keadaan Topografi dan Geologi

Dilihat dari segi topografi kawasan konservasi CA dan TWA Telaga Warna merupakan daerah pegunungan tinggi dengan keadaan lapangan pada umumnya berbentuk bukit dan bergelombang. Sebagian Besar struktur kawasannya curam sampai dengan 25-120 persen. Kawasan konservasi ini berada di atas permukaan laut dengan ketinggian minimum 1400 m dan berada dengan ketinggian maksimum 1884 m di atas permukaan laut.

Secara geologi batuan penyusun permukaan tanah kawasan CA dan TWA Telaga Warna ini sangat dipengaruhi oleh letusan Gn Gede Pangrango (1747 – 1748), Jenis batuan terdiri dari batuan beku vulkanik dan jenis andesit dan basalt. Telaga Seluas  $\pm 7.156 \text{ m}^2$  ini merupakan daerah cekungan lumpur alluvial, dengan kedalaman bagian tengah mencapai 15 m dan tepi telaga berkisar 1-2 m. Bagian dasar danau adalah lumpur dan batu, danau ini dihuni oleh 13 Jenis ikan.

### 2) Iklim

Curah hujan rata-rata tahunan di kawasan konservasi ini sekitar 2.896 mm, menurut klasifikasi iklim Schmidh dan Fergusson (1951) termasuk ke dalam iklim A, dengan rata-rata bulan kering 1,3 bulan dan bulan basah 9,7 bulan. Kelembaban relatif tinggi, temperatur udara tercatat dimulai pada bulan oktober dengan suhu terdingin mencapai  $18^{\circ} \text{C} - 24^{\circ} \text{C}$ .

### 3) Tanah

Menurut penelitian Lembaga Penelitian Tanah Bogor, tanah di kawasan CA/TWA Telaga Warna termasuk jenis tanah andosol. Tekstur tanah pada umumnya berdebu, lempung berdebu, sampai lempung, tanah tebal berwarna hitam tampak jelas konsisten tanah gembur. Tanah di areal CA/TWA Telaga Warna umumnya ringan dengan berat jenis 0,7-0,8 gram/cc, berdrainase baik. Namun karena sifatnya yang mudah menyerap air tanah inti cepat jenuh air dan menjadi berat, maka kemungkinan untuk longsor sangat besar.

#### 5.4 Aksesibilitas

CA dan TWA Telaga Warna dilintasi oleh jalan Negara yang menghubungkan kota Bogor dengan Kota Cianjur. Jarak lokasi ini dengan jalan negara hanya 200 meter. Bagi pegunjung yang menggunakan mobil pribadi, dapat meninggalkan mobil pribadinya di tempat parkir yang terletak areal parkir tepatnya pinggir jalan negara. Sedangkan pegunjung yang menggunakan sepeda motor dapat memasuki lokasi dengan kendaraannya, serta dapat meninggalkan motor di areal parkir yang berada di depan loket pembelian tiket masuk Kawasan CA dan TWA Telaga Warna.

Tingkat kemudahan pencapaian kawasan wisata ini termasuk sangat baik karena merupakan jalur lintasan pariwisata yang strategis. Jarak tempuh dari pusat kota Bogor ke lokasi obyek wisata  $\pm$  32 Km dapat ditempuh dalam waktu  $\pm$  1 jam, sekitar 92 Km dari kota Bandung dengan jangka waktu perjalanan  $\pm$  3 jam dan 86 Km dari kota Jakarta dengan waktu tempuh selama  $\pm$  2,5 jam, serta dari kota Cianjur memiliki jarak tempuh sekitar  $\pm$  27 Km dengan  $\pm$  0,5 jam waktu tempuh perjalanan kendaraan roda dua dan hampir  $\pm$  1 jam untuk perjalanan roda empat.

Pertimbangan utama bagi calon pegunjung untuk melakukan perjalanan adalah lamanya waktu perjalanan yang merupakan kombinasi jarak tempuh dan kondisi jalan yang akan dilewati. Semakin cepat dan mudah transportasi ke objek wisata maka semakin besar kemungkinan pegunjung untuk mendatangi obyek tersebut.

#### 5.5 Potensi Wisata

Telaga Warna mempunyai keunikan yang khas yaitu dapat berubahnya warna permukaan air telaga. Telaga warna ditumbuhi jenis gulma air (*Najas Grammininae*) yang mendominasi seluruh permukaan telaga. Sinar matahari yang memancar ke permukaan telaga, gulma memberikan efek perubahan warna pada permukaan telaga menjadi hijau muda, hijau tua sampai warna gelap tergantung dari intensitas matahari yang masuk. Fenomena ini sangat menarik dan mengundang banyak pegunjung.

Keunikan lain areal Telaga Warna dilatar belakangi oleh bukit terjal. Paduan bukit dan telaga yang airnya dapat berubah warna menghasilkan pemandangan



yang indah. Kondisi udara pegunungan yang sejuk melengkapi keindahan yang tercipta di hutan wisata alam Telaga Warna. Hutan tropik pegunungan yang mengelilingi telaga warna merupakan sumberdaya potensial sebagai objek rekreasi, disamping itu dapat dijadikan pula sebagai obyek penelitian. Di beberapa tempat di areal hutan wisata alam Telaga Warna ditemukan titik strategis untuk menyaksikan pemandangan lepas kearah lembah dan kawasan sekitarnya.



Gambar 5. Pemandangan Alam telaga di TWA Telaga Warna Tahun 2010  
Sumber : TWA Telaga Warna, 2010

## 5.6 Kondisi Umum TWA Telaga Warna

### 5.6.1 Potensi Flora

Kawasan Hutan Wisata Alam Telaga Warna merupakan kawasan konservasi yang keadaannya masih baik dengan tingkat keragaman jenis tumbuhannya yang cukup tinggi. Kawasan konservasi ini memiliki tipe vegetasi Hutan Hujan Tropika Pegunungan dengan tegakan pohon yang beraneka ragam.

Struktur pelapisan tegakan terdiri dari tiga strata. Lapisan pertama ditumbuhi oleh pohon puspa (*Schima wallichii*), Saniten (*Castanopsis argentea*) dan pohon Lekeke (*Slonnea sigun*). Lapisan ketiga terdapat jenis vegetasi Ki Leho yang terdiri dari berbagai jenis antara lain: *Sauravia bracteosa*, *S.pendula*, *S.blumea* dan *S. reindwartiana*. Di lapisan bawah (lantai hutan) sangat jarang ditemukan seedling dari beberapa jenis pohon, karena hampir tertutup oleh serasah yang akan membentuk lapisan humus. Sebagaimana ciri khas tipe vegetasi hutan hujan tropika banyak terdapat jenis epifit dan pemanjat (liana) antara lain berbagai jenis anggrek, paku picisan, dan jenis paku-pakuan serta yang menandakan kawasan telaga warna beriklim lembab yaitu terdapat jenis lumut

janggut (*Usnea Sp*). Tidak kurang dari 63 tumbuhan yang berpotensi sebagai tanaman obat dan jenis tumbuhan lainnya yang memiliki potensi beraneka ragam.



Gambar 6. Dua Jenis Tumbuhan yang Memiliki Potensi Berbeda di TWA Telaga Warna  
Sumber : TWA Telaga Warna, 2010

### 5.6.2 Potensi Fauna

Jenis Fauna yang ada di Hutan Wisata Alam Telaga Warna merupakan jenis fauna yang telah beradaptasi dengan lingkungan yang banyak dikunjungi oleh manusia. Fauna yang ditemukan (Chairrun, 1998) antara lain: Babi hutan (*Sus Sp*), Musang (*Paradoxurus hermaphroditus*), Lutung (*Presbytis cristata*), Wau-wau (*Hylobates moloch*), Trenggiling (*Manis javanica*), Kijang (*Mantiacus muntjak*), Kucing hutan (*Felis bengalensis*) dan Macan kumbang (*Panthera pardus*).



Gambar 7. Fauna Jenis Mamalia di TWA Telaga Warna  
Sumber : TWA Telaga Warna, 2010

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

## VI. ANALISIS LINGKUNGAN PERUSAHAAN

### 6.1 Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Menganalisis faktor-faktor kekuatan dan kelemahan menjadi tolak ukur untuk dapat menganalisis lingkungan internal suatu perusahaan. Dalam sebuah perusahaan pasti mempunyai faktor-faktor kekuatan dan kelemahan dalam menjalankan bisnisnya. Faktor kekuatan merupakan faktor yang menjadi keunggulan sumberdaya, keterampilan atau kemampuan lainnya yang relatif terhadap pesaing dan kebutuhan atau keinginan pasar. Sedangkan kelemahan itu sendiri adalah keterbatasan/kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.

Untuk menganalisis lingkungan internal, terdapat beberapa faktor yang berpengaruh dalam kelangsungan suatu perusahaan yang harus diidentifikasi. Faktor-faktor tersebut yaitu, pemasaran, keuangan, produksi/operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, serta SIM (Sistem Informasi Manajemen).

#### 6.1.1 Pemasaran

Pemasaran adalah salah satu faktor penting dalam suatu perusahaan. TWA Telaga Warna dalam memasarkan jasanya ditinjau dari 4P (*Product, Price, Place, Promotion*). Produk jasa yang ditawarkan oleh TWA Telaga Warna kepada konsumen (pengunjung) bertujuan untuk dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Produk-produk yang ditawarkan oleh pihak TWA Telaga warna yaitu paket *outbond* yang menarik, point ball, lintas alam, dan sewa perahu. Produk-produk jasa yang ditawarkan tersebut merupakan keunggulan yang dimiliki oleh TWA Telaga Warna untuk dapat bersaing dengan wisata lain disekitar daerah Puncak-Bogor.

Tabel 13. Daftar Harga Fasilitas Wisata di TWA Telaga Warna Tahun 2010

No	Tarif Fasilitas	Harga (Rp)
1.	Tarif Masuk per Orang (Winus)	2.000
2.	Tarif Masuk per Orang (Wisman)	15.000
3.	Tarif <i>Outbond</i>	
	- Flaying Fox	15.000
	- Vibrate Bridge	15.000
	- Tarzan Swim	Free
	- Cargo Net	15.000
	- Jembatan Novie	15.000
	- Jungle Track	15.000
	- Ice Breaking	15.000
	- B. Elvis	15.000
	- Paket semua <i>Outbond</i> + coffee break	100.000-150.000
4.	Point Ball per Orang	125.000
	Tim (minimal 20 orang)	200.000
5.	Sewa Perahu / Rakit per Orang	7.500
6.	Pendaki per Orang (minimal 10 orang)	10.000
7.	Tarif Masuk Kendaraan (motor)	2.000

Sumber : TWA Telaga Warna, 2010

Harga-harga yang ditawarkan oleh pihak TWA Telaga Warna tergolong sangat murah dibandingkan dengan tempat wisata disekitarnya. Harga tersebut ditentukan agar TWA Telaga Warna dapat masuk dalam kalangan menengah kebawah sampai menengah keatas. Selain itu, harga tersebut juga disesuaikan dengan biaya produksi dan biaya jasa yang dikeluarkan. Harga yang tergolong sangat murah tersebut dapat dilihat dari harga tiket masuk yang terjangkau bagi semua kalangan yaitu Rp 2.000,00 per orang untuk wisatawan nusantara dan Rp 15.000,00 per orang untuk wisatawan mancanegara (sesuai SK. Menhut No. 878/Kpts-II/1992 tanggal 8 September 1992 yang baru diberlakukan pada tanggal 2 Januari 1993). Dibandingkan dengan wisata di sekitar daerah Puncak, tiket masuk TWA Telaga Warna paling murah. Beberapa pesaing dari TWA Telaga Warna yaitu, Taman Safari Indonesia menawarkan harga tiket sebesar Rp 60.000,00 sampai Rp 75.000,00 per orang, sedangkan Agrowisata Gunung Mas menawarkan harga tiket masuk sekitar Rp 6.000,00 per orang, Taman Wisata Matahari menawarkan tiket masuk sekitar Rp 5.000,00 sampai Rp 17.000,00 per orang, serta Wisata Curug Cilember tiket masuk yang ditawarkan sekitar Rp 6.000,00 sampai Rp 10.000,00 per orang.

Untuk pendaki harus didampingi oleh *volunteer* dari TWA Telaga Warna karena kawasan untuk pendakian merupakan kawasan konservasi yang tidak semua orang dapat masuk karena harus ada Surat Ijin Masuk Kawasan Konservasi (SIMAKSI). Kawasan pendakian merupakan hutan dimana didalamnya masih terdapat hewan buas dan tanaman langka yang tidak boleh dirusak atau diambil. Tarif untuk jasa *volunteer* tidak ditentukan, hanya disesuaikan dengan kebutuhan pendaki.

Dalam melaksanakan promosi ada beberapa macam cara yang digunakan Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam Hayati dan Ekosistemnya seksi wilayah konservasi TWA Telaga Warna diantaranya yang sering dilakukan yaitu dengan menggunakan *advertising* (periklanan). *Advertising* (periklanan) yaitu kegiatan yang dilakukan melalui televisi, radio, majalah, surat kabar, *billboard* (papan reklame), dan lain-lain. Saat ini TWA Telaga Warna baru melakukan lewat surat kabar dan *billboard* akan tetapi, *billboard* yang digunakan TWA Telaga Warna perlu diganti karena warnanya sudah mulai usang dan memudar jadi kurang terlihat kalau kita melintasi *billboard* tersebut. Periklanan melalui radio, majalah, dan televisi belum dilakukan karena belum ada dana untuk melakukan promosi melalui media tersebut. Akan tetapi, lokasi TWA Telaga Warna sering menjadi lokasi untuk *shooting* film, sehingga secara tidak langsung TWA Telaga Warna telah melakukan promosi tanpa mengeluarkan biaya periklanan melalui media televisi.

TWA Telaga Warna juga melakukan promosi melalui internet, dimana TWA Telaga Warna memanfaatkan kecanggihan teknologi untuk media promosi. Akan tetapi promosi yang dilakukan oleh pihak TWA Telaga Warna dirasakan belum maksimal karena itu, selain melalui media *advertising*, promosi yang efektif juga dapat dilakukan melalui media *publicity*. Promosi melalui media *publicity* dapat dilakukan dengan leaflet, brosur, buku petunjuk, artikel, dll. Promosi melalui media tersebut biasanya lebih otentik dan lebih dipercaya oleh para pembaca daripada iklan dan biasanya menjangkau banyak pihak yang menghindari wiraniaga atau iklan. Media promosi *Publicity* mempunyai sifat yang hampir sama dengan *advertising* yaitu untuk menyampaikan pesan-pesan mengenai suatu produk/jasa kepada konsumen. Perbedaannya, hanya pada

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

penyajian *publicity* tidak mengeluarkan biaya (tetapi biaya diperlukan untuk biaya pembuatan pencetakannya), sedangkan untuk menyajikan advertising diperlukan sejumlah biaya yang dibayar langsung kepada media yang membaca pesan tersebut pada saat sebelum suatu objek (produk/jasa) diiklankan.

Telaga Warna berdasarkan administrasi pemerintahan, kawasan konservasi CA dan TWA Telaga Warna terletak di desa Tugu Utara yang termasuk kedalam wilayah kecamatan Cisarua, Jawa Barat. TWA Telaga Warna berada pada daerah Puncak dimana Puncak merupakan kawasan yang sangat ramai dilalui oleh masyarakat karena menjadi salah satu jalan alternatif untuk menghubungkan kota Jakarta dengan Bandung dan kota-kota disekitarnya selain melalui jalan tol. Puncak selalu menjadi salah satu tempat yang dipadati oleh masyarakat yang ingin berlibur terutama pada saat libur panjang, karena disekitar daerah ini memiliki beberapa tempat wisata yang menarik. Untuk itu persaingan usaha wisata didaerah ini sangat tinggi. Infrastruktur serta akses jalan yang bagus dan mudah harus dimanfaatkan sebagai peluang oleh pihak TWA Telaga Warna untuk dapat bersaing dengan wisata lain disekitar puncak dan sekitarnya.

### 6.1.2 Keuangan

Data keuangan yang TWA Telaga Warna menggunakan sistem akuntansi sederhana yang baik. Setiap transaksi keluar dan masuknya uang selalu dicatat didalam buku keuangan. Sumberdaya keuangan merupakan faktor yang penting bagi perkembangan suatu perusahaan.

Perimbangan pembagian hasil pungutan masuk TWA Telaga Warna Berdasarkan Kepmenhut Nomor : 878/Kpts-II/92, Tanggal 8 September 1992 tentang tarif pungutan masuk ke hutan wisata, taman nasional, taman hutan raya dan taman wisata alam ditunjukkan pada Gambar 8.

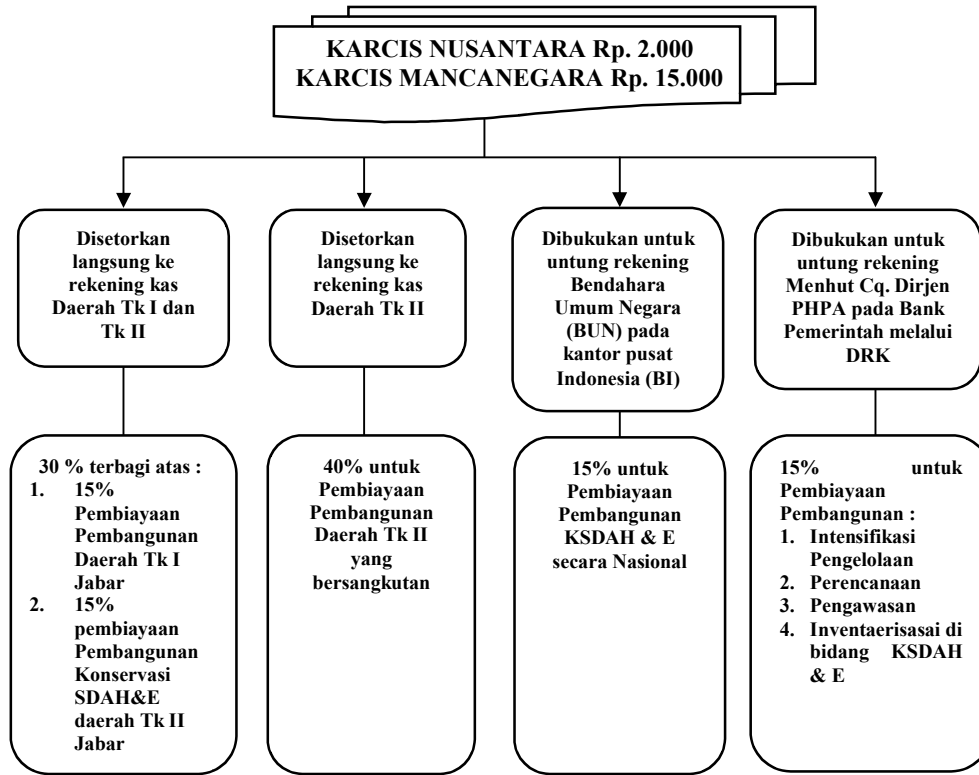
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Gambar 8. Bagan Pembagian Hasil Pungutan Masuk TWA Telaga Warna Tahun 2010  
Sumber : TWA Telaga Warna, 2010

Bagan tersebut menjelaskan tentang pembagian hasil pungutan masuk TWA Telaga Warna, dimana pembagian tersebut sudah disesuaikan dengan proporsi masing-masing. Pembangunan fasilitas seperti shelter, *billboard*, mushola yang ada di TWA Telaga Warna yaitu berasal dari dana 15 persen yang dibukukan untuk rekening Menhut.

