

## STRATEGI PENGEMBANGAN SUBAK PADANGGALAK SEBAGAI DAYA TARIK WISATA DI KOTA DENPASAR BALI

*(Subak Padanggalak Development Strategy as Tourism Attraction in Denpasar City Bali)*

I KETUT SURYA DIARTA<sup>1)</sup> DAN I MADE SARJANA<sup>2)</sup>

<sup>1,2)</sup> Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Udayana  
Email : suryadiarta@unud.ac.id

Diterima 07 November 2018 / Disetujui 31 Desember 2018

### ABSTRACT

The development of subak as tourist attraction will be inline within Bali cultural tourism development, since subak and tourism in Bali are both are Balinese culturally basis. This is an effort to maintain the sustainability of subak while controlling the paddy field conversion and supporting environmental sustainability. However, the absence of subak strategy as tourist attraction becomes a problem. This paper analyzes the internal and external environmental factors that influence Subak Padanggalak, Denpasar City, Bali as tourism attraction and designing the subak strategy as tourism attraction in urban area. To do so, it will be analyzed using SWOT and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). The I-E matrix analysis falls into cell V, namely using maintain subak as tourism attraction dan pushing market penetration and product development. SWOT analysis produces four alternative strategies, namely: (a) S-O strategy (expansion of tourist markets, provision of subak tourism facilities), (b) S-T strategy (stressing agricultural activities and rituals as tourist attractions, tourism activities based on subak norms and rules, involving subak members in subak tourism activities), (c) W-O strategy (subak is more involved in developing tourism attraction and cooperating with government), and (d) W-T strategy (strict rules for controlling land conversion, limiting the coming of external labor working in subak, and adequate facilities to empower farmers and foster public appreciation of subak). Priority analysis of the subak strategy successively starts from the development of tourist attraction based on agricultural activities and rituals in subak through cooperation with the government and entrepreneurs to empower farmers through providing additional sources of income from tourism activities. To ensure the sustainability of subak, it is necessary to have strict rules to control the conversion of agricultural land functions, and limit the external workforce to subak. The strategy must be is in line with subak norms and rules to achieve sustainability of subak-based urban tourism attraction.

Keywords: attraction, Denpasar, development strategy, subak, tourism

### ABSTRAK

Pengembangan subak sebagai daya tarik wisata (DTW) akan sejalan dengan pembangunan pariwisata budaya Bali, mengingat keduanya dikembangkan berbasis budaya Bali. Hal ini menjadi upaya untuk menjaga keberlanjutan subak sambil mengendalikan konversi lahan sawah dan mendukung kelestarian lingkungan. Namun, tidak adanya strategi subak sebagai DTW menjadi permasalahan. Makalah ini menganalisis faktor lingkungan internal dan eksternal yang memengaruhi Subak Padanggalak di Kota Denpasar Bali sebagai daya tarik wisata, dan merancang strategi subak sebagai DTW di perkotaan. Untuk itu, akan dianalisis dengan Teknik SWOT dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Analisis matriks I-E jatuh ke dalam sel V, dimana subak wajib mengembangkan daya tarik wisatanya sambil mendorong penetrasi pasar. Analisis SWOT menghasilkan empat strategi alternatif, yaitu: (a) Strategi SO (perluasan pasar wisata, penyediaan fasilitas pariwisata subak), (b) strategi ST (menekankan kegiatan pertanian dan ritual sebagai tempat wisata, kegiatan wisata berdasarkan norma dan aturan subak, yang melibatkan anggota subak dalam kegiatan pariwisata subak), (c) strategi WO (subak lebih terlibat dalam mengembangkan DTW, bekerja sama dengan pemerintah dan pengusaha), dan (d) strategi WT (aturan ketat untuk mengontrol konversi lahan, membatasi datangnya tenaga kerja eksternal yang bekerja di subak, dan fasilitas yang memadai untuk memberdayakan petani dan menumbuhkan apresiasi publik terhadap subak). Analisis prioritas dari strategi subak secara berurutan dimulai dari pengembangan daya tarik wisata berdasarkan kegiatan pertanian dan ritual di subak melalui kerja sama dengan pemerintah dan pengusaha untuk memberdayakan petani melalui penyediaan sumber pendapatan tambahan dari kegiatan pariwisata. Untuk menjamin keberlangsungan subak, perlu ada aturan ketat untuk mengontrol konversi fungsi lahan pertanian, dan membatasi tenaga kerja eksternal ke subak. Strategi ini mesti sejalan dengan norma dan aturan subak untuk mencapai keberlanjutan atraksi wisata perkotaan berbasis subak.

Kata kunci: atraksi, Denpasar, strategi pengembangan, subak, wisata,

### PENDAHULUAN

Bali telah menetapkan arah pengembangan pariwisatanya melalui kepariwisataan budaya (Perda Propinsi Bali No. 2 Tahun 2012). Salah satunya melalui pengembangan daya tarik wisata (DTW) berbasis subak. Umumnya, subak di Bali yang berkembang menjadi DTW terletak di pedesaan, misalnya Subak Jatiluwih di Penebel Tabanan (Antara *et al.* 2017) dan Subak Pulagan di Tampaksiring Gianyar (Sarita *et al.* 2013).