Pada tahun 2010, pengunjung yang datang ke TWA Telaga Warna sebanyak 27.094 orang untuk wisatawan nusantara dan 2.419 orang untuk wisatawan mancanegara (Data Base Telaga Warna, 2010). Berdasarkan jumlah pengunjung tersebut, pendapatan TWA Telaga Warna dari pemungutan tiket dapat diperkirakan sekitar Rp 8.000.000,00 per bulannya yang disetorkan dan pembagiannya dapat dilihat pada Gambar 9. Penarikan tarif *outbond*, sewa perahu, dan pendampingan *volunteer* dilakukan pada saat pengunjung ingin melakukan lintas alam atau pendakian masuk kas TWA Telaga Warna untuk gaji karyawan Non PNS (*volunteer*) dan biaya pengembangan fasilitas.

### 6.1.3 Produksi/Operasi

Fungsi produksi/operasi suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. TWA Telaga Warna merupakan tempat wisata alam yang menawarkan jasa, sehingga TWA Telaga Warna menghasilkan produk jasa wisata. Jasa wisata yang diproduksi yaitu berwisata melihat dan menyebrangi telaga dengan perahu, melihat flora dan fauna yang ada di dalam area TWA Telaga Warna, melakukan kegiatan *outbond* dan pendakian di lintas alam.

Hal tersebut sangat berbeda dengan perusahaan yang menawarkan produk barang kepada konsumennya, dimana perusahaan selalu melakukan kegiatan produksi dalam waktu tertentu untuk dapat memenuhi permintaan barang dari konsumennya. Perusahaan yang menawarkan produk jasa tidak selalu melakukan proses produksi suatu produk yang ditawarkannya. Hal itu juga terjadi pada TWA Telaga Warna, dimana produksi jasa yang dilakukan oleh TWA Telaga Warna yaitu merawat dan memelihara fasilitas-fasilitas yang ada.

Pengoperasian jalannya produksi jasa TWA Telaga Warna dilakukan dengan membukanya setiap hari dari jam 08.00 WIB sampai jam 17.00 WIB. Pelayanan yang diberikan kepada pengunjung dilakukan sangat baik agar pengunjung merasa nyaman dan puas berkunjung di TWA Telaga Warna.

Selain melakukan perawatan dan pemeliharaan fasilitas-fasilitas yang ada serta memberikan pelayanan yang baik, TWA Telaga Warna juga selalu berusaha untuk menambah fasilitas-fasilitas yang ada. Untuk saat ini, TWA Telaga Warna sedang melakukan penambahan-penambahan shelter untuk tempat berteduh pengunjung, karena pada saat akhir pekan (*weekend*) pengunjung sangat ramai dibandingkan hari-hari biasa jadi dilakukan penambahan agar pengunjung merasakan nyaman saat berlibur di TWA Telaga Warna. Selain penambahan shelter TWA Telaga Warna sedang merencanakan arena-arena baru untuk bermain.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

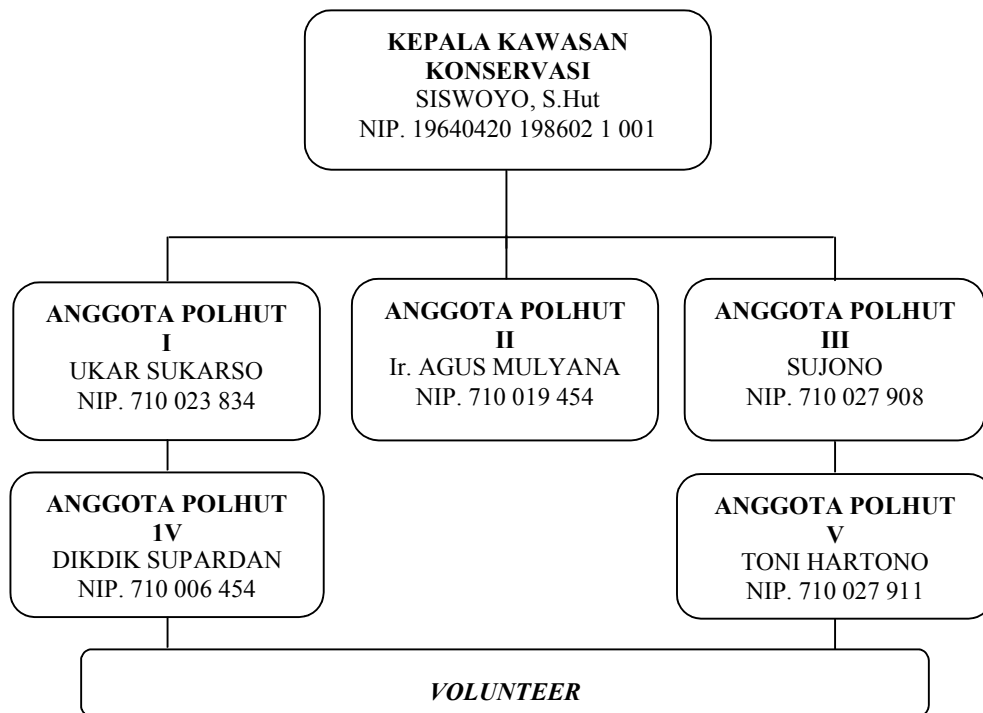
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

### 6.1.4 Sumber Daya Manusia

Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya ditentukan pula oleh faktor sumber daya manusia. Untuk itu sumber daya manusia merupakan aset penting bagi suatu perusahaan yang harus dikelola dengan baik. Untuk mengelola sumber daya manusia hal yang perlu diperhatikan yaitu kualitas dari sumber daya manusia tersebut.

Sumber daya manusia yang dimiliki TWA Telaga Warna terdiri dari enam yang sudah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berlaku sebagai Kepala Kawasan dan lima sebagai Polhut. Selain tenaga PNS dibantu juga oleh enam tenaga pembantu (*volunteer*). Susunan organisasinya dapat dilihat pada Gambar 9.



Gambar 9. Struktur Organisasi Cagar Alam dan Taman Wisata Alam Telaga Warna Tahun 2010  
Sumber : TWA Telaga Warna, 2010

Setiap pegawai mempunyai tugas masing-masing, yaitu :

❖ Kepala Kawasan Konservasi

1. Melaksanakan sebagian kewenangan kegiatan konservasi dan wisata alam yang dilimpahkan kepala seksi wilayah konservasi untuk menangani daerah CA&TWA Telaga Warna.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

2. Untuk melaksanakan tugas dimaksud (1) Kepala Kawasan Konservasi mempunyai fungsi :
  - a. Mengkoordinasikan kegiatan pengawasan dan pengembangan kepada anggota polhut.
  - b. Mengkoordinasikan ketentraman dan ketertiban kegiatan konservasi dan wisata alam.
  - c. Mengkoordinasikan penerapan dan penegakkan peraturan perundang-undangan.
  - d. Mengkoordinasi pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum.
  - e. Membina kemitraan dengan tokoh masyarakat setempat.
- ❖ Anggota Polhut I
  1. Melaksanakan sebagian tugas Kepala Kawasan Konservasi untuk melakukan pemantauan penjualan karcis masuk & promosi
  2. Untuk melaksanakan tugas dimaksud (1) Anggota Polhut I mempunyai fungsi:
    - a. Menjaga counter penjualan karcis masuk kawasan Telaga Warna.
    - b. Memperkenalkan potensi wisata alam yang dapat dinikmati di CA&TWA Telaga Warna melalui brosur yang dibagikan.
- ❖ Anggota Polhut II
  1. Melaksanakan sebagian tugas Kepala Kawasan Konservasi untuk melakukan pemantauan penyediaan dan pemeliharaan sarana dan prasana wisata alam.
  2. Untuk melaksanakan tugas dimaksud (1) Anggota Polhut II mempunyai fungsi:
    - a. Pendataan inventaris sarana dan prasarana yang belum/kurang tersedia sebagai fasilitas umum untuk menunjang kegiatan wisata alam (gazebo, tong sampah dll)
    - b. Memantau pemeliharaan sarana dan prasarana
    - c. Penyusunan bahan rencana dan program pengembangan sarana dan prasarana.
    - d. Pelaporan pengadaan sarana dan prasarana kepada Kepala Kawasan.
- ❖ Anggota Polhut III
  1. Melaksanakan sebagian tugas Kepala Kawasan Konservasi untuk melakukan pemantauan kawasan & kegiatan para pengunjung di kawasan Cagar Alam.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

2. Untuk melaksanakan tugas dimaksud (1) Anggota Polhut III mempunyai fungsi:
  - a. Memberikan panduan kepada para pengunjung yang ingin menelusuri kawasan Cagar Alam (Peneliti, Pendaki Gunung dll)
  - b. Memperkenalkan potensi-potensi flora dan fauna yang ada di dalam kawasan Cagar Alam.
  - c. Penyusunan bahan rencana dan program serta peraturan-peraturan kegiatan pengunjung selama berada di dalam kawasan Cagar Alam.
  - d. Pelaporan kegiatan pengunjung&pemantauan di dalam kawasan Cagar Alam kepada Kepala Kawasan
- ❖ Anggota Polhut IV
  1. Melaksanakan sebagian tugas Kepala Kawasan Konservasi untuk melakukan pemantauan kawasan & kegiatan para pengunjung di kawasan Taman Wisata Alam.
  2. Untuk melaksanakan tugas dimaksud (1) Anggota Polhut IV mempunyai fungsi:
    - a. Memberikan panduan kepada para pengunjung yang ingin menelusuri kawasan Taman Wisata Alam (Wisatawan asing maupun lokal dll)
    - b. Memperkenalkan potensi-potensi alam yang ada di dalam kawasan Taman Wisata Alam.
    - c. Penyusunan bahan rencana dan program serta peraturan-peraturan kegiatan pengunjung selama berada di dalam Taman Wisata Alam.
    - d. Pelaporan kegiatan pengunjung&pemantauan di dalam kawasan Taman Wisata Alam kepada Kepala Kawasan
- ❖ Anggota Polhut V
  1. Melaksanakan sebagian tugas Kepala Kawasan Konservasi untuk melakukan pemantauan pemeliharaan dan penegakan hukum di kawasan Cagar Alam&Wisata Alam.
  2. Untuk melaksanakan tugas dimaksud (1) Anggota Polhut V mempunyai fungsi:
    - a. Memantau dan memberikan sanksi kepada piha-pihak yang melakukan pelanggaran peraturan yang berlaku selama berada di kawasan CA&TWA Telaga Warna.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

- b. Memantau kawasan-kawasan CA&TWA Telaga Warna yang rawan dari tindak kriminal seperti perambahan, perburuan liar, pencurian hasil hutan dll.
- c. Penyusunan pelaporan penemuan tindak kriminal di kawasan CA&TWA Telaga Warna untuk kemudian ditindak lanjuti oleh pihak berwenang.
- d. Pelaporan tindak kriminal yang ditemui di dalam kawasan Cagar Alam kepada Kepala Kawasan.

❖ *Volunteer*

1. Melaksanakan sebagian tugas Kepala Kawasan Konservasi secara sukarela dan tidak terikat tugas dinas untuk melakukan pelaksanaan kegiatan konservasi di kawasan Cagar Alam dalam waktu-waktu tertentu.
2. Untuk melaksanakan tugas dimaksud (1) *Volunteer* mempunyai fungsi:
  - a. Memperkenalkan potensi-potensi flora dan fauna yang ada di dalam kawasan CA&TWA Telaga Warna.
  - b. Pelaporan kegiatan pengunjung di dalam kawasan Cagar Alam kepada Kepala Kawasan.
  - c. Memberikan panduan kepada pengunjung kawasan TWA Telaga Warna.

Pengunjung dari TWA Telaga Warna bukan hanya wisatawan nusantara (domestik) tetapi wisatawan mancanegara yang rata-rata mereka tidak bisa bahasa indonesia. Salah satu kelemahan yang terjadi pada TWA Telaga Warna ini yaitu *volunteer* kurang menguasai bahasa asing.

### 6.1.5 Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen bertujuan untuk meningkatkan kinerja sebuah bisnis dengan cara meningkatkan kualitas keputusan manajerial. Sistem informasi manajemen sangat mendukung dalam kegiatan usaha atau bisnis, tetapi terdapat suatu kelemahan dalam sistem informasi manajemen yang terdapat di TWA Telaga Warna. Sistem pendataan pemesanan tiket yang dilakukan di *front office* hanya dilakukan dengan pencatatan dan pembukuan secara manual.

Sistem informasi manajemen apabila diterapkan dalam sistem pendataan tiket akan lebih mudah dilakukan jika diterapkan dengan sistem komputerisasi dengan program khusus yang memang diperuntukkan untuk pendataan tiket serta keuangan, dimana data tersebut dapat terkoneksi otomatis dengan kantor agar

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

pihak BKSDA dapat lebih mudah mengakses data-data tersebut. Sistem manajemen informasi ini belum diterapkan oleh TWA Telaga Warna sehingga hal ini dapat menjadi suatu kelemahan.

Saat ini TWA Telaga Warna telah menerapkan sistem informasi manajemen melalui sistem informasi pemasaran atau promosi melalui *website*. TWA Telaga Warna berada dibawah pengawasan BKSDA Jawa Barat sehingga penyajian informasi pemasaran dibantu dengan adanya *website* dari Departemen Kehutanan. Departemen Kehutanan sangat mendukung wisata-wisata yang berbasis ke alam, asalkan tidak merusak atau merubah fungsinya. Memuat informasi atau promosi melalui jaringan internet akan memudahkan konsumen untuk dapat menggali informasi tentang TWA Telaga Warna sehingga konsumen menjadi penasaran dan ingin berkunjung ke TWA Telaga Warna. TWA Telaga Warna memanfaatkan peluang dari kecanggihan teknologi untuk media promosi. Promosi melalui media internet dapat menjadi kekuatan bagi TWA Telaga Warna untuk bersaing dengan wisata yang lain karena tidak semua wisata yang melakukan promosi atau memuat informasi melalui media internet.

## 6.2 Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Tujuan dari analisis lingkungan eksternal yaitu untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan perusahaan dan ancaman yang harus dihindari oleh perusahaan tersebut. Identifikasi eksternal ini sangat penting untuk dilakukan karena kondisi yang terjadi pada faktor-faktor eksternal tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan secara langsung.

Untuk dapat mengidentifikasi lingkungan eksternal TWA Telaga Warna ada lima faktor yang dapat menjadi peluang dan ancaman, yaitu faktor ekonomi, faktor sosial-budaya, faktor politik, faktor teknologi, dan faktor persaingan. Pada faktor persaingan digunakan lima kekuatan porter yaitu Ancaman masuknya pendatang baru, Kekuatan tawar menawar pemasok, Kekuatan tawar menawar pembeli, Ancaman produk pengganti atau substitusi, dan Persaingan diantara para anggota industri.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

### 6.2.1 Faktor Ekonomi

Suatu perekonomian negara akan selalu berpengaruh terhadap kinerja suatu perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa perekonomian suatu negara dapat memberikan peluang sekaligus ancaman bagi suatu usaha atau bisnis. Pertumbuhan ekonomi menjadi salah satu tolak ukur kesejahteraan bagi suatu negara.

Pertumbuhan ekonomi ditunjukkan dengan nilai Produk Domestik Bruto (PDB) berdasarkan harga konstan. PDB merupakan nilai moneter (uang) dari total output yang dihasilkan suatu negara. PDB dapat menjadi ukuran kinerja perekonomian suatu negara setiap tahunnya. Semakin tinggi tingkat PDB suatu negara maka semakin baik keefesienan perekonomian negara tersebut.

Pertumbuhan ekonomi yang sangat mempengaruhi perkembangan jasa wisata atau pariwisata seperti wisata alam adalah pertumbuhan ekonomi sektor jasa. Industri pariwisata memberikan dampak positif terhadap perekonomian nasional. Hal ini terlihat dari kontribusi pariwisata terhadap PDB nasional. Data Depbudpar Tahun 2008 menunjukkan, bahwa kontribusi pariwisata terhadap PDB nasional terus meningkat sejak tahun 2004 sampai 2007.

Pada tahun 2004 kontribusi pariwisata terhadap PDB nasional sebesar Rp 113,78 triliun atau 5,01 persen dari total PDB Rp 2.273,14 triliun. Pada tahun 2005 kontribusi pariwisata meningkat menjadi Rp 146,80 triliun atau 5,27 persen dari total PDB nasional Rp 2.784,90 triliun. Pada tahun 2006 meningkat menjadi Rp 143,62 triliun atau 4,30 persen dari total PDB Rp 3.339,50 triliun. Sementara pada tahun 2007, persentase kontribusi pariwisata turun tipis menjadi 4,29 persen bila dibandingkan dengan total PDB nasional, meskipun jumlah kontribusi pariwisata tetap naik dari tahun sebelumnya menjadi Rp 169,67 triliun.

Harga yang terjadi di pasaran dunia biasanya berdasarkan nilai mata uang US\$. Untuk dapat menghitung berapa nilai dari harga tersebut maka para pelaku usaha wisata harus mengkonversikan harga tersebut berdasarkan nilai mata uang negara masing-masing. Nilai mata uang akan berpengaruh terhadap kunjungan wisatawan, khususnya wisatawan mancanegara. Kenaikan mata uang akan cenderung menurunkan kunjungan wisatawan mancanegara.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

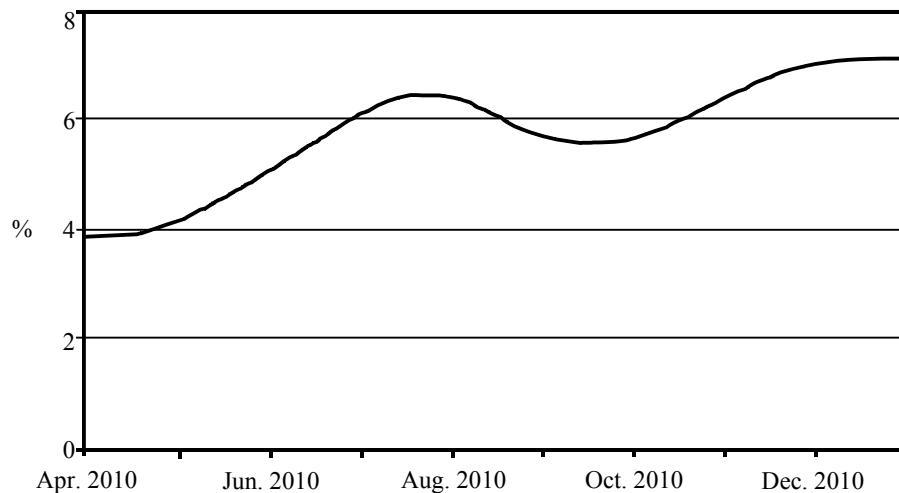
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Inflasi suatu proses meningkatnya harga-harga secara umum dan terus-menerus (kontinu) berkaitan dengan mekanisme pasar yang dapat disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain, konsumsi masyarakat yang meningkat, berlebihnya likuiditas di pasar yang memicu konsumsi atau bahkan spekulasi, sampai termasuk juga akibat adanya ketidaklancaran distribusi barang. Dengan demikian, inflasi juga merupakan proses menurunnya nilai [mata uang](#) secara kontinu. Inflasi adalah proses dari suatu peristiwa, bukan tinggi-rendahnya tingkat harga. Artinya, tingkat harga yang dianggap tinggi belum tentu menunjukkan inflasi. Inflasi adalah indikator untuk melihat tingkat perubahan, dan dianggap terjadi jika proses kenaikan harga berlangsung secara terus-menerus dan saling pengaruh-memengaruhi. Istilah *inflasi* juga digunakan untuk mengartikan peningkatan persediaan [uang](#) yang kadangkala dilihat sebagai penyebab meningkatnya harga. Inflasi secara tidak langsung akan mempengaruhi pariwisata, khususnya kunjungan wisatawan. Apabila inflasi naik, maka pariwisata turun karena wisata merupakan kebutuhan tersier bagi masyarakat. Kenaikan harga semua barang membuat masyarakat lebih mengalokasikan uangnya untuk kebutuhan primer dan sekunder dibandingkan mereka menggunakan uangnya untuk kebutuhan yang tersier. Inflasi yang terjadi di Indonesia terlihat pada Gambar 10.



Gambar 10. Inflasi di Indonesia, 2010  
Sumber : Bank Indonesia, 2010

Peningkatan pertumbuhan ekonomi di Indonesia yang terus meningkat tentunya memberikan dampak yang positif bagi pengembangan sektor usaha dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

industri. Salah satu indikasi dari pertumbuhan ekonomi adalah adanya peningkatan kesejahteraan. Salah satu ukuran yang dapat dilihat dari peningkatan kesejahteraan adalah adanya peningkatan pendapatan per kapita yang berarti peningkatan daya beli. Peningkatan daya beli yang dimiliki konsumen tersebutlah yang akan memberikan dampak terhadap usaha barang dan jasa.

Konsumen yang memiliki daya beli tinggi pun akan bertambah jumlahnya seiring dengan peningkatan pertumbuhan ekonomi tersebut, walaupun jumlahnya tidak sebanyak konsumen yang memiliki daya beli rendah. Hal ini juga akan memberikan peluang bagi usaha jasa seperti usaha agrowisata dengan meningkatnya konsumen yang ingin berwisata. Konsumen yang memiliki daya beli cukup tinggi cenderung akan mengkonsumsi barang dan jasa yang bukan saja kebutuhan utama, tetapi juga kebutuhan sekunder seperti kebutuhan untuk berwisata, baik itu agrowisata atau pun wisata lainnya.

### 6.2.2 Faktor Sosial Budaya, Demografi dan Lingkungan

Salah satu faktor yang perlu diperhatikan untuk pengembangan suatu perusahaan yaitu faktor sosial-budaya, demografi dan lingkungan, dimana faktor ini juga dapat menjadi suatu ancaman bahkan peluang bagi perusahaan tersebut. Perubahan sosial, budaya dan lingkungan memiliki dampak yang besar atas hampir semua produk, jasa, pasar, dan konsumen. Tren-tren sosial-budaya dan lingkungan membentuk cara orang hidup, bekerja, memproduksi, dan mengonsumsi. Tren-tren baru itu menciptakan jenis konsumen yang berbeda dan konsekuensinya yaitu menciptakan kebutuhan akan produk, jasa dan strategi yang berbeda juga.

Jumlah penduduk Indonesia yang semakin meningkat juga akan berpengaruh pada pola konsumsi suatu barang atau jasa. Pertumbuhan dan jumlah penduduk dari daerah sekitar DKI Jakarta dan Jawa Barat sangat berpengaruh terhadap usaha TWA Telaga Warna ini, karena sebagian besar pengunjung TWA Telaga Warna adalah penduduk DKI Jakarta dan sekitarnya serta penduduk Jawa Barat. Jumlah penduduk DKI Jakarta terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Pada bulan November 2010 tercatat jumlah total penduduk DKI Jakarta sebesar 8.528.216 jiwa (Tabel 14), sedangkan jumlah penduduk di Jawa Barat



berdasarkan hasil Suseda Tahun 2009 berjumlah 42.693.951 jiwa. Daerah dengan jumlah penduduk terbesar adalah di Kabupaten Bogor (4,453.927 jiwa), Kabupaten Bandung (3,148.951 jiwa), Kabupaten Garut (2,504.237 jiwa), Kota Bandung (2,414.704 jiwa) dan Kabupaten Sukabumi (2,293.742 jiwa).

Tabel 14. Jumlah Penduduk Provinsi DKI Jakarta, November 2010 (Jiwa)

Wilayah	WNI			WNA			Total
	LK	PR	Jumlah	LK	PR	Jumla	
Jakarta Pusat	501.097	416.941	918.038	188	145	333	918.371
Jakarta Utara	777.469	645.669	1.423.138	269	240	509	1.423.647
Jakarta Barat	869.260	765.953	1.635.213	334	302	636	1.635.849
Jakarta Selatan	1.061.605	831.443	1.893.48	407	250	657	1.893.705
Jakarta Timur	1.430.270	1.204.085	2.634.355	127	109	236	2.634.591
Kep. Seribu	11.524	10.529	22.0535	0	0	0	22.053
<b>TOTAL</b>	<b>4.651.225</b>	<b>3.874.620</b>	<b>8.525.845</b>	<b>1.325</b>	<b>1.046</b>	<b>2.371</b>	<b>8.528.216</b>

Sumber : Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta, 2010

Peningkatan jumlah penduduk dan didukung tingginya konsumsi masyarakat di beberapa daerah terhadap produk non-pangan seperti jasa wisata akan berdampak positif terhadap perkembangan wisata terutama wisata alam. Perkembangan wisata alam didukung dengan perubahan minat konsumen dari wisata perkotaan yang sudah seringkali di kunjungi konsumen, beralih ke wisata alam atau "back to nature" seperti TWA Telaga Warna. Perubahan minat konsumen yang mulai beralih ke wisata alam memberikan peluang kepada pengusaha wisata alam untuk menawarkan paket – paket wisata yang menarik dengan ciri khas suasana alam yang belum tentu didapatkan jika berwisata di daerah perkotaan.

### 6.2.3 Faktor Politik, Pemerintahan, dan Hukum

Arah dan stabilitas faktor politik merupakan pertimbangan penting dalam merumuskan strategi perusahaan. Perubahan-perubahan yang terjadi sangat berpengaruh terhadap perusahaan. Lingkungan politik dan hukum dibentuk oleh lembaga hukum dan pemerintahan yang berwenang melalui peraturan (regulasi) dan kebijakan. Kondisi politik yang stabil akan membantu terciptanya pertumbuhan ekonomi yang sehat dan dinamis, berbeda halnya jika kondisi politik dalam kondisi yang tidak stabil maka sering berdampak negatif terhadap pembangunan termasuk dalam upaya pengembangan wisata alam.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Sektor pariwisata saat ini menjadi perhatian pemerintah karena saat ini pemerintah sedang melakukan pembangunan disektor pariwisata. Hal ini dikarenakan Indonesia mempunyai potensi alam dan budaya yang tidak kalah hebatnya dengan luar negeri. Menteri Daerah Tertinggal juga sangat mendukung pembangunan pariwisata di daerah-daerah tertinggal yang mempunyai potensi alam yang indah dengan memudahkan akses agar wisatawan nusantara (domestik) maupun wisatawan asing dapat berkunjung.

Kebijakan pemerintah yang juga terasa dampaknya terhadap pengembangan sektor wisata alam adalah ketika pemerintah mengeluarkan peraturan tentang otonomi daerah dalam Undang – Undanga No. 22 tahun 1999 dan Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 2000 tentang pemerintah dan kewenangan propinsi sebagai daerah otonom. Adanya peraturan tersebut memberikan peluang yang signifikan bagi pemerintah daerah untuk mengelola wilayahnya lebih optimal. Kebijakan tersebut juga akan membawa dampak positif bagi dunia pariwisata, khususnya wisata alam karena untuk mengurus izin pembukaan areal wisata, pembangunan hotel dan penginapan tidak perlu lagi mengurus ke pemerintah pusat. Hal ini juga akan mempermudah perkembangan tempat wisata seperti wisata alam dan tempat wisata lainnya di daerah tersebut serta diharapkan akan memberikan kontribusi terhadap pemerintah daerah. Pemerintah daerah dalam hal ini Dinas Kebudayaan dan Pariwisata berfungsi sebagai pembina, dengan melakukan penyuluhan kepada para pengelola wisata. Saat ini TWA Telaga Warna berada dibawah pengelolaan Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam Jawa Barat Bidang Konservasi Sumber Daya Alam Wilayah I Seksi Konservasi Wilayah II Bogor.

Masalah stabilitas keamanan di dalam negeri, selain mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap perekonomian Indonesia juga mempunyai dampak terhadap usaha wisata. Apabila keamanan di Indonesia sedang tidak stabil akan mempengaruhi jumlah kunjungan wisatawan. Konsumen cenderung mengurangi aktifitasnya untuk keluar rumah atau berwisata. Pada saat Indonesia mengalami teror bom, wisatawan asing juga tidak berani datang ke Indonesia. Hal tersebut sangat merugikan Indonesia terutama di sektor pariwisata. Selain adanya teror bom, isu flu babi dan flu burung juga mempengaruhi jumlah wisatawan asing

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

yang berkunjung di Indonesia karena di masing-masing negara sudah ada "Traffic Warning".

#### 6.2.4 Faktor Teknologi

Perubahan dan penemuan teknologi yang revolusioner memiliki dampak yang dramatis terhadap suatu perusahaan. kemajuan teknologi yang saat ini sangat mendukung suatu perusahaan yaitu internet. Teknologi informasi dimanfaatkan untuk mendapatkan informasi yang lebih cepat sesuai kebutuhan sehingga dapat mengambil keputusan yang tepat mengenai produk yang akan dibeli atau pun produk yang akan dipasarkan. Konsumen saat ini semakin umum menggunakan internet sebagai sarana informasi yang cepat. Perkembangan teknologi terutama internet mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam dunia pariwisata. Internet merupakan media yang sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan karena akan memudahkan dalam melakukan promosi.

Hal ini juga dilakukan oleh TWA Telaga Warna, dimana internet menjadi media promosi yang sangat efektif. Saat ini internet dikenal oleh semua kalangan, untuk itu media promosi melalui internet sangat membantu perusahaan maupun konsumen untuk mencari informasi tentang TWA Telaga Warna.

#### 6.2.5 Faktor Persaingan

Salah satu bagian terpenting dari analisis lingkungan eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing. Kekuatan persaingan akan menentukan intensitas persaingan dan profitabilitas dalam industri serta kekuatan dan kelemahan yang sangat penting didalam merumuskan strategi.

##### 1. Ancaman masuknya pendatang baru

Perusahaan baru dapat mudah masuk ke suatu industri tertentu, maka intensitas persaingan antarperusahaan akan meningkat. Ancaman masuknya pendatang baru kedalam suatu industri sangat tergantung dengan hambatan-hambatan dalam memasuki suatu industri tersebut. Hambatan bagi masuknya perusahaan baru dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi secara cepat, kebutuhan untuk menguasai teknologi dan trik-trik praktis, kurangnya pengalaman, loyalitas konsumen yang kuat, preferensi produk yang kuat,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

persyaratan modal yang besar, kebijakan regulatif pemerintah, lokasi yang kurang menguntungkan, serangan balik dari perusahaan yang diam-diam berkubu, dan potensi penyaringan pasar. Terlepas dari banyaknya hambatan bagi masuknya perusahaan baru tersebut, perusahaan baru kadang masuk ke industri dengan kemampuan produksi yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang sudah ada. Hal tersebut tentunya akan menjadi ancaman bagi perusahaan yang sudah ada, karena pendatang baru tersebut memiliki keinginan untuk merebut pasar serta sumberdaya yang dimilikinya lebih besar.

Ancaman masuknya pendatang baru pada industri wisata seperti yang terjadi pada daerah Puncak akan menjadi suatu ancaman bagi industri wisata yang sudah ada sebelumnya. Hal ini dikarenakan hambatan masuk ke industri ini lebih rendah, serta didukung dengan kebijakan pemerintah mengenai otonomi daerah sehingga memudahkan perijinan pembukaan usaha di tingkat pemerintah daerah. Pesatnya perkembangan wisata di daerah Puncak menyebabkan persaingan yang cukup tinggi termasuk TWA Telaga Warna. Banyaknya wisata yang menawarkan bentuk wisata dengan ciri khas masing-masing memberikan keleluasaan dalam memilih wisata yang ingin dikunjungi. Wisatawan yang memilih beralih ke wisata alam seperti di daerah Puncak yang semakin banyak, maka akan mengakibatkan pendatang baru yang memanfaatkan situasi tersebut untuk membuka wisata yang baru dan bersaing dengan usaha wisata yang sudah ada sebelumnya.

## 2. Ancaman Produk Pengganti

Produk substitusi atau produk pengganti merupakan produk yang harus diperhatikan oleh perusahaan – perusahaan dalam suatu industri. Produk pengganti yang harus diperhatikan tersebut adalah produk yang kualitasnya dapat menandingi kualitas produk industri, atau produk tersebut dihasilkan oleh industri yang memiliki laba tinggi. Usaha wisata alam relatif tidak ada produk pengganti yang pasti, dikarenakan wisata alam sendiri adalah merupakan produk pengganti dari wisata yang berupa non-alam yang sudah banyak berkembang sebelumnya.

Produk pengganti sangat mempengaruhi pengembangan industri wisata alam. Objek wisata pengganti dari wisata alam dapat berupa wisata ilmiah seperti Taman Kupu-kupu di Cisarua yang tidak hanya menawarkan keindahan kupu-kupu, tetapi juga penangkaran dan budidaya kupu-kupu itu sendiri. Wisata bahari

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

seperti objek wisata Taman Bunaken yang menawarkan keindahan alam bawah laut. Wisata sejarah seperti Museum Geologi di Bandung yang menawarkan wisata sejarah pembentukan bumi atau Museum Sri Baduga di Bandung yang menawarkan wisata sejarah perjuangan bangsa Indonesia. Keberadaan wisata alternatif tersebut harus dipandang sebagai mitra dan kegiatannya diharapkan saling mendukung dengan wisata alam. Wisata alam memiliki kekuatan tersendiri yang membuatnya tetap menarik, terutama dengan adanya kecenderungan wisata yang *back to nature* dan produk yang khas.

### 3. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Kekuatan tawar menawar pemasok adalah kemampuan pemasok dalam mempengaruhi proses produksi suatu perusahaan yang berkaitan dengan harga dan kualitas produk yang dihasilkan. Pemasok memiliki peran yang penting bagi suatu perusahaan sebagai mitra usahanya. Terkadang kekuatan tawar – menawar pemasok juga mempengaruhi intensitas persaingan bisnis dalam suatu industri. Pemasok jasa wisata pada TWA Telaga Warna salah satunya adalah penyewaan jasa *outbond*. Pemasok jasa wisata *outbond* pada TWA Telaga Warna tersebut lebih bersifat mitra dan berbagi keuntungan yang telah disepakati sebelumnya dengan pihak dari TWA Telaga Warna.

### 4. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Berwisata merupakan kebutuhan tersier bagi masyarakat, tetapi saat ini wisata menjadi kebutuhan bagi setiap masyarakat. Rutinitas pekerjaan setiap harinya, kemacetan, serta polusi sangat memicu masyarakat untuk melakukan wisata. Masyarakat yang tinggal di wilayah perkotaan akan sangat jenuh dengan kondisi tersebut, untuk itu masyarakat lebih untuk berlibur ke tempat yang lebih nyaman untuk menghindari dari aktifitas sehari-hari yang melelahkan dan membosankan. Wisata alam sering menjadi tujuan utama bagi masyarakat untuk berwisata.

Kecendrungan sikap masyarakat perkotaan yang ingin berlibur ke wisata alam juga harus diperhatikan, karena konsumen juga berhak memilih tempat wisata yang diinginkannya dan hal ini sering di sebut kekuatan tawar–menawar pembeli. Kekuatan tawar–menawar pembeli akan sangat mempengaruhi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

perkembangan wisata alam. Pembeli memiliki hak untuk memilih tempat wisata yang ingin mereka kunjungi.