Kedua subak tersebut bahkan sudah ditetapkan UNESCO sebagai warisan budaya dunia yang ikut menambah daya pikat terhadap subak. Namun, di samping di daerah pedesaan, subak juga ada yang terletak di perkotaan dan memiliki falsafah sama yaitu Tri Hita Karana (tiga penyebab kebahagiaan dengan keharmonisan hubungan antara manusia dengan Tuhan, lingkungan, dan sesamanya). Oleh karenanya, subak di perkotaan pun mempunyai potensi untuk dikembangkan sebagai DTW

sebagaimana subak di pedesaan yang telah lebih dulu berkembang seperti Subak Jatiluwih dan Pulagan.

Subak di Bali pada umumnya merupakan kelembagaan sosio-agraris-religius di sektor pertanian (Windia 2006; Perda Provinsi Bali No.9 Tahun 2012) tetapi sangat menarik sebagai DTW dari beragam atraksi yang bisa dikembangkan seperti lanskap persawahan, ritual agama, produk pertanian, dan kehidupan sosial petaninya. Salah satu subak yang berusaha mengembangkan diri sebagai DTW adalah Subak Padanggalak, Kecamatan Denpasar Timur, Kota Denpasar yaitu sejak tahun 2007.

Konsep pengembangan subak di perkotaan sebagai DTW dipandang akan mampu melestarikan subak karena potensi utama daya tarik subak terletak pada potensi aktivitas pertanian sebagai atraksi wisata. Pengembangan subak sebagai DTW juga akan mendinamisasi subak karena anggota subak memperoleh kesempatan berusaha dan bekerja baik selaku petani dan pengusaha kegiatan pariwisata di subak secara berkelompok. Subak juga berfungsi sebagai kawasan konservasi sumberdaya air (daerah resapan air) yang dimanfaatkan secara ekonomi dengan induksi pariwisata. Prinsip ini misalnya juga dilakukan di Taman Nasional Baluran dimana masyarakat sekitar memanfaatkan untuk memperoleh manfaat ekonomi dari kawasan konservasi (Dewi *et al.* 2017).

Subak Padanggalak sebagai subak di daerah perkotaan memiliki tantangan luar biasa akibat alih fungsi lahan baik untuk kepentingan pemukiman, bisnis, dan kepentingan sosial lainnya. Hal ini jika dibiarkan mengancam eksistensi subak di masa depan. Konsekuensinya, subak sebagai salah satu organisasi sosial yang juga berfungsi mengkonservasi lingkungan mengalami ancaman luar biasa. Salah satu upaya yang sangat mendesak untuk mengatasi masalah ini dengan mengendalikan alih fungsi lahan dan transformasi tenaga kerja ke non pertanian melalui perkerjasama subak sebagai DTW. Walaupun demikian, pengembangan DTW berbasis subak masih dikhawatirkan hanya mengeksploitasi subak tapi melupakan pemberdayaannya sehingga perlu dicarikan strategi pengembangan dari perspektif subaknya sendiri mengingat selama ini lebih condong pengembangannya sebagai DTW dominan dari perspektif pengusaha atau investor.

Perkembangan subak sebagai DTW di perkotaan seperti di Subak Padanggalak Denpasar sejak tahun 2007 belumlah berjalan baik. Padahal, dengan dikembangkan menjadi DTW akan memberikan peluang bagi petani menambah pendapatan rumah tangganya baik melalui kegiatan *on farm*, *off farm*, maupun *non farm*. Misalnya, dalam kegiatan *on farm* petani melibatkan wisatawan untuk secara langsung terlibat dalam aktivitas pertanian sebagai atraksi wisata. Petani juga bisa menjual hasil pertanian langsung kepada pengunjung. Dalam aspek *off farm* bisa dikembangkan dengan tawaran atraksi wisata berupa kelas memasak dengan bahan-bahan produksi lokal dan atraksi pengolahan produk pertanian menjadi

makanan olahan lainnya. Dalam aspek *nonfarm*, pengembangan sebagai DTW dapat ditawarkan tempat berswafoto dengan latar belakang lanskap persawahan yang asri.

Konsep yang sama juga dipraktekkan di tempat lain. Matondang *et al.* (2017) melaporkan bahwa pemanfaatan Taman Nasional Alas Purwo sebagai DTW ekowisata telah menarik minat wisatawan untuk berkunjung dan kepuasan wisatawan telah meningkatkan kesediaan untuk membayar biaya-biaya yang dibutuhkan untuk menikmati daya tarik ekowisata tersebut. Hal ini berarti memberikan sumber pendapatan bagi masyarakat sekitar yang terlibat dalam kegiatan ekowisata.

Namun, permasalahan empirik yang dihadapi Subak Padanggalak untuk dikembangkan sebagai DTW adalah belum tersedianya strategi perkerjasama yang integratif yang mampu mendiversifikasi potensi fungsi subak sebagai DTW berbasis pertanian. Menurut Cooper (1995); Pitana dan Diarta (2009) sebuah daya tarik wisata agar bisa berkembang haruslah memenuhi minimal prinsip 4A yaitu: (a) *attraction* (atraksi wisata), (b) *accessibility* (aksesibilitas), (c) *amenity* (fasilitas), dan (d) *anciliary* (layanan tambahan).

Atraksi wisata dengan latar belakang subak belum dikelola sebagai atraksi utama tapi cenderung sebagai pendukung Desa Budaya Kertalangu, aksesibilitas ke Subak Padanggalak sudah baik. Jalur *trekking* sudah terbangun namun belum sepenuhnya mengakses seluruh wilayah subak. Fasilitas pendukung aktivitas pariwisata di dalam subak juga belum lengkap, misalnya tempat istirahat dan toilet belum tersedia. Tempat khusus untuk berswafoto belum dikemas dengan baik.