Pemilihan tempat wisata yang dilakukan konsumen dapat didasari oleh berbagai hal, seperti keinginan dari konsumen itu sendiri, harga tempat wisata yang ingin dikunjungi terlalu mahal, kualitas jasa yang ditawarkan oleh tempat wisata kurang nyaman, atau bahkan tempat wisata yang terlalu jauh sehingga menyulitkan konsumen untuk mencapai tempat wisata yang diinginkan. Hal – hal tersebut diatas dapat menyebabkan konsumen dapat memilih secara bebas tempat wisata alam yang ingin mereka nikmati. Kekuatan tawar – menawar pembeli tersebut dapat mempengaruhi persaingan bisnis, sehingga faktor kekuatan dari segi konsumen tersebut juga harus diperhatikan dan dipertimbangkan dalam upaya pengembangan wisata alam.

### 5. Persaingan diantara para anggota industri

Persaingan antar perusahaan saingan biasanya merupakan yang paling hebat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh sebuah perusahaan dapat berhasil hanya sejauh perusahaan tersebut menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Jika jumlah perusahaan yang bersaing terus bertambah maka intensitas persaingan diantara perusahaan yang bersaing tersebut cenderung meningkat, dikarena perusahaan yang bersaing menjadi setara dalam ukuran dan kemampuan, karena permintaan produk industri menjadi menurun, dan promosi potongan harga sering dilakukan suatu perusahaan agar dapat terus bersaing.

Persaingan bisnis agrowisata yang terjadi di kawasan Puncak, Bogor, Cipanas dan Cianjur dapat dikatakan cukup tinggi. Hal ini terlihat dari banyaknya jumlah tempat wisata yang terdapat di kawasan tersebut. Pesaing utama yang cukup diperhitungkan oleh TWA Telaga Warna yaitu Agrowisata Perkebunan Teh Gunung Mas PTPN VIII, Taman Safari, Taman Wisata Matahari, Curug Cilember dan Taman Bunga Nusantara. Minat konsumen yang tinggi terhadap tempat wisata yang terdapat di kawasan Puncak, Bogor, Cipanas dan Cianjur dapat terlihat dari padatnya masyarakat yang datang untuk berlibur, hal tersebut juga meningkatkan iklim persaingan bisnis wisata alam di kawasan tersebut.

### 6.3. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan, Serta Peluang dan Ancaman

Identifikasi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman diperoleh dari identifikasi lingkungan eksternal dan internal yang dilakukan sebelumnya. Kekuatan dan kelemahan berasal dari fungsional perusahaan berupa faktor pemasaran, keuangan, produksi/operasi, sumberdaya manusia, serta sistem informasi manajemen. Peluang dan ancaman berasal dari lingkungan ekonomi; sosial budaya, demografi dan lingkungan; politik, pemerintahan dan hukum, teknologi dan persaingan. Setelah hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman diperoleh kemudian untuk menyusunnya digunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *matrix Eksternal Factor Evaluation* (EFE).

#### 6.3.1 Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan

Identifikasi lingkungan internal diperoleh melalui wawancara dengan pihak perusahaan. Berdasarkan hasil identifikasi faktor-faktor internal perusahaan diperoleh kekuatan dan kelemahan perusahaan yang dapat dilihat dari kondisi umum TWA Telaga Warna dan sumber daya yang dimilikinya. Faktor kekuatan dan kelemahan yang diperoleh dari kondisi TWA Telaga Warna yaitu :

- **Kekuatan**

A. Memiliki telaga yang indah

Salah satu daya tarik TWA Telaga Warna yaitu telaganya yang indah. Kita dapat menikmati panoraman telaga dengan mendayung perahu mengelilingi telaga. Telaga warna yang indah menjadi sesuatu kekuatan utama karena kekuatan tersebut menjadi ciri khas TWA Telaga Warna yang membedakannya dengan wisata alam yang lain.

B. Keragaman flora dan fauna.

TWA Telaga Warna adalah salah satu wisata yang mempunyai panorama yang indah serta keragaman flora dan fauna yang ada di daerah Puncak Bogor. Beranekaragam tumbuhan yang ada di TWA Telaga Warna menjadi lebih menarik. Selain itu ada berbagai macam binatang yang hidup di TWA Telaga Warna. Binatang-binatang tersebut hidup secara bebas di alam. hewan yang sering sekali ditemui oleh para pengunjung yaitu monyet ekor panjang. Tidak

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

semua lokasi wisata mempunyai beragam flora dan fauna didalamnya. Hal tersebut menjadi kekuatan bagi TWA Telaga Warna untuk bersaing dengan wisata yang lain.

C. Lokasi wisata yang luas dan strategis

TWA Telaga Warna mempunyai luas kawasan  $\pm$  5 Ha. Luas tersebut sangat mendukung untuk pengembangan usaha TWA Telaga Warna. Selain mempunyai kawasan yang luas, TWA Telaga Warna terletak di lokasi yang sangat strategis karena lokasi tersebut berada di jalur yang banyak dilalui masyarakat pada umumnya yaitu berada pada jalur Bogor-Puncak-Cianjur-Bandung. Infrastruktur jalan yang baik memudahkan konsumen untuk datang dan berkunjung ke TWA Telaga Warna.

D. Memiliki fasilitas *outbond* yang lengkap

Saat ini *outbond* sangat digemari oleh masyarakat dari anak kecil sampai orang dewasa. Wisata Alam akan lebih menarik apabila didukung dengan fasilitas *outbond* yang lengkap. Selain dapat menikmati keindahan alam, pengunjung dapat bermain dengan macam-macam *outbond* yang ditawarkan. Untuk itu fasilitas *outbond* yang dimiliki oleh TWA Telaga Warna menjadi kekuatan karena dapat menarik konsumen untuk dapat berkunjung ke TWA Telaga Warna.

E. Mempunyai kawasan untuk lintas alam

Kawasan lintas alam ini dibuat untuk pengunjung yang senang melakukan pendakian. Pengunjung yang ingin sedikit berkeringan dapat melakukan perjalanan lintas alam ini. TWA Telaga Warna mempunyai keragaman flora dan fauna, sehingga pengunjung yang melakukan pendakian akan menemukan keragaman sumberdaya yang dimiliki oleh TWA Telaga Warna. Faktor ini menjadi kekuatan, karena pengunjung dapat melakukan pendakian atau jelajah alam di sekitar kawasan CA dan TWA Telaga Warna.

F. Harga tiket masuk yang tergolong murah

Harga tiket masuk yang tergolong murah yaitu Rp 2.000,00 per orang untuk wisatawan nusantara dan Rp 15.000,00 per orang untuk wisatawan



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

mancanegara (sesuai SK. Menhut No. 878/ Kpts-II/1992 tanggal 8 September 1992 yang baru diberlakukan pada tanggal 2 Januari 1993). Penetapan harga tiket ini disesuaikan agar semua kalangan dapat menikmati wisata alam yang ditawarkan oleh TWA Telaga Warna sehingga faktor ini dapat menjadi kekuatan bagi TWA Telaga Warna karena wisata alam lain menetapkan harga tiket masuk yang lebih mahal.

#### G. Pelayanan tenaga *volunteer*

Pelayanan tenaga *volunteer* sangat dibutuhkan untuk mendampingi pengunjung yang ingin melakukan lintas alam. Menjadi tenaga *volunteer* tidak mudah, mereka harus mengetahui trek-trek jalannya agar tidak tersesat karena kawasan CA dan TWA Telaga Warna sangat luas. Kawasan lintas alam juga masih terdapat binatang dan tumbuhan yang berbahaya sehingga kemampuan tenaga *volunteer* sangat dibutuhkan. Adanya pelayanan yang diberikan oleh *volunteer* maka pengunjung yang melakukan lintas alam tidak perlu khawatir saat berada di kawasan CA dan TWA Telaga Warna.

- **Kelemahan**

#### H. Promosi yang belum maksimal

Promosi yang dilakukan oleh TWA Telaga Warna belum maksimal, hal ini dikarenakan promosi melalui media liflet dan brosur sudah tidak dilakukan lagi oleh pihak TWA Telaga Warna. Media promosi ini sangat penting bagi masyarakat yang tidak mendapat informasi melalui media internet, sedangkan *billboard* yang ada di TWA Telaga Warna sudah mulai memudar warnanya sehingga kurang menarik perhatian dari masyarakat. Faktor-faktor inilah yang menjadi kelemahan bagi TWA Telaga Warna.

#### I. Kurangnya pengawasan dari petugas

Pengawasan petugas dalam penyimpangan yang dilakukan pengunjung dirasa sangat kurang karena masih sering terjadi pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh pengunjung. TWA Telaga Warna yaitu wisata yang menonjolkan potensi alamnya. Oleh karena itu kawasan ini harus selalu dilakukan pengawasan agar lingkungan terjaga. Pengunjung yang datang mempunyai sifat yang berbeda-beda, tetapi yang menjadi bahaya yaitu pengunjung yang kurang peduli dengan lingkungan. Seringkali pengunjung

membuang sampah sembarangan bahkan membuangnya di telaga saat melintasinya dengan perahu, karena banyaknya pengunjung yang datang pada saat akhir pekan, petugas atau pengelola sulit mengawasinya. Selain itu, penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan pengunjung yaitu memberi makan satwa contohnya monyet yang ada di TWA Telaga Warna, hal tersebut dilarang karena monyet tersebut hidup di alam bebas apabila diberi makan oleh pengunjung dikawatirkan pola hidup mereka menjadi berubah. Satwa yang ada di TWA Telaga Warna tidak dipelihara, mereka hidup bebas dan mencari makan di sekitar hutan.

J. Belum adanya sistem komputerisasi

Pendataan tiket dan keuangan di TWA Telaga Warna masih menggunakan sistem manual sehingga dirasa kurang efektif dan efisien. Hal ini menjadi kelemahan bagi pihak TWA Telaga Warna, karena akan jauh tertinggal dengan wisata lain yang sudah menggunakan sistem komputerisasi dalam penjualan dan pendataan tiket.

K. Potensi alam yang ada belum dioptimalkan secara maksimal

TWA Telaga Warna menyimpan begitu banyak potensi alam yang belum dioptimalkan secara maksimal. Pengunjung rata-rata hanya menikmati panorama telaga dan fauna yang ada di sekitar saja, tetapi jarang pengunjung yang ingin menikmati atau mempelajari tentang keragaman flora dan fauna yang ada di dalam CA dan TWA Telaga Warna.

L. Sumberdaya manusia yang masih terbatas

Berdasarkan kuantitas sumberdaya manusia yang ada saat ini sudah dapat memenuhi untuk mengelola TWA Telaga Warna, tetapi secara kualitas SDM di TWA Telaga Warna kurang. Hal ini dikarenakan ada beberapa *volunteer* yang kurang menguasai bahasa asing, padahal banyak wisatawan mancanegara yang datang berkunjung ke TWA Telaga Warna untuk menikmati panorama telaga. Selain itu, wisatawan asing cenderung tertarik dengan wisata alam yang menyajikan keragaman flora dan fauna. Untuk itu dibutuhkan skill *volunteer* untuk menguasai bahasa asing agar dapat memberikan informasi seputar TWA Telaga Warna kepada wisatawan mancanegara.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

M. Biaya pemeliharaan fasilitas dan Gaji *Volunteer* diperoleh dari kegiatan pengembangan usaha.

Pemeliharaan fasilitas sangat penting dalam melakukan bisnis dibidang jasa ini, karena fasilitas-fasilitas tersebut berhubungan dengan tingkat kepuasan dan kenyamanan para pengunjung. Biaya pemeliharaan fasilitas tersebut diperoleh dari kegiatan pengembangan usaha. Gaji merupakan tingkat ukuran suatu kesejahteraan bagi karyawannya. Gaji *volunteer* bergantung dari hasil pengembangan usaha yang dijalani oleh TWA Telaga Warna sehingga gaji yang diberikan tidak pasti jumlahnya tergantung pada pengunjung yang ada di TWA Telaga Warna. Hal ini menjadi suatu kelemahan bagi TWA Telaga Warna karena pihak TWA Telaga Warna.

### 6.3.2 Identifikasi Peluang dan Ancaman

Berdasarkan identifikasi faktor-faktor eksternal perusahaan diperoleh peluang dan ancaman. Identifikasi peluang dan ancaman dapat dilihat dari kondisi yang ada di luar TWA Telaga Warna dan mempengaruhi jalannya usaha wisata alam tersebut. Berdasarkan hasil identifikasi faktor – faktor eksternal perusahaan dan juga berdasarkan informasi dari TWA Telaga Warna serta keadaan lingkungan eksternal yang ada, diperoleh peluang dan ancaman perusahaan.

- **Peluang**

- A. Permintaan yang cukup tinggi

Kecenderungan keinginan konsumen untuk beralih ke wisata alam atau berwisata *back to nature* sangat tinggi.

Saat ini minat konsumen terhadap wisata yang menawarkan panorama dan keindahan alam terus meningkat. Salah satu penyebabnya adalah kejenuhan konsumen yang sudah sering berwisata ke tempat – tempat hiburan yang sudah sering mereka kunjungi. Sehingga dengan keinginan konsumen yang tinggi untuk beralih ke tempat wisata yang menawarkan keindahan alam atau wisata alam, maka akan menjadi peluang usaha yang potensial bagi pelaku usaha wisata alam. Jumlah wisatawan yang terus bertambah terutama pada saat-saat libur panjang atau *long weekend*. Keinginan konsumen untuk berwisata terus meningkat dengan terus bertambahnya jumlah wisatawan yang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

ingin berlibur ke kawasan Puncak, Cipanas dan Cianjur pada saat libur panjang atau pun *long weekend*. Hampir setiap tahun jumlah wisatawan yang ingin berlibur ke kawasan Puncak, Cipanas dan Cianjur tersebut terus meningkat dengan semakin padatnya arus lalu lintas yang menuju ke kawasan Puncak, Cipanas dan Cianjur pada saat libur panjang atau pun *long weekend* tersebut. Kecenderungan masyarakat untuk melakukan acara pertemuan atau acara kumpul keluarga di luar kota.

Banyaknya jumlah masyarakat yang ingin melakukan acara kumpul keluarga ditempat wisata seperti TWA Telaga Warna serta acara pertemuan atau pun “*family day*” dari berbagai instansi pemerintah maupun swasta yang dilakukan di TWA Telaga Warna juga memberikan peluang yang baik dalam usaha pengembangan wisata alam.

B. Perkembangan teknologi

Perkembangan teknologi yang pesat bukan hanya internet saja tetapi teknologi – teknologi lainnya akan dapat membantu jalannya usaha wisata alam serta membantu pengembangan yang akan dilakukan. TWA Telaga Warna saat ini sudah memanfaatkan teknologi internet untuk media promosi. Promosi melalui internet sangat efektif dan efisien. Saat ini semua kalangan sudah mengenal internet.

C. Infrastruktur serta Akses jalan yang bagus dan mudah, karena berada pada jalur Bogor – Puncak – Cianjur – Bandung yang ramai dilalui masyarakat.

Hal tersebut sangat menguntungkan bagi pihak TWA Telaga Warna. Faktor ini menjadi salah satu peluang yang sangat menguntungkan bagi pihak TWA Telaga Warna

D. Adanya dukungan pemerintah untuk pengembangan potensi sektor pariwisata di Indonesia.

Pemerintah sangat mendukung pengembangan potensi di sektor pariwisata. Indonesia merupakan negara yang mempunyai keanekaragaman sumberdaya alam yang sangat berpotensi untuk dijadikan tempat wisata. Usaha pariwisata saat ini sangat menjanjikan karena meningkatnya keinginan konsumen untuk berwisata. Pariwisata memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia.

Sektor pariwisata merupakan sektor yang mempunyai kontribusi cukup besar dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia. Untuk itu usaha pariwisata sangat menjanjikan karena banyaknya minat konsumen dalam sektor pariwisata.

E. Adanya mitra usaha yang bekerjasama untuk pengembangan usaha.

Mitra usaha ini sangat membantu dalam pengembangan usaha TWA Telaga Warna. TWA Telaga Warna telah melakukan kemitraan dengan penyedia *outbond* dari Bandung, dimana keuntungan dibagi dengan kesepakatan yang telah disepakati sebelumnya. Berdasarkan kemitraan tersebut TWA Telaga Warna akan lebih diuntungkan, karena sebelum ada *outbond* pengunjung yang datang relatif sedikit.

- **Ancaman**

F. Persaingan yang cukup tinggi

Intensitas persaingan dalam bisnis wisata alam ini cukup tinggi karena banyaknya wisata-wisata lain yang bermunculan, sehingga meningkatkan iklim persaingan antar wisata alam. Didukung dengan kebebasan konsumen memilih tempat wisata yang ingin dikunjungi juga mempengaruhi tingkat persaingan bisnis wisata alam ini. Tingginya minat konsumen untuk berwisata baik itu wisata alam atau pun wisata lainnya, menyebabkan beberapa wisata alam dan tempat wisata dapat berkembang sangat cepat dalam beberapa tahun belakangan ini, sehingga dapat menjadi pesaing bisnis yang juga harus diperhatikan. Hambatan masuk dalam bisnis atau usaha wisata alam yang relatif rendah. Kebijakan pemerintah mengenai otonomi daerah serta dukungan pemerintah terhadap sektor wisata alam menyebabkan hambatan masuk kedalam bisnis wisata alam ini relatif rendah, serta didukung hambatan – hambatan masuk lainnya yang juga relatif rendah. Munculnya usaha wisata baru yang memiliki perkembangan yang sangat pesat disekitar lokasi menjadi ancaman bagi pihak TWA Telaga Warna karena usaha wisata baru tersebut mempunyai strategi yang lebih baik untuk menarik konsumen untuk berkunjung ke wisata tersebut.

G. Kondisi politik yang tidak stabil

Kondisi politik yang tidak stabil sangat mempengaruhi konsumen untuk melakukan wisata. Ini merupakan faktor ancaman bagi pihak TWA Telaga Warna

H. Terjadinya bencana alam.

TWA Telaga Warna merupakan jasa wisata yang mengandalkan potensi alam. Sedangkan bencana alam merupakan kejadian yang tidak dapat diprediksi sehingga ini menjadi ancaman bagi TWA Telaga Warna. Bencana alam yang sering terjadi di TWA Telaga Warna yaitu longsor atau erosi dimana TWA Telaga Warna dikelilingi oleh pemandangan bukit.