Badan pengelola juga belum terbentuk secara internal dalam Subak Padanggalak tapi selama ini dikelola oleh Desa Budaya Kertalangu sehingga belum bisa mengelola pariwisata secara mandiri, tetapi cenderung sebagai objek dari pengembangan Desa Wisata Kertalangu. Akibatnya, sampai sekarang Subak Padanggalak mengalami dinamika yang kurang menguntungkan karena kurang berkembangnya sebagai DTW padahal rintisan program sudah berjalan hampir sepuluh tahun.

Berdasarkan kondisi di atas maka tujuan dari tulisan ini yaitu: (1) menganalisis faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman Subak Padanggalak sebagai daya tarik wisata, (2) merancang strategi perkerjasama Subak Padanggalak sebagai daya tarik wisata, dan (3) menentukan prioritas strategi perkerjasama Subak Padanggalak sebagai daya tarik wisata.

Menurut Rangkuti (2016) strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, dan alokasi sumberdaya. Strategi menjadi alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Penyusunan strategi mengharuskan pihak manajemen atau pengelola mengidentifikasi dan

menganalisa faktor-faktor internal dan eksternal (Pearce dan Robinson 1997).

Pitana (1993) mendefinisikan subak sebagai organisasi petani lahan basah yang mendapatkan air irigasi dari suatu sumber bersama, memiliki satu atau lebih Pura Bedugul, serta memiliki kebebasan dalam mengatur rumah tangganya sendiri maupun dalam berhubungan dengan pihak luar. Definisi ini mengandung aspek fisik dan sosial. Aspek fisik subak adalah hamparan persawahan dengan segenap fasilitas irigasinya, sedangkan aspek sosial subak adalah organisasi petani irigasi yang otonom.

Sudarta dan Dharma (2013) membedakan fungsi subak menjadi fungsi internal dan eksternal. Fungsi internal antara lain: (a) pelaksanaan kegiatan ritual, (b) pendistribusian air irigasi, (c) pemeliharaan jaringan irigasi dan bangunan fisik lainnya, (d) penanganan konflik, (e) pengerahan sumberdaya, dan (f) pengadopsian inovasi. Sementara itu, fungsi eksternal antara lain: (a) penyangga atau pendukung ketahanan pangan, (b) pelestarian alam lingkungan, (c) pelestari kebudayaan Bali dan agraris, (d) penyangga nilai-nilai tradisional, (e) pendukung pembangunan agrowisata, dan (f) penunjang pembangunan koperasi unit desa (KUD).

Menurut UU No. 10 tahun 2009 tentang Kepariwisata Pasal 1 angka (5) dinyatakan bahwa daya tarik wisata (DTW) adalah segala sesuatu yang memiliki keunikan, keindahan, dan nilai yang berupa keanekaragaman kekayaan alam, budaya, dan hasil buatan manusia yang menjadi sasaran atau tujuan kunjungan wisatawan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan rancangan penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan di Subak Padanggalak, Kecamatan Denpasar Timur, Kota Denpasar. Lokasi penelitian dipilih secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan usaha pengembangan Subak Padanggalak sebagai DTW sudah dimulai sejak 2007 tetapi belum menjadi DTW mandiri, tetapi masih menjadi salah satu objek daya tarik dari Desa Budaya Kertalangu yang merupakan desa budaya yang dikembangkan pengusaha pariwisata.

Situasi saat ini kelembagaan subak belum memperoleh manfaat yang signifikan terutama bagi pemberdayaan subak dan peningkatan kesejahteraan petani, dan memiliki potensi baik atraksi, aksesibilitas, fasilitas dan layanan tambahan yang mendukung sebagai daya tarik wisata urban. Penelitian dilaksanakan selama 7 bulan mulai dari bulan April sampai Oktober 2018.

Penentuan informan kunci penelitian berdasarkan pertimbangan: (a) informan tersebut menguasai atau memahami seluk beluk Subak Padanggalak, (b) sedang berkecimpung atau terlibat dalam kepengurusan subak, (c) bersedia dan mempunyai cukup waktu untuk diwawancarai. Penentuan informan kunci dalam

penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* sebanyak tujuh orang yaitu Ketua Subak (*pekaseh*) Padanggalak yaitu I Ketut Losen, Sekretaris (*penyarikan*) Subak Padanggalak yaitu Wayan Tama, Bendahara (*petengen*) Subak Padanggalak yaitu Made Kerta, tiga orang Ketua *Munduk* (sub subak) yaitu Munduk Batuaji (Nyoman Balok Sunarta), Munduk Kertasari (Wayan Mongol), dan Munduk Delungdung (I Made Badra). Satu informan kunci lainnya adalah akademisi pariwisata dari Universitas Udayana Bali yang diminta memberikan pendapat atas respon pengurus subak.

Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah kekuatan (*strengths*) yang terdiri atas 9 parameter pengukuran, kelemahan (*weaknesses*) yang terdiri atas 9 parameter pengukuran, peluang (*opportunities*) yang terdiri atas 6 parameter pengukuran, dan ancaman (*threats*) yang terdiri atas 5 parameter pengukuran. Variabel dan parameter pengukuran dapat disimak dalam Tabel 1 dan Tabel 2. Penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner (angket) dan pedoman wawancara (Sugiyono 2014).

Tujuan penelitian pertama dianalisis dengan matrik faktor strategi internal (IFAS, *Internal Strategic Factor Anaylysis Summary*), tujuan kedua dianalisis dengan matrik faktor strategi eksternal (EFAS, *Internal Strategic Factor Anaylysis Summary*), tujuan ketiga dengan matrik SWOT (Rangkuti 2016), sedangkan tujuan keempat dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) (David 2012).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Subak Padanggalak berlokasi di wilayah Desa Kesiman Kertalangu, Kecamatan Denpasar Timur, Bali. Batas wilayah bagian utara adalah jalan Gatot Subroto, bagian barat adalah Tukad Ayung, bagian selatan adalah Tukad Ayung, dan bagian timur adalah Tukad Menguntur. Luas areal sawah di Subak Padanggalak yaitu 112 hektar, dengan jumlah anggota sebanyak 213 orang. Subak Padanggalak sangat gampang dijangkau karena akses masuk bisa melalui Desa Wisata Kertalangu di Jln. By Pass I Gusti Ngurah Rai. Subak Padanggalak juga dekat dengan Sanur yaitu di sebelah utaranya, dari pusat kota ke arah timur kurang lebih 5 km jalur menuju Ginyar.

Sebagai lanskap pertanian, Subak Padanggalak mempunyai potensi daya tarik wisata berupa lanskap persawahan yang ditanami tanaman pangan (padi, jagung, kedelai) dan hortikultura (semangka, tanaman bunga, melon). Fasilitas penunjang pariwisata juga sudah terbangun seperti *jogging track*, tempat swafoto, tempat istirahat dan toilet, warung makan dan minum, dan tempat bermain anak-anak. Sebagai DTW di perkotaan, Subak Padanggalak sudah dikunjungi oleh wisatawan baik dari dalam negeri maupun luar negeri dan kesehariannya banyak dimanfaatkan untuk tempat rekreasi keluarga, instansi pemerintah dan swasta, dan sebagai tempat olahraga jalan sehat.

## 1. Faktor Lingkungan Internal

Berdasarkan analisis matrik IFAS (Tabel 1), empat parameter dominan dari faktor kekuatan Subak Padanggalak sebagai daya tarik wisata urban berturut-

turut yaitu: (1) kegiatan pertanian tetap berjalan dengan bobot 0,07; (2) kegiatan ritual keagamaan dengan bobot 0,07; (3) gampang dijangkau dengan bobot 0,06; dan (4) norma sosial (awig-awig) yang kuat dengan bobot 0,06.

Tabel 1. Perhitungan matrik faktor internal

No.	Faktor internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
1	Kegiatan pertanian tetap berjalan	0,07	4	0,29
2	Kegiatan ritual keagamaan	0,07	3	0,24
3	Lanskap dan <i>view</i> subak menarik	0,05	3	0,16
4	Aktivitas sosial dan olahraga sering dilaksanakan di subak	0,03	3	0,07
5	Mudah dijangkau	0,06	3	0,19
6	<i>Tracking track</i> sudah tersedia	0,05	3	0,13
7	Saling percaya tinggi	0,05	3	0,15
8	Norma sosial (awig-awig) yang kuat	0,06	3	0,18
9	Ada tokoh panutan sebagai penggerak	0,05	2	0,13
Kelemahan				
10	Atraksi wisata belum berkembang baik	0,05	3	0,16
11	Variasi atraksi wisata masih sedikit	0,04	3	0,12
12	Belum ada pemasaran luas	0,05	3	0,13
13	Jalan akses belum menjangkau ke seluruh area subak padanggalak	0,03	4	0,11
14	Belum terlibatnya anggota subak sebagai pedagang	0,06	2	0,13
15	Kurangnya kemampuan subak dalam menyediakan fasilitas pendukung	0,09	2	0,19
16	Belum ada pemandu wisata lokal	0,02	2	0,04
17	Alih fungsi lahan karena dianggap hak milik	0,09	2	0,18
18	Banyak transformasi tenaga kerja ke luar sektor pertanian	0,08	2	0,16
Total kekuatan dan kelemahan		1,00	51	2,77

Menurut Pekaseh Subak Padanggalak, kekuatan utama Subak Padanggalak untuk menjadi daya tarik wisata karena masih berjalannya kegiatan pertanian sepanjang tahun walaupun berada di tengah perkotaan. Lebih lanjut dikatakan bahwa hal ini menjadi alternatif DTW bagi pengunjung yang kesehariannya berkecukupan dengan urusan bisnis, berdagang, perkantoran, sekolah, dan rutinitas lainnya. Sejauh ini, selain dikunjungi wisatawan nusantara dan mancanegara, Subak Padanggalak juga difungsikan menjadi ruang terbuka hijau untuk melakukan kegiatan olahraga, tempat berkumpul dan bersosialisasi, tempat edukasi bagi anak-anak, dan kegiatan rekreasi lainnya bagi pengunjung. Di samping sebagai DTW, pentingnya mempertahankan lahan pertanian di Subak Padanggalak dimaksudkan sebagai penjaga keberlanjutan subak dan pelestarian lingkungan.