I. Adanya teror bom

Adanya teror bom diberbagai tempat keramaian sangat mengganggu konsumen yang ingin melakukan wisata terutama wisatawan mancanegara. Biasanya ada "*Traffic Warning*" dari pemerintah setempat dengan adanya teror bom. Hal tersebut akan sangat mengancam usaha wisata terutama TWA Telaga Warna.

J. Adanya isu flu burung dan flu babi

Adanya isu flu burung dan flu babi juga sangat mengganggu konsumen untuk melakukan perjalanan atau wisata. Maraknya penyakit flu babi dan flu burung membuat orang-orang malas untuk keluar rumah apalagi berwisata. Seperti halnya adanya teror bom, pada saat isu flu babi dan flu burung juga diberlakukan "*Traffic Warning*" di Bandara setiap negara. Sebenarnya *Traffic Warning* bukan berupa larangan, tetapi masyarakat khususnya wisatawan mancanegara sedikit cemas untuk melakukan wisata ke Indonesia.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

## VII. PERUMUSAN ALTERNATIF STRATEGI

### 7.1. Analisis Matriks IFE dan Matriks EFE

Setelah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman melalui analisis lingkungan internal dan eksternal dari TWA Telaga Warna, maka dibuat matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) berdasarkan hasil analisis lingkungan tersebut, untuk mengetahui rating dan bobot dari setiap faktor internal dan eksternal. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) terdiri dari kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki oleh perusahaan. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) terdiri dari peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi oleh perusahaan.

Faktor – faktor penentu atau faktor strategis dalam setiap matriks IFE dan EFE diberi bobot dan rating terlebih dahulu kemudian diolah dan dimasukkan ke dalam matriks IFE dan EFE (Lampiran 2 dan 3). Penetapan bobot dilakukan oleh Kepala CA dan Resort TWA Telaga Warna dan Kepala Seksi Konservasi Wilayah II, juga wakil dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata sebagai responden eksternal, agar terdapat penilaian yang lebih netral dibandingkan responden internal yaitu berasal dari TWA Telaga Warna. Pemberian rating dilakukan hanya dengan pihak internal saja. Penetapan bobot dan rating yang dilakukan responden tersebut melalui kuesioner yang telah dibagikan sebelumnya.

#### 7.1.1. Analisis Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Analisis Matriks IFE merupakan hasil dari identifikasi faktor internal berupa kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) yang berpengaruh terhadap TWA Telaga Warna. Evaluasi faktor internal merupakan langkah untuk merencanakan dan mengarahkan tindakan yang akan diambil perusahaan berdasarkan perkembangan faktor internal yang mempengaruhinya. Berdasarkan identifikasi faktor – faktor internal yang mempengaruhi strategi bersaing perusahaan, maka selanjutnya dievaluasi sikap perusahaan terhadap masing-masing faktor sehingga diketahui seberapa besar sikap perusahaan terhadap factor-faktor strategi internal tersebut. Hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan

sebagai faktor strategis internal, kemudian memberikan bobot dan rating setiap faktor tersebut, sehingga didapat hasil seperti pada Tabel 15.

Tabel 15. Hasil Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) TWA Telaga Warna.

Faktor Internal Kunci	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan</b>			
A. Memiliki telaga yang indah	0.1263	4	0.5053
B. Memiliki keragaman flora dan fauna	0.1079	4	0.4314
C. Lokasi wisata yang luas dan strategis	0.0654	3.5	0.2289
D. Memiliki fasilitas <i>outbond</i> yang lengkap	0.0840	4	0.3361
E. Memiliki kawasan lintas alam	0.0733	3.5	0.2566
F. Harga tiket yang tergolong murah	0.1163	3	0.3490
G. Pelayanan tenaga <i>volunteer</i>	0.0357	3	0.1071
<b>Kelemahan</b>			
H. Promosi yang belum maksimal	0.0899	1.5	0.1348
I. Kurangnya pengawasan dari petugas	0.0426	2	0.0852
J. Belum adanya sistem komputerisasi	0.0554	1.5	0.0831
K. Potensi wisata alam yang belum dioptimalkan secara maksimal	0.0986	1	0.0986
L. SDM yang masih terbatas	0.0599	1	0.0599
M. Biaya Pemeliharaan fasilitas dan gaji <i>volunteer</i> diperoleh dari hasil pengembangan usaha	0.0448	1	0.0448
<b>Total</b>			<b>2.7207</b>

Berdasarkan Tabel 15 diketahui bahwa yang menjadi kekuatan utama dari TWA Telaga Warna yaitu adanya telaga yang indah dan keanekaragaman flora dan fauna yang ada di lokasi TWA Telaga Warna dengan skor yang tertinggi yaitu 0,5053 dan 0,4314. kedua faktor strategis tersebut mempunyai pengaruh yang besar terhadap lingkungan internal perusahaan dan menjadi kekuatan utama bagi TWA Telaga Warna untuk bersaing dalam industri wisata yang lain.

Pemandangan telaga warna yang indah menjadi salah satu kekuatan utama dikarenakan jarang sekali wisata alam yang mempunyai telaga yang indah dan masih alami. Rata-rata pengunjung yang datang ingin menikmati alam serta keindahan dari telaga tersebut. Potensi ini menjadi salah satu kekuatan utama dari faktor-faktor strategis internal lainnya.

TWA Telaga Warna mempunyai potensi alam yang sangat besar, ini ditunjukkan dengan keanekaragaman flora dan fauna yang ada di dalam TWA Telaga Warna. Berbagai macam flora yang tumbuh di sekitar TWA Telaga Warna menjadi salah satu kekuatan utama karena tidak semua wisata alam menyajikan



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

keragaman flora. Selain banyaknya jenis flora yang ada, potensi menarik yang dimiliki yaitu banyaknya fauna yang hidup bebas di alam. sehingga pengunjung dapat melihat secara dekat hewan-hewan yang ada di sekitar TWA Telaga Warna. Hewan-hewan yang sering berada di sekitar TWA Telaga Warna yaitu monyet ekor panjang. Sebenarnya hewan yang ada di sekitar TWA Telaga Warna sangat beragam, tetapi hewan-hewan tersebut tidak dapat dilihat secara dekat. Tetapi untuk pengunjung yang ingin menikmati beragam flora dan fauna secara dekat dapat dibantu dengan volunteer yang ada di TWA Telaga Warna serta menggunakan alat bantu binokuler.

Faktor kelemahan utama bagi TWA Telaga Warna berdasarkan hasil matriks IFE yaitu biaya pemeliharaan fasilitas dan gaji *volunteer* diperoleh dari kegiatan pengembangan usaha dengan skor 0,0448. Biaya pemeliharaan fasilitas dan gaji *volunteer* yang diperoleh dari kegiatan pengembangan usaha menuntut pihak TWA Telaga Warna sedikit mengalami kesulitan. Pihak TWA Telaga Warna harus mencari dana tersendiri untuk tetap dapat memelihara fasilitas. TWA Telaga Warna dituntut untuk kreatif dalam mengembangkan usahanya agar dapat mendatangkan profit lebih selain dari hasil tiket masuk. Untuk itu kegiatan *outbond*, lintas alam serta sewa perahu sangat membantu TWA Telaga Warna untuk dapat memelihara dan menambah fasilitas di TWA Telaga Warna.

Berdasarkan analisis matriks IFE diketahui bahwa total skor 2,7207 menunjukkan bahwa kondisi internal lingkungan usaha yang mempengaruhi TWA Telaga Warna berada pada kondisi yang kuat atau diatas rata-rata. Dalam kondisi tersebut TWA Telaga Warna dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan yang ada.

### 7.1.2. Analisis Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

Analisis matriks EFE merupakan hasil dari identifikasi faktor-faktor eksternal berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang berpengaruh terhadap TWA Telaga Warna. Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) meringkas dan mengevaluasi peluang dan ancaman yang datang dari lingkungan eksternal perusahaan. Pengisian matriks EFE dilakukan dengan cara yang sama dengan matriks IFE.

Tabel 16. Hasil Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) TWA Telaga Warna.

Faktor Eksternal Kunci	Bobot	Rating	Skor
<b>Peluang</b>			
A. Permintaan yang cukup tinggi	0.1626	4	0.6503
B. Kemajuan Teknologi	0.1175	4	0.4700
C. Infrastruktur serta akses jalan yang baik dan mudah	0.0969	3	0.2906
D. Dukungan pemerintah dalam pariwisata	0.0761	3	0.2282
E. Adanya mitra usaha	0.1044	3.5	0.3655
<b>Ancaman</b>			
F. Persaingan yang cukup tinggi	0.1419	2.5	0.3547
G. Hambatan masuk dalam usaha wisata alam yang relatif rendah	0.0710	2.5	0.1775
H. Kondisi politik yang tidak stabil	0.0425	1	0.0425
I. Terjadinya bencana alam	0.0723	2	0.1445
J. Adanya teror bom	0.0561	1	0.0561
K. Adanya isu flu burung dan flu babi	0.0588	1	0.0588
<b>Total</b>			<b>2.8388</b>

Berdasarkan hasil matriks EFE, diketahui bahwa faktor peluang utama yang dapat dimanfaatkan oleh TWA Telaga Warna dan akan berdampak baik terhadap perkembangan wisata alam tersebut adalah permintaan yang cukup tinggi dengan skor yaitu 0,6503 (Tabel 16). Selain faktor tersebut faktor yang menjadi peluang penting bagi pihak TWA Telaga Warna yaitu perkembangan teknologi dengan skor 0,4700.

TWA Telaga Warna merupakan wisata alam yang menawarkan pesona alam yang indah dengan panorama telaga serta keanekaragaman flora dan fauna. Tingginya minat atau keinginan konsumen untuk beralih ke wisata *back to nature* sangat mendukung pengembangan TWA Telaga Warna. Seiring dengan tren saat ini, TWA Telaga Warna membuat inovasi yang baru dengan menawarkan jasa *outbond* yang menarik. Pengelola dari TWA Telaga Warna melakukan kemitraan dengan jasa *Outbond* yang berasal dari Ciwedey untuk dapat membangun *outbond* di TWA Telaga Warna. Kemitraan ini sangat menguntungkan bagi kedua belah pihak. Pengunjung TWA Telaga Warna melonjak naik setelah adanya kegiatan *outbond* ini. Sehingga hasil dari *outbond* dapat membantu untuk membiayai pemeliharaan fasilitas, penambahan fasilitas, dan untuk kesejahteraan dari *volunteer*. Pengembangan yang terus dilakukan oleh TWA Telaga Warna tujuannya yaitu memenuhi keinginan atau permintaan konsumen terhadap wisata alam.

Adanya peluang dalam perkembangan teknologi terutama internet menjadi salah satu sarana promosi yang dimanfaatkan oleh TWA Telaga Warna. Walaupun saat ini TWA Telaga Warna belum mempunyai website tersendiri, tetapi promosi melalui internet telah dilakukan oleh kementerian kehutanan untuk mempromosikan potensi dari TWA Telaga Warna. Hal ini sangat membantu TWA Telaga Warna, karena saat ini banyak wisatawan mancanegara maupun domestik mengetahui informasi tentang TWA Telaga Warna dari media internet.

Faktor strategis eksternal yang menjadi ancaman utama bagi TWA Telaga Warna adalah faktor persaingan yang cukup tinggi serta hambatan masuk dalam bisnis atau usaha wisata alam yang relatif rendah dengan skor masing – masing adalah 0,3547 dan 0,1775. Intensitas persaingan bisnis wisata yang cukup tinggi dapat terlihat dari banyaknya jenis wisata yang mempunyai perkembangan yang pesat dan memiliki ciri khas tertentu. Ini menjadikan suatu ancaman bagi TWA Telaga Warna. Tingginya persaingan bisnis wisata ini terutama wisata alam didukung dengan adanya hambatan masuk dalam bisnis wisata alam yang relatif rendah, sehingga pelaku usaha menjadi lebih mudah dalam membangun usaha wisata alam. hal tersebut menuntut TWA Telaga Warna untuk terus melakukan inovasi agar tetap menarik konsumen atau pengunjung.

Berdasarkan analisis matriks EFE, total skor matriks EFE sebesar 2,8388. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi eksternal lingkungan usaha yang mempengaruhi TWA Telaga Warna dalam kondisi yang baik, karena peluang usaha yang dimiliki TWA Telaga Warna dapat mengatasi ancaman yang ada.

## 7.2. Analisis Matriks Internal – Eksternal (IE)

Analisis selanjutnya yang dilakukan yaitu melakukan analisis internal – eksternal yang menghasilkan matriks *Internal – eksternal* (IE). Analisis IE dilakukan untuk memperkuat hasil evaluasi dan analisis yang telah dilakukan sebelumnya. Analisis yang akan menghasilkan matriks IE ini berguna untuk mengetahui posisi TWA Telaga Warna saat ini, sehingga dapat memberikan pilihan alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi TWA Telaga Warna.

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu skor bobot IFE total pada sumbu  $x$  dan skor bobot EFE total pada sumbu  $y$ . Berdasarkan hasil

penjumlahan total skor pada matriks IFE dan EFE maka didapatkan skor masing – masing sebesar 2,7207 dan 2,8388. Skor tersebut merupakan input bagi analisis matriks IE yang akan dipetakan pada matriks IE, sehingga dapat diketahui posisi perusahaan saat ini. Penentuan posisi perusahaan sangat penting bagi perusahaan dalam memilih alternatif strategi untuk menghadapi persaingan dan perubahan yang terjadi dalam usaha yang dijalankan.

Nilai skor matriks IFE sebesar 2,7207 menggambarkan bahwa TWA Telaga Warna berada pada kondisi internal diatas rata– rata. Sedangkan nilai skor matrik EFE sebesar 2,8388 menggambarkan bahwa TWA Telaga Warna memiliki kemampuan yang tinggi dalam memanfaatkan peluang maupun menghindari ancaman lingkungan eksternal. Pemetaan terhadap masing – masing total skor dari faktor – faktor internal dan eksternal menggambarkan posisi TWA Telaga Warna saat ini, yaitu pada sel V dalam matriks *Internal – eksternal* (IE) (Gambar 11). Posisi ini memberikan gambaran keadaan TWA Telaga Warna yang berada pada kondisi *hold and maintain* atau strategi untuk menjaga dan mempertahankan.

**TOTAL SKOR EVALUASI FAKTOR INTERNAL**

		Kuat 3,0 – 4,0	Sedang 2,0 – 2,99	Lemah 1,0 – 1,99
		4,0	3,0	2,0
TOTAL SKOR EVALUASI FAKTOR EKSTERNAL	Tinggi 3,0 – 4,0	I <i>Grow and Build</i>	II <i>Grow and Build</i>	III <i>Hold and Maintain</i>
	Sedang 2,0 – 2,99	IV <i>Grow and Build</i>	V <b><i>Hold and Maintain</i></b>	VI <i>Harvest or Divest</i>
	Rendah 1,0 – 1,99	VII <i>Hold and Maintain</i>	VIII <i>Harvest or Divest</i>	IX <i>Harvest or Divest</i>
		1,0		1,0

**Gambar 11.** Matriks Internal – Eksternal (IE) TWA Telaga Warna

Strategi yang sesuai untuk diterapkan oleh perusahaan pada posisi tersebut adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar produk atau jasa yang sudah ada dengan lebih meningkatkan kegiatan pemasaran. Penetrasi pasar dilakukan untuk

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

memperluas pasar yang baru dan tetap mempertahankan pasar yang sudah ada. Sedangkan strategi pengembangan produk atau jasa bertujuan untuk meningkatkan penjualan dengan memodifikasi produk atau jasa yang sudah ada. Strategi yang dapat diterapkan dalam strategi ini yaitu membuat produk/jasa baru yang memiliki ciri khas tersendiri dibandingkan dengan para pesaingnya.

Matriks IE hanya menghasilkan strategi yang secara umum, sehingga matriks IE perlu dilengkapi matriks SWOT sehingga menghasilkan alternatif strategi yang lebih spesifik.

### 7.3. Analisis Matriks SWOT

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

Matriks SWOT digunakan untuk mengumpulkan strategi-strategi yang memungkinkan untuk diterapkan di perusahaan. Pemilihan strategi utama dari matriks SWOT disesuaikan dengan posisi perusahaan dan bersifat melengkapi analisis matriks IE yang telah dibuat sebelumnya. Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT pada TWA Telaga Warna, diperoleh lima alternatif strategi yang terdiri dari satu alternatif strategi SO, dua alternatif strategi WO, satu alternatif strategi ST dan satu alternatif strategi WT (Tabel 17).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Tabel 17. Hasil Matriks SWOT TWA Telaga Warna

Internal          Eksternal	KEKUATAN ( <i>Strengths - S</i> ) 1. memiliki telaga yang indah 2. memiliki keragaman flora dan fauna 3. lokasi wisata yang luas dan strategis 4. memiliki fasilitas outbond yang lengkap 5. memiliki kawasan lintas alam 6. harga tiket yang tergolong murah 7. pelayanan tenaga <i>volunteer</i>	KELEMAHAN ( <i>Weakness - W</i> ) 1. promosi yang belum maksimal 2. kurangnya pengawasan dari petugas 3. belum ada sistem komputerisasi 4. potensi wisata alam yang belum dioptimalkan secara maksimal 5. SDM yang masih terbatas 6. biaya pemeliharaan fasilitas dan gaji <i>volunteer</i> diperoleh dari hasil pengembangan usaha.
PELUANG ( <i>Opportunities-O</i> ) 1. permintaan yang cukup tinggi 2. kemajuan teknologi 3. infrastruktur serta akses jalan yang baik dan mudah 4. dukungan pemerintah dalam pariwisata 5. adanya mitra usaha	STRATEGI – SO  ▪ Menambah fasilitas wisata camping ground di sekitar lokasi TWA Telaga Warna. (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, O1, O3, O4, O5)	STRATEGI –WO  ▪ Menerapkan perkembangan dan penggunaan teknologi dalam sistem kerja agar dapat berjalan secara efektif dan efisien. (W3, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7) ▪ Meningkatkan promosi melalui media elektronik dan media cetak serta membuat promosi dengan paket – paket khusus liburan menarik. (W1, W4, W6, O1,O2, O3, O5)
ANCAMAN ( <i>Threats-T</i> ) 1. persaingan yang cukup tinggi 2. hambatan masuk dalam usaha wisata alam yang relatif rendah 3. Kondisi politik yang tidak stabil. 4. Terjadinya bencana alam 5. Adanya teror bom 6. Adanya isu flu burung dan flu babi	STRATEGI – ST  ▪ Meningkatkan mutu pelayanan jasa dan kualitas dari fasilitas wisata yang ada dengan ciri khas tersendiri sehingga konsumen merasa puas dengan pelayanan dan fasilitas yang ada. (S1, S2, S4, S5, S6, S7, T1, T2, T4)	STRATEGI – WT  ▪ Mengembangkan wisata edukasi tentang keragaman flora dan fauna langsung ke alam (W4, W5, W6, T1, T2, T3, T4, T5, T6)

### 7.3.1. Strategi SO

Strategi SO adalah strategi yang memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Pada matriks ini terdapat satu alternatif strategi yang dapat dilakukan pada strategi SO yaitu:

- Menambah fasilitas *camping ground* di sekitar lokasi TWA Telaga Warna.