Kekuatan berikutnya adalah kegiatan ritual keagamaan yang terkait dengan kegiatan pertanian masih tetap berjalan sampai saat sekarang yang bisa menjadi atraksi wisata, misalnya: (a) Odalan di Pura Labaan, dilaksanakan setiap Buda Kliwon Pagerwesi, (b) Odalan di Pura Subak, dilaksanakan setiap pangelong sasih kadasa, (c) Mendak toya, dilaksanakan saat memasukkan air ke sawah di Pura Bedugul, (d) Ngendagin (ngendag makal), dilaksanakan saat akan pengolahan tanah dengan cangkul dan belum menggunakan traktor, (e) Ngurit

(pengwiwit), dilaksanakan setelah benih ditabur, (f) Nuasen nandur (mamula), dilaksanakan saat akan menanam padi, (g) Neduh, dilaksanakan pada saat padi berumur 27 sampai dengan 35 hari (satu bulan), (h) Nyungsung, dilaksanakan setelah padi berumur 42 hari atau abulan pitung dina, (i) Biyukukung (ngiseh), dilaksanakan pada saat malai padi mulai keluar kira-kira 90%, dan (j) Mebanten manyi (nuduk dewa), dilaksanakan pada saat usai panen. Kegiatan ritual di atas merupakan ekspresi berjalannya filsafat Tri Hita Karana (THK) di Subak Padanggalak. Narasi mengenai falsafah THK ini diupayakan dikapitalisasi sebagai atraksi wisata non bendawi yang melengkapi lanskap Subak Padanggalak.

Kuatnya aturan adat subak (awig-awig) di Subak Padanggalak menjamin bahwa subak akan diusahakan tetap lestari. Salah satu yang cukup penting misalnya, sudah disepakati mengenai penjualan tanah pertanian di lingkungan Subak Padanggalak tetap diperbolehkan tetapi harus tetap difungsikan sebagai lahan pertanian. Menurut Pekaseh Subak Padanggalak, pemilik boleh berganti, tetapi fungsinya tetap sebagai lahan pertanian. Subak secara tidak langsung juga berperan dalam menjaga lingkungan dengan peyediaan sumber oksigen sepanjang tahun laksana paru-paru kota.

Dilihat dari faktor kelemahan Subak Padanggalak sebagai daya tarik wisata yaitu: (1) kurangnya

kemampuan subak dalam menyediakan fasilitas pendukung dengan bobot 0,09; (2) alih fungsi lahan karena dianggap hak milik dengan bobot 0,09; (3) banyaknya transformasi tenaga kerja ke luar sektor pertanian dengan bobot 0,08; dan (4) belum terlibatnya anggota subak sebagai pedagang dengan bobot 0,06.

Kelemahan utama subak yang dirasakan oleh para pengurus Subak Padanggalak adalah keterbatasan dalam aspek penyediaan fasilitas pendukung kepariwisataan yang dimiliki subak. Fasilitas pariwisata yang tersedia sekarang misalnya tempat bermain anak, tempat pertemuan, lokasi berdagang, dan sebagainya lebih banyak dimiliki oleh PT. Uber Sari yang mengelola Desa Budaya Kertalangu, bukan milik Subak Padanggalak. Untuk mengatasi kendala tersebut, kerjasama dengan pihak lain sudah berusaha dilakukan misalnya dengan Pemerintah Kota Denpasar dan Desa Kesiman Kertalangu.

Misalnya, Subak Padanggalak memperoleh bantuan dari Dinas Pekerjaan Umum Denpasar untuk membuat jalur *trekking* yang menyusuri lingkungan areal pertanian di Subak Padanggalak. Sayangnya, jalur *trekking* ini belum sampai selesai mengelilingi areal persawahan. Subak juga memperoleh proyek bantuan penyediaan Balai Subak dari APBDes Desa Kesiman Kertalangu pada tahun 2018. Pemerintah juga membantu dalam membebaskan pajak bumi dan bangunan bagi lahan

Subak Padanggalak yang difungsikan sebagai usahatani dan menjadi kawasan resapan air.

Walaupun terdapat fasilitas dasar di atas, namun agar Subak Padanggalak menjadi DTW yang mandiri maka masih kekurangan fasilitas berswafoto, toilet dan tempat berganti pakaian, tempat berjualan bagi petani yang memproduksi hasil pertanian sehingga bisa langsung dijual ke pengunjung. Kelemahan yang begitu terasa berikutnya adalah belum dikembangkannya atraksi wisata yang berdasarkan aktivitas di sektor pertanian, misalnya atraksi *matekap* (membajak), menanam, memetik langsung hasil pertanian, dan atraksi pengolahan hasil pertanian yang dihasilkan di subak yang bisa dijual kepada wisatawan.

## 2. Faktor Lingkungan Eksternal

Parameter yang menjadi peluang Subak Padanggalak sebagai daya tarik wisata yaitu: (1) penyedia layanan *outbond*, rekreasi dan *outing* dengan bobot 0,11; (2) pasar wisatawan sangat besar di perkotaan dengan bobot 0,10; (3) adanya dukungan pemerintah karena sejalan dengan visi pengembangan pariwisata dengan bobot 0,09; dan (4) dukungan pemerintah melalui bantuan ke subak dengan bobot 0,08 sebagaimana dapat disimak dalam Tabel 2.

Tabel 2. Perhitungan matrik faktor eksternal

No	Faktor eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang				
1	Pasar wisatawan sangat besar di perkotaan	0,10	3	0,32
2	Adanya dukungan pemerintah karena sejalan dengan visi pengembangan pariwisata budaya	0,09	3	0,30
3	Dukungan pemerintah melalui bantuan ke subak	0,08	3	0,22
4	Adanya beberapa pengusaha yang ingin terlibat dan menyediakan fasilitas pendukung pariwisata	0,07	4	0,27
5	Sebagai penyedia layanan <i>outbond</i> , rekreasi, atau <i>outing</i>	0,11	2	0,25
6	Sudah ada jejaring dengan pihak pengusaha eksternal	0,05	2	0,11
Ancaman				
7	Banyak daya tarik wisata pesaing	0,08	2	0,13
8	Kurangnya apresiasi masyarakat terhadap DTW Subak	0,07	3	0,19
9	Pengembangan fasilitas mengancam lahan subak	0,11	2	0,27
10	Lebih banyak layanan diambil oleh tenaga kerja luar subak	0,12	1	0,15
11	Pengusaha melihat DTW Subak Padanggalak sebagai lahan bisnis semata kurang memikirkan pemberdayaan subak	0,12	2	0,25
Total kekuatan dan kelemahan		1,00	28	2,45

Peluang utama Subak Padanggalak untuk dikembangkan sebagai daya tarik wisata adalah sebagai penyedia layanan *outbond*, rekreasi, olahraga, dan *outing*. Umumnya, pengunjung memanfaatkan fasilitas Desa Budaya Kertalangu dan Subak Padanggalak untuk kegiatan rekreasi dan olahraga. Pasar wisatawan DTW Subak Padanggalak yang tersedia cukup besar baik wisatawan mancanegara (wisman) maupun wisatawan nusantara (wisnus). Sampai bulan Oktober 2018, jumlah wisman mencapai 5.164.929 orang sedangkan wisnus

data sampai akhir tahun 2017 mencapai 8.735.633 orang (BPS Bali 2018).

Walau tidak terdapat catatan resmi, pangsa pasar DTW Subak Padanggalak selama ini berasal dari berbagai kalangan baik dari anak-anak sekolah, kalangan pegawai swasta, instansi pemerintah, maupun pengunjung umum. Hal ini merupakan peluang besar bagi pengembangan DTW Subak Padanggalak. Jika Subak Padanggalak dikelola sebagai DTW dengan baik, maka menjadi motivasi untuk menggerakkan anggota

subak agar memperoleh manfaat ekonomi dengan menjual produk-produk pertaniannya kepada pengunjung.

Subak juga dapat membudidayakan produk pertaniannya dan dijual ke wisatawan dengan harga yang lebih mahal dibandingkan dipasarkan ke pasar umum. Misalnya, jagung manis yang di pasar umum empat tongkol seharga Rp 6.000,00 tetapi kalau dijual langsung di sawah kepada pengunjung bisa laku Rp 10.000,00. Selain itu, walau petani subak belum melakukannya, sebenarnya produk pertanian dapat dipasarkan dalam bentuk produk olahan yang memiliki nilai tambah lebih baik. Misalnya, sayur mayur yang ditanam bisa dibudidayakan secara organik dan dipetik serta dikemas dengan menarik dan langsung diujakan saat pengunjung ramai.

Hal ini merupakan peluang pasar yang terbuka lebar. Subak Padanggalak pernah mengadakan pasar tani yang konsumennya adalah para wisatawan yang berkunjung. Namun menurut keterangan Pekaseh Subak Padanggalak, kegiatan ini tidak berlanjut sampai sekarang karena tidak ada yang mengurus secara berkelanjutan, di samping kalah saing dengan pedagang yang berada di Desa Budaya Kertalangu yang dikelola oleh pengusaha pariwisata. Pengembangan subak sebagai DTW merupakan salah satu upaya untuk menahan alih fungsi lahan pertanian dengan mengintegrasikan kegiatan pertanian dengan pariwisata.

Parameter yang dominan menjadi ancaman Subak Padanggalak sebagai daya tarik wisata sebagaimana dapat disimak dalam Tabel 2 yaitu: (1) pengusaha melihat DTW Subak Padanggalak lebih sebagai pendukung bisnisnya dibandingkan pemberdayaan subak dengan bobot 0,12; (2) lebih banyak layanan diambil oleh tenaga kerja luar subak dengan bobot 0,12; (3) pengembangan fasilitas mengancam lahan subak dengan bobot 0,11; dan (4) banyak daya tarik wisata pesaing dengan bobot 0,08.