Wisata *camping ground* untuk pengunjung yang ingin melakukan acara kumpul seperti *family day* akan menjadi wisata yang sangat menarik, karena saat ini masyarakat lebih cenderung ke wisata *back to nature*. Saat ini orang lebih memilih menginap di *camping ground* daripada di hotel. Alasan mereka ingin lebih dekat dengan alam dan merasakan kesejukan alam secara langsung. Saat ini banyak perusahaan dan acara-acara kampus yang mengadakan acara *family day* di wisata alam. *Outbond* yang lengkap juga sangat mendukung wisata *camping ground* ini. Tujuan utama dari acara *family day* adalah untuk lebih membuat

keakraban, biasanya untuk membuat keakraban satu dengan yang lain melalui permainan *outbond*. Wisata *camping ground* ini sangat menarik karena selain dapat menghilangkan kejenuhan dengan kegiatan sehari-hari juga dapat menikmati keindahan alam, kesejukan alam dengan bisa menginap di alam bebas.

### 7.3.2. Strategi WO

Strategi WO adalah strategi bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO yang didapat dalam matriks SWOT yang dapat digunakan oleh perusahaan, yaitu :

➤ Menerapkan perkembangan dan penggunaan teknologi dalam sistem kerja agar dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Perkembangan teknologi saat ini sudah dimanfaatkan oleh banyak pelaku usaha wisata. Teknologi sangat membantu untuk kinerja dari suatu perusahaan. Dalam pendataan tiket dan laporan keuangan TWA Telaga Warna belum menggunakan sistem komputerisasi sehingga kinerjanya kurang efektif dan efisien. Adanya perkembangan teknologi yang tinggi menjadi suatu peluang bagi pihak Telaga Warna untuk dapat berjalan secara efektif dan efisien.

➤ Meningkatkan promosi melalaui media elektronik dan media cetak serta membuat promosi dengan paket – paket khusus liburan menarik

Promosi merupakan hal penting dalam pemasaran suatu produk maupun jasa. Media elektronik maupun media cetak dapat membantu dalam promosi. Memberikan paket khusus pada saat liburan panjang sehingga pengunjung lebih tertarik untuk menghabiskan masa liburannya di TWA Telaga Warna. Liburan panjang merupakan waktu yang biasanya digunakan oleh masyarakat untuk berlibur atau berwisata. Saat ini masyarakat dengan segala aktivitas sehari-harinya membuat masyarakat tersebut jenuh dan ingin melakukan penyegaran dengan berlibur ke tempat-tempat yang kembali ke alam. Udara yang sejuk serta panorama alam yang indah sangat menarik perhatian masyarakat yang ingin menghabiskan masa liburan panjangnya. Hal tersebut menjadi suatu peluang yang bagus untuk TWA Telaga Warna, dengan menawarkan paket khusus pada saat liburan panjang. Masyarakat akan lebih tertarik apabila ada penawaran paket

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

wisata yang khusus seperti ada harga khusus untuk paket lengkap *outbond* dengan harga yang lebih murah dibandingkan hari-hari biasanya. Paket khusus yang dapat ditawarkan seperti pada Tabel 18.

Tabel 18. Harga Paket Khusus di TWA Telaga Warna

Paket	Harga normal (Rp)	Harga Khusus (Rp)
3 jenis <i>outbond</i>	45.000,00	30.000,00
5 jenis <i>outbond</i>	75.000,00	50.000,00
7 jenis <i>outbond</i> (paket <i>outbond</i> lengkap)	105.000,00	75.000,00
Paket lengkap (sewa perahu, <i>outbond</i> lengkap, tiket masuk, point ball, dan coffee break)*	250.000,00	120.000,00

Keterangan : \*) khusus untuk pengunjung yang membawa anggota (rombongan) minimal 20 orang

Paket khusus tersebut diberikan pada saat liburan panjang, sehingga masyarakat akan lebih tertarik untuk mengunjungi TWA Telaga Warna. Strategi ini harus di dukung dengan promosi yang maksimal melalui media internet maupun melalui liflet. Tanpa didukung dengan hal tersebut, masyarakat tidak akan tahu tentang adanya paket khusus ini.

Strategi ini sangat sesuai untuk mengatasi persaingan yang tinggi dengan wisata yang ada disekitar daerah Puncak karena pada saat liburan panjang, setiap tempat wisata akan melakukan strategi yang berbeda-beda untuk dapat menarik kunjungan masyarakat.

### 7.3.3. Strategi ST

Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi yang menjadi alternatif bagi perusahaan, yaitu:

➤ Meningkatkan mutu pelayanan jasa dan kualitas dari fasilitas wisata yang ada sehingga konsumen merasa puas dengan pelayanan dan fasilitas yang ada.

Banyaknya tempat wisata yang menawarkan wisata alam, menyebabkan konsumen memiliki banyak pilihan untuk berwisata ke wisata mana saja yang diinginkannya. Hal ini menyebabkan setiap perusahaan yang menawarkan produk/jasa yang sejenis harus melakukan suatu strategi dengan memanfaatkan kekuatan mereka masing – masing untuk menghadapi persaingan bisnis. Kekuatan



yang dimiliki oleh TWA Telaga Warna sudah mencukupi untuk dapat bersaing dengan wisata alam lainnya. Peningkatan mutu pelayanan jasa dan kualitas dari fasilitas wisata adalah sesuatu yang dapat dilakukan agar tidak mengalami penurunan tingkat konsumen dalam persaingan bisnis tersebut. Mengingat usaha dari TWA Telaga Warna adalah usaha jasa sehingga harus memperhatikan pelayanan serta memberikan fasilitas-fasilitas yang akan memberikan kesenangan dan kenyamanan bagi pengunjung.

#### 7.3.4. Strategi WT

Strategi WT merupakan strategi yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Strategi yang dapat digunakan, yaitu:

- Mengembangkan wisata edukasi tentang keragaman flora dan fauna langsung ke alam.

Tingginya persaingan usaha wisata terutama wisata alam menuntut TWA Telaga Warna untuk memodifikasi jasa yang sudah ada saat ini agar menjadi beda dengan wisata alam lainnya. Keanekaragaman flora dan fauna menjadi keunggulan bagi TWA Telaga Warna, tidak semua wisata alam mempunyai potensi tersebut. Menambah wisata edukasi dengan memanfaatkan keanekaragaman flora dan fauna akan sangat menguntungkan bagi pihak TWA Telaga Warna. Pengunjung yang datang selain menikmati panorama telaga yang indah juga dapat belajar tentang keberagaman flora dan fauna. Pengunjung yang ingin melakukan wisata edukasi diajak untuk berkeliling sekitar kawasan untuk dikenalkan jenis-jenis tumbuhan dan binatang yang ada di sekitar TWA Telaga Warna. Ada beberapa binatang yang tidak dapat dilihat secara dekat, sehingga pengunjung harus dilengkapi dengan binokuler sehingga pengunjung dapat belajar dan mengenal alam secara dekat.

Wisata edukasi ini dapat memperluas pasar, karena wisata edukasi dapat ditawarkan mulai dari anak-anak sampai orang dewasa. Wisata edukasi ini sangat bermanfaat bagi para orang tua yang ingin mengenalkan alam serta keanekaragaman flora dan fauna kepada anak-anak mereka. Selain itu juga wisata

edukasi ini bermanfaat sekali untuk para wisatawan mancanegara karena mereka sangat tertarik dengan pesona alam.

#### 7.4. Analisis Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Analisis matriks SWOT menghasilkan lima alternatif strategi, kelima alternatif strategi tersebut dipilih dengan mengacu kepada strategi yang dihasilkan dari analisis matriks IE yaitu strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Pada analisis QSPM, alternatif strategi tersebut diprioritaskan berdasarkan tingkat keterkaitan kepada lingkungan internal dan eksternal perusahaan, sehingga alternatif strategi dapat dilakukan berdasarkan tingkat prioritas kepentingannya. Berdasarkan hasil analisis matriks QSPM TWA Telaga Warna (Lampiran 5), diketahui bahwa alternatif strategi yang paling diprioritaskan adalah strategi yang memiliki nilai penjumlahan *Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi. Berikut adalah alternatif strategi yang diurut berdasarkan penjumlahan total nilai daya tarik:

1. Mengembangkan wisata edukasi tentang keragaman flora dan fauna langsung ke alam, dengan penjumlahan total nilai daya tarik (TAS) sebesar 7,0635.
2. Meningkatkan promosi melalui media elektronik dan media cetak serta membuat promosi dengan paket – paket khusus liburan menarik, dengan nilai TAS sebesar 6,5364.
3. Menambah fasilitas wisata *camping ground* di sekitar lokasi TWA Telaga Warna, dengan jumlah TAS yaitu 6,5242.
4. Meningkatkan mutu pelayanan jasa dan kualitas dari fasilitas wisata yang ada sehingga konsumen merasa puas dengan pelayanan dan fasilitas yang ada, dengan penjumlahan total nilai daya tarik (TAS) sebesar 6,0401.
5. Menerapkan perkembangan dan penggunaan teknologi dalam sistem kerja agar dapat berjalan secara efektif dan efisien, dengan jumlah TAS sebesar 4,7398.

Berdasarkan dari hasil analisis QSPM, alternatif strategi yang mempunyai jumlah total nilai daya tarik (TAS) tertinggi adalah strategi untuk mengembangkan wisata edukasi tentang keragaman flora dan fauna langsung ke

alam menjadikan TWA Telaga Warna berbeda dengan wisata lain. Strategi ini menjadi prioritas utama bagi pengembangan TWA Telaga Warna selain alternatif strategi yang lainnya.

Strategi pengembangan TWA Telaga Warna dengan menambah wisata edukasi langsung di alam dilakukan dengan mengajak wisatawan langsung berjalan-jalan mengelilingi kawasan di sekitar TWA Telaga Warna dan dikenalkan dengan macam-macam flora dan fauna yang ada di TWA Telaga Warna. Pengunjung juga dilengkapi dengan alat binokuler agar pengunjung dapat melihat hewan-hewan yang tidak dapat dilihat pengunjung secara lebih dekat. Wisata edukasi ini dapat diterapkan dan dikembangkan oleh TWA Telaga Warna sebagai suatu strategi untuk menghadapi persaingan usaha dalam bidang wisata. Menambah wisata edukasi langsung di alam diharapkan akan meningkatkan jumlah kunjungan konsumen. Selain untuk menambah jumlah kunjungan, memodifikasi jasa yang diberikan dengan memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh TWA Telaga Warna membuat pengunjung tidak merasa bosan atau jenuh untuk menghabiskan waktu di TWA Telaga Warna karena pengunjung dapat menikmati semua fasilitas dan jasa yang diberikan oleh TWA Telaga Warna.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

## VIII. KESIMPULAN DAN SARAN

### 8.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terhadap strategi pengembangan usaha TWA Telaga Warna yang meliputi analisis faktor internal, analisis faktor eksternal, analisis IE, analisis SWOT, dan analisis QSPM maka disimpulkan sebagai berikut :

1. Faktor internal yang menjadi kekuatan dari TWA Telaga Warna yaitu memiliki telaga yang indah, memiliki keanekaragaman flora dan fauna, lokasi wisata yang luas dan strategis, memiliki fasilitas *outbond* yang lengkap, mempunyai kawasan untuk lintas alam, harga tiket yang tergolong murah, dan adanya pelayanan tenaga *volunteer*. Kelemahan yang dimiliki yaitu promosi yang belum maksimal, kurangnya pengawasan terhadap penyimpangan yang dilakukan oleh pengunjung, belum ada sistem komputerisasi, potensi wisata alam yang ada belum dioptimalkan secara maksimal, SDM yang masih terbatas, biaya pemeliharaan fasilitas dan gaji *volunteer* diperoleh dari kegiatan pengembangan usaha. Faktor eksternal yang menjadi peluang yaitu permintaan yang cukup tinggi, perkembangan teknologi, infrastruktur serta akses jalan yang baik dan mudah, adanya dukungan pemerintah, dan adanya mitra usaha yang bekerjasama untuk pengembangan usaha. Faktor yang menjadi ancaman yaitu persaingan yang cukup tinggi, hambatan masuk dalam usaha wisata alam yang relatif rendah, kondisi politik yang tidak stabil, terjadinya bencana alam, adanya teror bom, serta adanya isu flu burung dan flu babi.
2. TWA Telaga Warna berada pada kondisi *hold and maintain* atau pelihara dan pertahankan. Dengan demikian, strategi yang dapat diterapkan pada kondisi tersebut yaitu strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Sedangkan alternatif strategi yang diperoleh dari matriks SWOT terdiri dari lima strategi, yaitu mengembangkan wisata edukasi tentang keragaman flora dan fauna langsung ke alam, meningkatkan promosi melalui media elektronik dan media cetak serta membuat promosi dengan paket – paket khusus liburan menarik, menambah fasilitas wisata *camping ground* di sekitar lokasi TWA Telaga Warna, meningkatkan mutu pelayanan jasa dan kualitas dari fasilitas wisata

yang ada sehingga konsumen merasa puas dengan pelayanan dan fasilitas yang ada, serta menerapkan perkembangan dan penggunaan teknologi dalam sistem kerja agar dapat berjalan secara efektif dan efisien.

3. Strategi prioritas yang dapat dilakukan oleh TWA Telaga Warna yaitu mengembangkan wisata edukasi tentang keragaman flora dan fauna langsung ke alam. Alternatif strategi tersebut dapat diterapkan dan dikembangkan, karena melihat kondisi tingkat persaingan industri wisata di daerah puncak sangat tinggi.

## 8.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan ini, maka saran yang dapat disampaikan kepada pihak TWA Telaga Warna dengan mengacu pada kesimpulan diatas adalah sebagai berikut :

1. TWA Telaga Warna sebaiknya membuat wisata baru yaitu wisata edukasi langsung di alam agar pengunjung mengetahui TWA Telaga Warna mempunyai potensi alam yang sangat besar. Keanekaragaman flora dan fauna yang ada harus lebih dimanfaatkan. Masyarakat selain dapat menikmati keindahan panorama telaga juga mendapatkan pengetahuan tentang keanekaragaman flora dan fauna. Selain itu masyarakat juga akan tertarik untuk tetap melestarikan alam agar flora dan fauna yang ada tidak punah. Wisata edukasi yang langsung ke alam ini, setidaknya dapat menyadarkan masyarakat untuk tetap menjaga lingkungan dan melestarikannya.
2. Peningkatan promosi harus dilakukan oleh pihak TWA Telaga Warna agar dapat mengatasi persaingan yang tinggi di industri wisata terutama pada saat liburan panjang. Liburan panjang akan dimanfaatkan oleh masyarakat untuk berlibur dengan keluarga, teman-teman, atau acara berlibur dengan kerabat kantor. Penurunan harga *outbond* atau paket-paket yang lain akan menjadi daya tarik tersendiri bagi masyarakat. Sehingga TWA Telaga Warna sebaiknya dapat memanfaatkan peluang pada saat liburan panjang untuk menarik pengunjung lebih banyak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. 2004. *Statistik Indonesia*. Jakarta.
- Badan Pusat Statistik. 2009. *Statistik Indonesia*. Jakarta.
- David FR. 2004. *Manajemen Strategis Konsep*. Edisi Kesembilan. Prentice Hall. Indeks. Jakarta.
- David FR. 2006. *Strategic Manajemen : concepts and cases 10th ed*. Jakarta : Salemba Empat
- David FR. 2009. *Manajemen Strategis Konsep*. Edisi Keduabelas. Salemba Empat. Jakarta.
- Departemen Kehutanan. 1990. Undang-Undang No.5 Tahun 1990 tentang Konservasi Sumber Daya Alam Hayati dan Ekosistemnya. Jakarta.
- Departemen Kehutanan. 1994. Peraturan Pemerintah Nomor 18 tentang Pengusahaan Pariwisata Alam di Zona Pemanfaatan Taman Nasional, Taman Hutan Raya, dan Taman Wisata Alam. Jakarta.
- Departemen Kehutanan. 2008. Kemungkinan Meningkatkan Ekowisata. Download [www.dephut.go.id](http://www.dephut.go.id)
- Departemen Kehutanan. 2010. Peraturan Pemerintah Nomor 10 tentang Perubahan Peruntukan dan Fungsi Kawasan Hutan. Jakarta.
- Direktur Jendral Pariwisata. 2009. Implementasi Kebijakan Sektor dalam Pengembangan Pariwisata Berkelanjutan dari Perspektif Penataan Ruang. Jakarta
- Ernaldi. 2010. Analisis Strategi Pengembangan Agrowisata Perkebunan Teh Gunung Mas PTPN VIII Bogor, Jawa Barat [skripsi]. Bogor. Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.
- Fandeli,Chafid. 2000. Pengusahaan Ekowisata. Fakultas Kehutanan UGM kerjasama dengan Unit KSDA Daerah Istimewa Yogyakarta, Pustaka Pelajar Offset.Yogyakarta.
- Fandeli,Chafid. 2002. Perencanaan Kepariwisata Alam . Fakultas Kehutanan Universitas Gajah Mada, Bulaksumur,Yogyakarta
- Fandeli,Chafid. 2005. Pengembangan Ekowisata Berbasis Konservasi di Taman Nasional. Yogyakarta : Fakultas Kehutanan dan Pusat Studi Pariwisata Universitas Gajah Mada.
- Fisk, P. 2006. Marketing Jenius. Yakarta : PT Gramedia
- Grant, MR. 1995. *Contemporary Strategy Analisis*. Massachusett : Blackwell Business.
- Hax, Arnoldo C. Dan Nicolas S. Majluf. 1984. *Strategic Manajement: An Integrative Perspective*. Prentice Hall Internasional, Inc. New Jersey, USA.
- Hunger, dan Wheelen. 2001. Manajemen Strategi. Yogyakarta : Andi