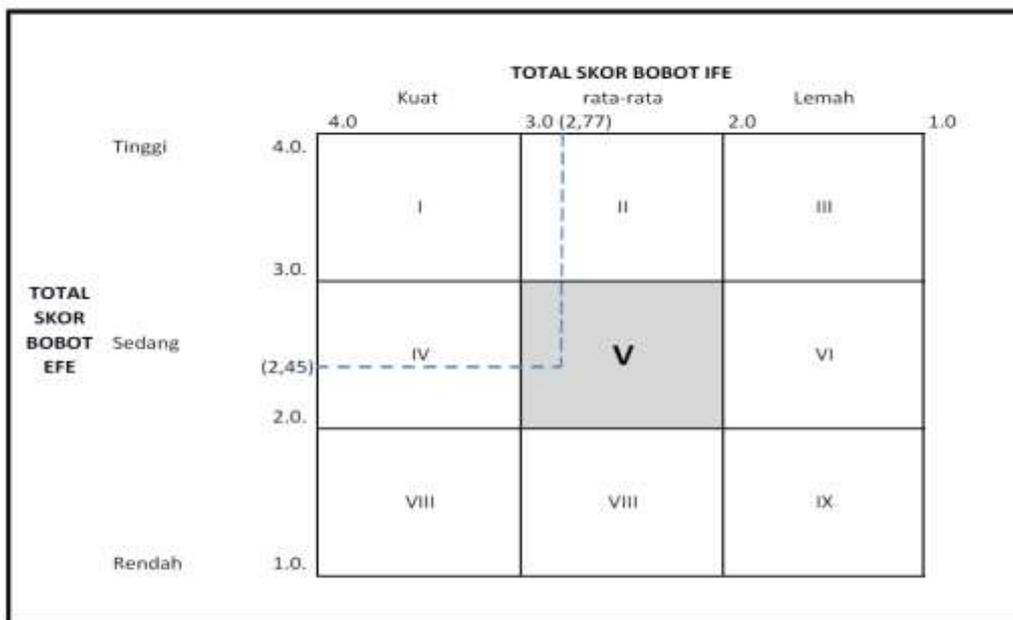
Pengembangan DTW di Subak Padanggalak dirasakan terjadi ketidakseimbangan peranan yang dimainkan subak sebagai daya tarik utama dengan manfaat yang diterima. Pengusaha lebih cenderung fokus mengembangkan usahanya dibandingkan memberdayakan subak. Pemberian bantuan fasilitas penunjang pariwisata juga cenderung berada di wilayah usaha pengusaha, bukan dibangun di subak. Pengusaha cenderung merasa berhak melakukan kegiatan kepariwisataan sesuai pertimbangan-pertimbangan bisnis dan agak kurang memikirkan fungsi sosialnya agar secara bersama petani bisa maju bersama-sama. Subak Padanggalak sendiri membangun tempat istirahat berupa balai subak atas bantuan APBDes Desa Kesiman Kertalangu dan jalur *trekking* atas bantuan pemerintah. Sedangkan fasilitas penunjang pariwisata yang dibangun pengusaha berada di luar sisi barat areal persawahan yang dikelola oleh pengusaha sendiri, bukan oleh subak.

Subak Padanggalak sudah berusaha dikembangkan sebagai DTW berbasis pertanian terutama lanskap persawahan, aktivitas pertanian, pasar tani, dan arena rekreasi keluarga di tengah persawahan melalui jalur *tracking*. Namun, dalam perjalanannya terjadi gejala kurang baik yaitu banyaknya layanan aktivitas kepariwisataan yang diambil oleh tenaga kerja luar subak. Misalnya, pedagang yang ada sekarang mayoritas bukanlah anggota keluarga petani anggota Subak Padanggalak. Demikian juga pedagang yang menjajakan dagangannya mayoritas menjual produk bukan yang dihasilkan oleh petani subak.

Petani Subak Padanggalak dan keluarganya karena keterbatasan pengetahuan dan keterampilan cenderung kalah. Padahal, idealnya petani menjual produk hasil panennya kepada pengunjung untuk memberdayakan petani. Hal ini dalam jangka panjang akan menyebabkan masalah sosial bagi anggota Subak Padanggalak karena mereka akan merasa subak dan petani hanya dijadikan objek eksploitasi tapi manfaat diambil orang luar. Oleh karenanya, perlu pelibatan petani atau keluarganya sebagai pekerja dengan membekali mereka dengan pelatihan keterampilan yang dipersyaratkan agar bisa berusaha di sektor pariwisata dengan memanfaatkan produk pertanian yang mereka hasilkan.

Berdasarkan hasil analisis dari Tabel 1 dan Tabel 2, diperoleh total skor strategi internal sebesar 2,77 (posisi kekuatan faktor internal kategori sedang) dan total skor strategi eksternal sebesar 2,45 (posisi kelemahan faktor internal kategori sedang) sebagaimana dapat disimak dalam Gambar 1 yang menunjukkan bahwa posisi strategi Subak Padanggalak sebagai daya tarik wisata berada pada jendela V dalam matriks I-E (yaitu strategi pertahankan dan penetrasi pasar serta pengembangan produk). Strategi ini mensyaratkan Subak Padanggalak melakukan pengembangan DTW, peningkatan aksesibilitas ke subak, penambahan fasilitas daya tarik wisata, penguatan kelembagaan subak sebagai penopang dan penggerak daya tarik wisata, dan penyadaran anggota subak akan kegiatan kepariwisataan, serta peningkatan manfaat ekonomi bagi lembaga subak dan anggotanya.

Strategi pengembangan DTW urban di Subak Padanggalak bisa didekati dengan pengembangan produk dan layanan baru atau mendiversifikasi produk dan layanan pariwisata yang sudah ada saat ini. Strategi untuk menunjang penetrasi pasar wisatawan urban dapat dilakukan dengan melakukan promosi yang lebih baik mencakup perluasan target pasar yang lebih luas. Tidak kalah pentingnya adalah melakukan kerjasama dengan pihak penyedia wisatawan seperti hotel, vila, dan biro perjalanan. Tentu, hal ini bisa dilakukan jika perbaikan subak terkait pengembangannya sebagai daya tarik wisata sudah dilakukan



Gambar 1. Matrik internal-eksternal (I-E) strategi Subak Padanggalak sebagai daya tarik wisata urban.

### 3. Analisis SWOT

Analisis SWOT menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi yaitu: strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman) sebagaimana dapat disimak dalam Tabel 3.

Strategi SO (Strengths-Opportunities), strategi ini dibuat dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang dapat ditempuh melalui: (a) ekspansi pasar wisatawan dengan menonjolkan daya tarik aktivitas pertanian dengan ritualnya sebagai pengejawantahan pariwisata budaya Bali, dan (b) bekerjasama dengan pemerintah dan pengusaha untuk penyediaan fasilitas daya tarik wisata di subak asalkan selaras dengan aturan subak.