- Jauch, G. 1993. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta : Erlangga
- Kotler P. 2004. *Manajemen Pemasaran*. Jilid 1. PT Indeks. Jakarta.
- Masang, L. 2006. *Strategi Pengembangan Agrowisata Obat Tradisional Taman Sringanis* [skripsi]. Bogor : Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor
- McLeod R. 2001. *Sistem Informasi Manajemen*. Edisi Ketujuh. PT Prenhalindo, Jakarta.
- Muthiah J. 2010. *Kinerja Pengelolaan dan Strategi Pengembangan Wisata Alam Situ Gunung Taman Nasional Gunung Gede Pangrango* [skripsi]. Bogor: Fakultas Kehutanan, Institut Pertanian Bogor.
- Oktaviani RW, Suryana RN. 2006. *Analisis Kepuasan Pengunjung dan Pengembangan Fasilitas Agro*. Jurnal. Alumni Departemen Agribisnis, Fakultas Pertanian, Staf Pengajar Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB. Bogor.
- Pearce dan Robinson. 1997. *Manajemen Strategik*. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Porter, M.E., 1991. *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta : Erlangga.
- Purnamasari Q, Indrawan A, Muntasib H. 2005. *Kajian Pengembangan Produk Wisata Alam Berbasis Ekologi di Wilayah Wana Wisata Curug Cilember (WWCC)*. Jurnal. Manajemen Hutan Tropika. Bogor.
- Rangkuti, F. 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*
- Sulthoni, A. 2000. *Program Pengembangan Wisata Alam. Kursus Pengusahaan Ekowisata dalam Kawasan Hutan (Angkatan II)*. Fakultas Kehutanan Universitas Gajah Mada.
- Widagti N. 2003. *Pengembangan Wisata Alam di Taman Wisata Plawangan Turgo, Kaliurang, Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta* [skripsi]. Bogor: Fakultas Kehutanan, Institut Pertanian Bogor.
- Wearing S. Joanne MaLean. 1997. *Developing Ecotourism : A Community Based Approach*. Sydney : University Of Technology.
- Yoshida, Diah Tuhfat. 2006. *Arsitektur Strategik Solusi Meraih Kemenangan dalam Dunia yang Senantiasa Berubah*. PT. Gramedia. Jakarta

Lampiran 1. Data Obyek Wisata Kabupaten Bogor Tahun 2009

No	Obyek Wisata	Lokasi
1	Taman Safari Indonesia	Cisarua
2	Wisata Agro Gunung Mas	Puncak
3	Telaga Warna	Puncak
4	Taman Wisata Mekar Sari	Cileungsi
5	Taman Rekreasi Lido	Cijeruk
6	Wana Wisata Bedogol	Caringin
7	Curug Luhur	Tenjolaya
8	Sirkuit Sentul	Babakan Madang
9	Museum Mobil Motor dan Keramik	Citeureup
10	Museum Mobil Sentul	Babakan Madang
11	Kebun Wisata Pasir Mukti	Citeureup-Cibinong
12	Air Panas Gunung Pancar	Babakan Madang
13	Giri Tirta Kawah Hitam	Babakan Madang
14	Wisata Petualangan Alam Norman Swandiri	Babakan Madang
15	Taman Bunga Mel Rimba	Cisarua
16	Wisata Agro Kapol	Cijeruk
17	Taman Rekreasi Gunung Putri	Gunung Putri
18	Taman Wisata Tirta Sanita	Parung
19	Panorama Alam Riung Gunung	Cisarua
20	Air Panas Gunung Salak Indah	Pamajihan
21	Curug Cigamea	Pamajihan
22	Curug Seribu	Pamajihan
23	Curug Ngumpet	Pamajihan
24	Goa Gunda Wang	Cigudeg
25	Ekowisata Gunung Bunder	-
26	Curug Nangka	Taman Sari
27	Curug Cilember	Cisarua
28	Ekowisata Sukamantri	Taman Sari
29	Wana Wisata Penangkaran Rusa Giri Jaya	Tanjung Sari
30	Ekowisata Kawah Ratu	Pamajihan
31	Wana Wisata Pancawati	Caringin
32	Bumi Perkemahan Citaniang	Cisarua
33	Curug Panjang	Mega Mendung
34	Wana Wisata Cipamingkis	-
35	Wana Wisata Alam Curug Cisureun	Cisarua
36	Curug Cikaracak	Caringin
37	Curug Luhur "Perhutani"	Babakan Madang
38	Curug Cihurang	Pamajihan
39	Kampung Wisata Cinangneng	Ciampea
40	Batu Tulis ciareuteun	Cibungbulang
41	Museum Pasir Angin	Ciampea
42	Masjid At-Ta'awun	Puncak
43	Situ Cikaret	Cibinong
44	Kebun Raya Bogor LIPI Cibinong	Cibinong

Sumber : Profile Pariwisata Kabupaten Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
 2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang





**Lampiran 2.** Kuesioner Pemberian Bobot dan Penetapan Rating Faktor-Faktor Internal dan Eksternal.

KUESIONER PENELITIAN

**KUESIONER PEMBERIAN BOBOT DAN PENETAPAN RATING FAKTOR – FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL**

“STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA TAMAN WISATA ALAM TELAGA WARNA PUNCAK-BOGOR”

Peneliti : Ria Puspita Sari



Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen,  
Institut Pertanian Bogor

Saya sangat berharap dan memohon agar Bapak/Ibu dapat mengisinya secara obyektif dan benar adanya, karena kuesioner ini adalah untuk penelitian skripsi dengan tujuan ilmiah sehingga diperlukan data yang valid dan akurat. Sebelumnya saya mengucapkan terima kasih.

**IDENTITAS RESPONDEN**

Nama :  
Pekerjaan/Jabatan :  
Pendidikan :

**I. Kuesioner Penentuan/Pemberian Bobot Faktor Internal dan Eksternal**

**Tujuan :**

Mendapatkan penilaian para responden mengenai faktor – faktor internal maupun eksternal Taman Wisata Alam (TWA) Telaga Warna, yaitu dengan cara pemberian bobot terhadap seberapa besar faktor tersebut dapat mempengaruhi atau membentuk keberhasilan strategi bersaing usaha atau bisnis wisata alam.

**Petunjuk Umum :**

1. Pengisian Kuesioner dilakukan secara tertulis oleh responden.
2. Jawaban merupakan pendapat pribadi dari masing-masing responden.
3. Pengisian kuesioner dilakukan secara langsung oleh responden (tidak menunda) untuk menghindari jawaban yang tidak konsisten.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

**Petunjuk Khusus :**

1. Pertanyaan yang diajukan akan berbentuk perbandingan antara suatu elemen dengan baris lainnya.
2. Jawaban dari pertanyaan tersebut diberi nilai oleh responden berdasarkan tingkat kepentingan dari elemen-elemen yang dibandingkan secara berpasangan.
3. Nilai komparasi yang diberikan mempunyai 1-9 atau kebalikannya(1/2, ..., 1/9) dan ditulis dalam kotak-kotak yang tersedia.

Nilai Skala	Definisi
1	Kedua elemen sama pentingnya.
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dibanding elemen lainnya.
5	Elemen yang satu lebih penting dibanding elemen lainnya
7	Elemen yang satu sangat lebih penting dibanding elemen lainnya
9	Elemen yang satu mutlak lebih penting dibanding elemen lainnya
2,4,6,8	Merupakan nilai-nilai antara dua pertimbangan yang berdekatan

➤ **Penentuan/Pemberian Bobot Faktor Internal**

- A. Membandingkan besarnya tingkat kepentingan faktor “*Memiliki telaga yang indah*” dengan faktor-faktor dibawah ini :
  - B. Memiliki keragaman flora dan fauna
  - C. Lokasi wisata yang luas dan strategis
  - D. Memiliki fasilitas *outbond* yang lengkap
  - E. Memiliki kawasan lintas alam
  - F. Harga tiket yang tergolong murah
  - G. Pelayanan tenaga *volunteer*
  - H. Promosi yang belum maksimal
  - I. Kurangnya pengawasan dari petugas
  - J. Belum adanya sistem komputerisasi
  - K. Potensi wisata alam yang belum dioptimalkan secara maksimal
  - L. SDM yang masih terbatas
  - M. Biaya pemeliharaan fasilitas dan gaji *volunteer* diperoleh dari hasil pengembangan usaha.

1

<b>A</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>B</b>
----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------

sama

2

<b>A</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>C</b>
----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------

sama

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

3	<b>A</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>D</b>
		sama																	

4	<b>A</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>E</b>
		sama																	

5	<b>A</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>F</b>
		sama																	

6	<b>A</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>G</b>
		sama																	

7	<b>A</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>H</b>
		sama																	

8	<b>A</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>I</b>
		sama																	

9	<b>A</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>J</b>
		sama																	

10	<b>A</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>K</b>
		sama																	

11	<b>A</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>L</b>
		sama																	

12	<b>A</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>M</b>
		sama																	

- B. Membandingkan besarnya tingkat kepentingan faktor “*Memiliki keragaman flora dan fauna*” dengan faktor-faktor dibawah ini :
- C. Lokasi wisata yang luas dan strategis
  - D. Memiliki fasilitas *outbond* yang lengkap
  - E. Memiliki kawasan lintas alam
  - F. Harga tiket yang tergolong murah
  - G. Pelayanan tenaga *volunteer*

- H. Promosi yang belum maksimal
- I. Kurangnya pengawasan dari petugas
- J. Belum adanya sistem komputerisasi
- K. Potensi wisata alam yang belum dioptimalkan secara maksimal
- L. SDM yang masih terbatas
- M. Biaya pemeliharaan fasilitas dan gaji *volunteer* diperoleh dari hasil pengembangan usaha.

1 **B** **C**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

2 **B** **D**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

3 **B** **E**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

4 **B** **F**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

5 **B** **G**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

6 **B** **H**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

7 **B** **I**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

8 **B** **J**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

9 **B** **K**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

10 **B** **L**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

11 **B**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**M**

sama

- C. Membandingkan besarnya tingkat kepentingan faktor “*Lokasi yang luas dan strategis*” dengan faktor-faktor dibawah ini :
- D. Memiliki fasilitas *outbond* yang lengkap
  - E. Memiliki kawasan lintas alam
  - F. Harga tiket yang tergolong murah
  - G. Pelayanan tenaga *volunteer*
  - H. Promosi yang belum maksimal
  - I. Kurangnya pengawasan dari petugas
  - J. Belum adanya sistem komputerisasi
  - K. Potensi wisata alam yang belum dioptimalkan secara maksimal
  - L. SDM yang masih terbatas
  - M. Biaya pemeliharaan fasilitas dan gaji *volunteer* diperoleh dari hasil pengembangan usaha.

1 **C**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**D**

sama

2 **C**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**E**

sama

3 **C**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**F**

sama

4 **C**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**G**

sama

5 **C**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**H**

sama

6 **C**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**I**

sama

7 **C**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**J**

sama

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

8 **C**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**K**

sama

9 **C**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**L**

sama

10 **C**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**M**

sama

D. Membandingkan besarnya tingkat kepentingan faktor “*Memiliki fasilitas outbond yang lengkap*” dengan faktor-faktor dibawah ini :

- E. Memiliki kawasan lintas alam
- F. Harga tiket yang tergolong murah
- G. Pelayanan tenaga *volunteer*
- H. Promosi yang belum maksimal
- I. Kurangnya pengawasan dari petugas
- J. Belum adanya sistem komputerisasi
- K. Potensi wisata alam yang belum dioptimalkan secara maksimal
- L. SDM yang masih terbatas
- M. Biaya pemeliharaan fasilitas dan gaji *volunteer* diperoleh dari hasil pengembangan usaha.

1 **D**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**E**

sama

2 **D**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**F**

sama

3 **D**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**G**

sama

4 **D**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**H**

sama

5 **D**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**I**

sama

6 **D**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**J**

sama

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

7	<b>D</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>K</b>
sama																			

8	<b>D</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>L</b>
sama																			

9	<b>D</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>M</b>
sama																			

E. Membandingkan besarnya tingkat kepentingan faktor “*Memiliki kawasan lintas alam*” dengan faktor-faktor dibawah ini :

- F. Harga tiket yang tergolong murah
- G. Pelayanan tenaga *volunteer*
- H. Promosi yang belum maksimal
- I. Kurangnya pengawasan dari petugas
- J. Belum adanya sistem komputerisasi
- K. Potensi wisata alam yang belum dioptimalkan secara maksimal
- L. SDM yang masih terbatas
- M. Biaya pemeliharaan fasilitas dan gaji *volunteer* diperoleh dari hasil pengembangan usaha.

1	<b>E</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>F</b>
sama																			

2	<b>E</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>G</b>
sama																			

3	<b>E</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>H</b>
sama																			

4	<b>E</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>I</b>
sama																			

5	<b>E</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>J</b>
sama																			

6	<b>E</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>K</b>
sama																			

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

7 **E**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**L**

sama

8 **E**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**M**

sama

F. Membandingkan besarnya tingkat kepentingan faktor “*Harga tiket yang tergolong murah*” dengan faktor-faktor dibawah ini :

G. Pelayanan tenaga *volunteer*

H. Promosi yang belum maksimal

I. Kurangnya pengawasan dari petugas

J. Belum adanya sistem komputerisasi

K. Potensi wisata alam yang belum dioptimalkan secara maksimal

L. SDM yang masih terbatas

M. Biaya pemeliharaan fasilitas dan gaji *volunteer* diperoleh dari hasil pengembangan usaha.

1 **F**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**G**

sama

2 **F**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**H**

sama

3 **F**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**I**

sama

4 **F**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**J**

sama

5 **F**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**K**

sama

6 **F**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**L**

sama

7 **F**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**M**

sama



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

G. Membandingkan besarnya tingkat kepentingan faktor “*Pelayanan tenaga volunteer*” dengan faktor-faktor dibawah ini :

- H. Promosi yang belum maksimal
- I. Kurangnya pengawasan dari petugas
- J. Belum adanya sistem komputerisasi
- K. Potensi wisata alam yang belum dioptimalkan secara maksimal
- L. SDM yang masih terbatas
- M. Biaya pemeliharaan fasilitas dan gaji *volunteer* diperoleh dari hasil pengembangan usaha.

1    **G** **H**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

2    **G** **I**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

3    **G** **J**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

4    **G** **K**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

5    **G** **L**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

6    **G** **M**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

H. Membandingkan besarnya tingkat kepentingan faktor “*Promosi yang belum maksimal*” dengan faktor-faktor dibawah ini :

- I. Kurangnya pengawasan dari petugas
- J. Belum adanya sistem komputerisasi
- K. Potensi wisata alam yang belum dioptimalkan secara maksimal
- L. SDM yang masih terbatas
- M. Biaya pemeliharaan fasilitas dan gaji *volunteer* diperoleh dari hasil pengembangan usaha

1    **H** **I**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

2	<b>H</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>J</b>
sama																			

3	<b>H</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>K</b>
sama																			

4	<b>H</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>L</b>
sama																			

5	<b>H</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>M</b>
sama																			

- I. Membandingkan besarnya tingkat kepentingan faktor “*Kurangnya pengawasan dari petugas*” dengan faktor-faktor dibawah ini :
- J. Belum adanya sistem komputerisasi
  - K. Potensi wisata alam yang belum dioptimalkan secara maksimal
  - L. SDM yang masih terbatas
  - M. Biaya pemeliharaan fasilitas dan gaji *volunteer* diperoleh dari hasil pengembangan usaha

1	<b>I</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>J</b>
sama																			

2	<b>I</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>K</b>
sama																			

3	<b>I</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>L</b>
sama																			

4	<b>I</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>M</b>
sama																			

- J. Membandingkan besarnya tingkat kepentingan faktor “*Belum adanya sistem komputerisasi*” dengan faktor-faktor dibawah ini :
- K. Potensi wisata alam yang belum dioptimalkan secara maksimal
  - L. SDM yang masih terbatas
  - M. Biaya pemeliharaan fasilitas dan gaji *volunteer* diperoleh dari hasil pengembangan usaha

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

1 **J**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**K**

sama

2 **J**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**L**

sama

3 **J**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**M**

sama

K. Membandingkan besarnya tingkat kepentingan faktor “*Potensi wisata alam yang belum dioptimalkan secara maksimal*” dengan faktor-faktor dibawah ini:

L. SDM yang masih terbatas

M. Biaya pemeliharaan fasilitas dan gaji *volunteer* diperoleh dari hasil pengembangan usaha

1 **K**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**L**

sama

2 **K**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**M**

sama

L. Membandingkan besarnya tingkat kepentingan faktor “*SDM yang masih terbatas*” dengan faktor-faktor dibawah ini:

M. Biaya pemeliharaan fasilitas dan gaji *volunteer* diperoleh dari hasil pengembangan usaha

1 **L**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**M**

sama

➤ **Penentuan/Pemberian Bobot Faktor Eksternal**

A. Membandingkan besarnya tingkat kepentingan faktor “*Permintaan Yang Cukup Tinggi*” dengan faktor-faktor dibawah ini :

- B. Kemajuan Teknologi
- C. Infrastruktur serta akses jalan yang baik dan mudah
- D. Dukungan pemerintah dalam pariwisata
- E. Adanya mitra usaha
- F. Persaingan yang cukup tinggi
- G. Hambatan masuk dalam usaha wisata alam yang relatif rendah
- H. Kondisi politik yang tidak stabil
- I. Terjadinya bencana alam
- J. Adanya teror bom
- K. Adanya isu flu burung dan flu babi

1

<b>A</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>B</b>
sama																		

2

<b>A</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>C</b>
sama																		

3

<b>A</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>D</b>
sama																		

4

<b>A</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>E</b>
sama																		

5

<b>A</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>F</b>
sama																		

6

<b>A</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>G</b>
sama																		

7

<b>A</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>H</b>
sama																		

8

<b>A</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>I</b>
sama																		

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

9      **A**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**J**

sama

10      **A**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**K**

sama

B. Membandingkan besarnya tingkat kepentingan faktor “*Kemajuan teknologi*” dengan faktor-faktor dibawah ini :

- C. Infrastruktur serta akses jalan yang baik dan mudah
- D. Dukungan pemerintah dalam pariwisata
- E. Adanya mitra usaha
- F. Persaingan yang cukup tinggi
- G. Hambatan masuk dalam usaha wisata alam yang relatif rendah
- H. Kondisi politik yang tidak stabil
- I. Terjadinya bencana alam
- J. Adanya teror bom
- K. Adanya isu flu burung dan flu babi

1      **B**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**C**

sama

2      **B**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**D**

sama

3      **B**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**E**

sama

4      **B**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**F**

sama

5      **B**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**G**

sama

6      **B**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**H**

sama

7      **B**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**I**

sama

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

8 **B**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**J**

sama

9 **B**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**K**

sama

C. Membandingkan besarnya tingkat kepentingan faktor “*Infrastruktur dan akses jalan yang baik dan mudah*” dengan faktor-faktor dibawah ini :

D. Dukungan pemerintah dalam pariwisata

E. Adanya mitra usaha

F. Persaingan yang cukup tinggi

G. Hambatan masuk dalam usaha wisata alam yang relatif rendah

H. Kondisi politik yang tidak stabil

I. Terjadinya bencana alam

J. Adanya teror bom

K. Adanya isu flu burung dan flu babi

1 **C**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**D**

sama

2 **C**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**E**

sama

3 **C**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**F**

sama

4 **C**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**G**

sama

5 **C**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**H**

sama

6 **C**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**I**

sama

7 **C**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**J**

sama

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

8      **C** **K**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

D. Membandingkan besarnya tingkat kepentingan faktor “*Dukungan pemerintah dalam pariwisata*” dengan faktor-faktor dibawah ini :

- E. Adanya mitra usaha
- F. Persaingan yang cukup tinggi
- G. Hambatan masuk dalam usaha wisata alam yang relatif rendah
- H. Kondisi politik yang tidak stabil
- I. Terjadinya bencana alam
- J. Adanya teror bom
- K. Adanya isu flu burung dan flu babi

1      **D** **E**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

2      **D** **F**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

3      **D** **G**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

4      **D** **H**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

5      **D** **I**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

6      **D** **J**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

7      **D** **K**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

E. Membandingkan besarnya tingkat kepentingan faktor “*Adanya mitra usaha*” dengan faktor-faktor dibawah ini :

- F. Persaingan yang cukup tinggi
- G. Hambatan masuk dalam usaha wisata alam yang relatif rendah
- H. Kondisi politik yang tidak stabil

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

- I. Terjadinya bencana alam
- J. Adanya teror bom
- K. Adanya isu flu burung dan flu babi

1 **E**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**F**

sama

2 **E**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**G**

sama

3 **E**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**H**

sama

4 **E**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**I**

sama

5 **E**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**J**

sama

6 **E**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**K**

sama

- F. Membandingkan besarnya tingkat kepentingan faktor “*Persaingan yang cukup tinggi*” dengan faktor-faktor dibawah ini :
- G. Hambatan masuk dalam usaha wisata alam yang relatif rendah
  - H. Kondisi politik yang tidak stabil
  - I. Terjadinya bencana alam
  - J. Adanya teror bom
  - K. Adanya isu flu burung dan flu babi

1 **F**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**G**

sama

2 **F**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**H**

sama

3 **F**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**I**

sama



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

4 **F**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**J**

sama

5 **F**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**K**

sama

G. Membandingkan besarnya tingkat kepentingan faktor “*Hambatan masuk dalam usaha wisata alam yang relatif rendah*” dengan faktor-faktor dibawah ini :

H. Kondisi politik yang tidak stabil

I. Terjadinya bencana alam

J. Adanya teror bom

K. Adanya isu flu burung dan flu babi

1 **G**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**H**

sama

2 **G**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**I**

sama

3 **G**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**J**

sama

4 **G**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**K**

sama

H. Membandingkan besarnya tingkat kepentingan faktor “*Kondisi politik yang tidak stabil*” dengan faktor-faktor dibawah ini :

I. Terjadinya bencana alam

J. Adanya teror bom

K. Adanya isu flu burung dan flu babi

1 **H**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**I**

sama

2 **H**

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**J**

sama

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

3

H									1	2	3	4	5	6	7	8	K
---	--	--	--	--	--	--	--	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

I. Membandingkan besarnya tingkat kepentingan faktor “*Terjadinya bencana alam*” dengan faktor-faktor dibawah ini :

J. Adanya teror bom

K. Adanya isu flu burung dan flu babi

1

I									1	2	3	4	5	6	7	8	J
---	--	--	--	--	--	--	--	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

2

I									1	2	3	4	5	6	7	8	K
---	--	--	--	--	--	--	--	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

J. Membandingkan besarnya tingkat kepentingan faktor “*Adanya teror bom*” dengan faktor-faktor dibawah ini :

K. Adanya isu flu burung dan flu babi

1

J									1	2	3	4	5	6	7	8	K
---	--	--	--	--	--	--	--	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---

sama

## II. Kuesioner Penetapan Rating Faktor Internal dan Eksternal

### ❖ Penentuan/penetapan rating faktor internal

Berilah rating pada masing-masing faktor internal yang ada dalam perusahaan sesuai dengan keadaan sekarang.

Nilai 1 = kelemahan utama

Nilai 2 = kelemahan kecil

Nilai 3 = kekuatan kecil

Nilai 4 = kekuatan utama

**Pertanyaan :** Bagaimana faktor-faktor kekuatan dan kelemahan internal di bawah ini mempengaruhi perusahaan?

Analisis Faktor – faktor Lingkungan Internal

Faktor Strategis Internal	Rating
<b>KEKUATAN</b>	
A. Memiliki telaga yang indah	
N. Memiliki keragaman flora dan fauna	
O. Lokasi wisata yang luas dan strategis	
P. Memiliki fasilitas <i>outbond</i> yang lengkap	
Q. Memiliki kawasan lintas alam	
R. Harga tiket yang tergolong murah	
S. Pelayanan tenaga <i>volunteer</i>	
<b>KELEMAHAN</b>	
T. Promosi yang belum maksimal	
U. Kurangnya pengawasan dari petugas	
V. Belum adanya sistem komputerisasi	
W. Potensi wisata alam yang belum dioptimalkan secara maksimal	
X. SDM yang masih terbatas	
Y. Biaya Pemeliharaan fasilitas dan gaji <i>volunteer</i> diperoleh dari hasil pengembangan usaha	

### ❖ Penentuan/penetapan rating faktor eksternal

Berilah rating pada masing-masing faktor eksternal yang ada dalam perusahaan sesuai dengan keadaan sekarang.

Nilai 1 = tidak berpengaruh

Nilai 2 = kurang kuat pengaruhnya

Nilai 3 = kuat pengaruhnya

Nilai 4 = sangat kuat

**Pertanyaan :** Bagaimana faktor-faktor kekuatan dan kelemahan eksternal di bawah ini mempengaruhi perusahaan?

Analisis Faktor – faktor Lingkungan Eksternal

Faktor Strategis Eksternal	Rating
<b>PELUANG</b>	
F. Permintaan yang cukup tinggi	
G. Kemajuan Teknologi	
H. Infrastruktur serta akses jalan yang baik dan mudah	
I. Dukungan pemerintah dalam pariwisata	
J. Adanya mitra usaha	
<b>ANCAMAN</b>	
L. Persaingan yang cukup tinggi	
M. Hambatan masuk dalam usaha wisata alam yang relatif rendah	
N. Kondisi politik yang tidak stabil	
O. Terjadinya bencana alam	
P. Adanya teror bom	
Q. Adanya isu flu burung dan flu babi	

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
 2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

**Lampiran 3. Kuesioner Penilaian Pengunjung.**

**KUESIONER PENELITIAN PENILAIAN PENGUNJUNG TERHADAP  
TAMAN WISATA ALAM TELAGA WARNA**

“STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA TAMAN WISATA ALAM  
TELAGA WARNA PUNCAK-BOGOR”

**Peneliti : Ria Puspita Sari**



**Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen,  
Institut Pertanian Bogor**

---

**DATA RESPONDEN**

**Nama** :

**Jenis Kelamin** : Laki-laki/Perempuan. \*

**Alamat** :

**Usia** : Tahun.

**Status** : Menikah/Belum Menikah. \*

**Jumlah Anggota Keluarga** : Orang.

**Status dalam Keluarga** : Suami/Istri/Anak.\*/Lainnya, \*\*

**Pendidikan Terakhir** : SD/SMP/SMU/Diploma/Akademi/Sarjana/Pasca Sarjana. \*/Lainnya \*\*

**Pekerjaan** : Mahasiswa/Pelajar/Pegawai Negeri/Pegawai Swasta/ Wiraswasta/Ibu Rumah Tangga/Pensiunan. \*/Lainnya, \*\*

**Pendapatan per Bulan** : Kurang dari Rp 500.000/Rp 500.000-Rp 1 Juta/Rp 1 Juta-1,5 Juta/Rp 2 Juta/ Rp 3 Juta/ Lebih dari 3 Juta. \*

Keterangan:

(\*); Coret yang tidak perlu.

(\*\*); Sebutkan.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

- a. Terencana (sudah direncanakan dari rumah)
  - b. Mendadak (niat berkunjung terjadi ketika di jalan/melewati taman wisata)
11. Pertimbangan utama apa yang anda gunakan dalam memilih objek wisata yang akan dikunjungi:
- a. Lokasi yang mudah dicapai
  - b. Harga
  - c. Kenyamanan
  - d. Pelayanan
  - e. Kelengkapan fasilitas penunjang dan objek wisata
  - f. Lainnya,.....
12. Ketika anda dihadapkan pada berbagai pilihan objek wisata, apakah TWA Telaga Warna akan menjadi prioritas utama pilihan anda?
- a. Ya
  - b. Tidak
13. Berapa besar pengeluaran yang anda keluarkan selama berkunjung ke TWA Telaga Warna
- a. Kurang dari Rp 25 ribu
  - b. Rp 25 ribu – Rp 50 ribu
  - c. Rp 50 ribu – Rp 100 ribu
  - d. Rp 100 ribu – Rp 150 ribu
  - e. Rp 150 ribu – Rp 200 ribu
  - f. Lebih dari Rp 200 ribu
14. Objek apa saja yang anda kunjungi/ikuti selama berwisata di TWA Telaga Warna
- a. Pemandangan alam
  - b. Lintas Alam
  - c. Tempat Ziarah
  - d. Areal Telaga ( lintas air dengan perahu)
  - e. Kegiatan Outbound
  - f. Lainnya,.....
16. Fasilitas apa saja yang anda sarankan untuk dibuat di TWA Telaga Warna
- a. Menambah sarana permainan anak – anak
  - b. Pembuatan paket – paket *outbond* yang menarik
  - c. Penjualan souvenir yang berhubungan dengan TWA Telaga Warna
  - d. Lainnya,.....
17. Jika biaya berkunjung ke TWA Telaga Warna mengalami kenaikan, maka anda:
- a. Akan tetap berkunjung ke TWA Telaga Warna
  - b. Akan mencari alternatif lain



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

18. Selain TWA Telaga Warna, objek wisata manakah yang pernah anda kunjungi:

(jawaban boleh lebih dari satu)

- a. Kebun Raya Bogor
- b. Taman Buah Mekarsari
- c. Kebun Raya Cibodas
- d. Taman Bunga Nusantara
- e. Taman Wisata Matahari
- f. Lainnya, (1).....  
(2).....  
(3).....

19. Apakah anda merasa puas setelah berkunjung dan menikmati TWA Telaga Warna:

- a. Sangat tidak puas
- b. Tidak puas
- c. Puas
- d. Sangat puas



## Lampiran 4. Kuesioner Penelitian Penilaian Daya Tarik Strategi QSPM

**KUESIONER PENELITIAN  
PENENTUAN PENILAIAN DAYA TARIK STRATEGI QSPM****IDENTITAS RESPONDEN**

**Nama** :  
**Jabatan** :

Saya sangat berharap agar Bapak/Ibu dapat mengisinya secara objektif dan benar adanya, karena kuesioner ini adalah untuk penelitian skripsi dengan tujuan ilmiah sehingga diperlukan data yang valid dan akurat. Judul skripsi yang telah disetujui adalah :

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA TAMAN WISATA ALAM (TWA)  
TELAGA WARNA PUNCAK-BOGOR****Tujuan:**

Menetapkan Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores*–AS) untuk masing-masing alternatif strategi terpilih dari analisis SWOT, guna menetapkan strategi yang paling tepat untuk dilaksanakan oleh “TWA Telaga Warna” di masa yang akan datang.

**Petunjuk Pengisian**

1. Tentukan *Attractiveness Scores* (AS) atau daya tarik dari masing-masing faktor internal (kekuatan-kelemahan) dan factor eksternal (peluang dan ancaman) untuk masing-masing alternatif strategi bagaimana tersebut diatas dengan cara memberikan nilai daya tarik itu adalah:
  - 1 = Faktor tersebut **tidak mempengaruhi** alternatif strategi yang akan dipilih
  - 2 = Faktor tersebut **agak mempengaruhi** alternatif strategi yang akan dipilih
  - 3 = Faktor tersebut **cukup mempengaruhi** alternatif strategi yang akan dipilih
  - 4 = Faktor tersebut **sangat mempengaruhi** alternatif strategi yang akan dipilih
2. Nilai daya tarik ditetapkan dengan memeriksa setiap faktor penentu eksternal dan internal satu persatu dengan mengajukan pertanyaan : apakah faktor ini mempengaruhi strategi pilihan yang akan dibuat?”. Bila jawaban ini iya, maka Anda dapat memberikan nilai daya tarik pada strategi dalam set tersebut. Bila jawaban diatas pertanyaan tidak, Anda tidak perlu memberikan nilai daya tarik pada set tersebut, karena faktor penentu tidak mempunyai pengaruh terhadap pemilihan alternatif strategi yang telah dibuat.

faktor penentu	bobot	Alternatif Strategi									
		Strategi SO		Strategi WO				Strategi ST		Strategi WT	
		SO1		WO1		WO2		ST1		WT1	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Kekuatan - Strengths (S)</b>											
S1											
S2											
S3											
S4											
S5											
S6											
S7											
<b>Kelemahan - Weaknesses (W)</b>											
W1											
W2											
W3											
W4											
W5											
W6											
<b>Peluang - Opportunities (O)</b>											
O1											
O2											
O3											
O4											
O5											
<b>Ancaman - Threats (T)</b>											
T1											
T2											
T3											
T4											
T5											
T6											
<b>Total Nilai Daya Tarik</b>											
<b>Peringkat</b>											

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Lampiran 5. Formulasi QSPM

faktor penentu	bobot	Alternatif Strategi									
		Strategi SO		Strategi WO				Strategi ST		Strategi WT	
		SO1		WO1		WO2		ST1		WT1	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Kekuatan - Strengths (S)</b>											
S1	0.1263	4	0.5053	1	0.1263	3	0.3790	3	0.3790	4	0.5053
S2	0.1079	3	0.3236	1	0.1079	3	0.3236	3	0.3236	4	0.4314
S3	0.0654	4	0.2615	2	0.1308	4	0.2615	3	0.1962	4	0.2615
S4	0.0840	4	0.3361	2	0.1681	4	0.3361	4	0.3361	4	0.3361
S5	0.0733	4	0.2932	1	0.0733	4	0.2932	4	0.2932	4	0.2932
S6	0.1163	4	0.4653	3	0.3490	4	0.4653	3	0.3490	4	0.4653
S7	0.0357	3	0.1071	3	0.1071	3	0.1071	4	0.1428	4	0.1428
<b>Kelemahan - Weaknesses (W)</b>											
W1	0.0899	3	0.2696	3	0.2696	4	0.3594	2	0.1797	4	0.3594
W2	0.0426	2	0.0852	1	0.0426	2	0.0852	4	0.1704	1	0.0426
W3	0.0554	2	0.1108	4	0.2215	2	0.1108	3	0.1662	2	0.1108
W4	0.0986	4	0.3943	2	0.1972	3	0.2957	3	0.2957	4	0.3943
W5	0.0599	2	0.1197	2	0.1197	2	0.1197	4	0.2395	2	0.1197
W6	0.0448	4	0.1790	4	0.1790	4	0.1790	4	0.1790	4	0.1790
<b>Peluang - Opportunities (O)</b>											
O1	0.1626	4	0.6503	2	0.3251	4	0.6503	3	0.4877	4	0.6503
O2	0.1175	2	0.2350	4	0.4700	4	0.4700	3	0.3525	4	0.4700
O3	0.0969	4	0.3874	3	0.2906	3	0.2906	3	0.2906	4	0.3874
O4	0.0761	3	0.2282	3	0.2282	3	0.2282	1	0.0761	3	0.2282
O5	0.1044	4	0.4178	2	0.2089	3	0.3133	3	0.3133	4	0.4178
<b>Ancaman - Threats (T)</b>											

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

T1	0.1419	4	0.5675	4	0.5675	4	0.5675	4	0.5675	4	0.5675
T2	0.0710	3	0.2130	3	0.2130	4	0.2840	3	0.2130	4	0.2840
T3	0.0425	1	0.0425	2	0.0850	2	0.0850	2	0.0850	2	0.0850
T4	0.0723	3	0.2168	2	0.1445	3	0.2168	4	0.2891	3	0.2168
T5	0.0561	1	0.0561	1	0.0561	1	0.0561	1	0.0561	1	0.0561
T6	0.0588	1	0.0588	1	0.0588	1	0.0588	1	0.0588	1	0.0588
<b>Total Nilai Daya Tarik</b>			<b>6.5242</b>		<b>4.7398</b>		<b>6.5364</b>		<b>6.0401</b>		<b>7.0635</b>
<b>Peringkat</b>			<b>3</b>		<b>5</b>		<b>2</b>		<b>4</b>		<b>1</b>