Strategi ST (*Strengths-Threats*), strategi ini dijalankan dengan menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman yang dapat ditempuh melalui: (a) menguatkan kegiatan pertanian dan ritual di subak sebagai daya tarik wisata untuk memberdayakan petani dan menumbuhkan apresiasi masyarakat terhadap subak, dan (b) memastikan pengembangan daya tarik wisata di subak tetap dalam kerangka norma dan aturan subak sehingga tidak mengancam kelestarian subak dan eksploitatif atau justru lebih bermanfaat bagi orang dari luar subak.

Strategi WO (*Weakness-Opportunities*), strategi ini ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang dengan meminimalkan kelemahan yang ada yang dapat ditempuh melalui: (a) mendorong subak lebih terlibat dalam pengembangan DTW berbasis subak untuk menahan alih fungsi lahan, peran yang bisa diambil dengan memberdayakan subak dalam pengaturan pola tanam dan

subak melakukan kerjasama dengan penyedia wisatawan, dan (b) pengembangan DTW berbasis aktivitas pertanian di subak dengan bekerjasama dengan pemerintah dan pengusaha untuk menahan transformasi tenaga kerja ke sektor lain.

Strategi WT (*Weakness-Threats*), strategi ini ditetapkan berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman yang dapat ditempuh melalui: (a) memadukan kegiatan pertanian dengan pariwisata di subak dengan aturan yang ketat untuk mengendalikan alih fungsi lahan, transformasi tenaga kerja, dan membatasi tenaga kerja luar ke subak, dan (b) pengembangan atraksi wisata subak yang khas disertai fasilitas memadai untuk pemberdayaan petani dan menumbuhkan apresiasi masyarakat terhadap subak.

### 4. Penentuan Prioritas Strategi

Penentuan prioritas strategi perikanan Subak Padanggalak sebagai DTW menggunakan bantuan analisis matrik QSPM yang berfungsi untuk menentukan nilai daya tarik dari pilihan strategi yang dihasilkan matrik SWOT sebelumnya (Lampiran 1) yaitu: (a) prioritas I yaitu pengembangan daya tarik wisata berbasis aktivitas pertanian di subak dengan bekerjasama dengan pemerintah dan pengusaha untuk menahan transformasi tenaga kerja ke sektor lain, (b) prioritas II yaitu pengembangan atraksi wisata subak yang khas disertai fasilitas memadai untuk pemberdayaan petani dan menumbuhkan apresiasi masyarakat terhadap subak, (c) prioritas III yaitu mendorong subak lebih terlibat dalam pengembangan daya tarik wisata berbasis subak untuk wisatawan perkotaan agar menahan alih fungsi lahan, (d) prioritas

IV yaitu menguatkan kegiatan pertanian dan ritual di subak sebagai daya tarik wisata untuk memberdayakan petani dan menumbuhkan apresiasi masyarakat terhadap subak, (e) prioritas V yaitu memadukan kegiatan pertanian dengan pariwisata di subak dengan aturan yang ketat untuk mengendalikan alih fungsi lahan, transformasi tenaga kerja, dan membatasi tenaga kerja luar ke subak, (f) prioritas VI yaitu ekspansi pasar wisatawan dengan menonjolkan daya tarik aktivitas pertanian dan ritualnya

sebagai pengejawantahan pariwisata budaya, (g) prioritas VII yaitu subak bekerjasama dengan pemerintah dan pengusaha untuk penyediaan fasilitas daya tarik wisata urban di subak asalkan selaras dengan aturan subak dan (h) prioritas VIII yaitu memastikan pengembangan daya tarik wisata di subak tetap dalam kerangka norma dan aturan subak sehingga tidak mengancam kelestarian subak dan eksploitatif atau justru lebih bermanfaat bagi orang luar subak.

Tabel 3. Analisis SWOT Strategi Subak Padanggalak sebagai DTW.

IFAS		KEKUATAN (S):		WEAKNESS (W):	
		Faktor	Skor	Faktor	Skor
		1. Kegiatan pertanian tetap berjalan	0,29	1. Kurangnya kemampuan subak dalam menyediakan fasilitas pendukung	0,19
		2. Kegiatan ritual keagamaan	0,24	2. Alih fungsi lahan karena dianggap hak milik	0,18
		3. Gampang dijangkau	0,19	3. Banyak transformasi tenaga kerja ke luar sektor pertanian	0,16
		4. Norma sosial (awig-awig) yang kuat	0,18	4. Atraksi wisata belum berkembang baik	0,16
EFAS					
PELUANG (O):		STRATEGI SO		STRATEGI WO	
Faktor	Skor				
1. Pasar wisatawan sangat besar di perkotaan	0,32	(a) Ekspansi pasar wisatawan dengan menonjolkan daya tarik aktivitas pertanian dengan ritualnya sebagai pengejawantahan pariwisata budaya (S1+S2+O1+O2)		(c) Mendorong subak lebih terlibat dalam pengembangan daya tarik wisata berbasis subak untuk wisatawan perkotaan agar menahan alih fungsi lahan (W1+W2+O1)	
2. Adanya dukungan pemerintah karena sejalan dengan visi pengembangan pariwisata budaya	0,30	(b) Subak bekerjasama dengan pemerintah dan pengusaha untuk penyediaan fasilitas daya tarik wisata urban di subak asalkan selaras dengan aturan subak (S3+S4+O3+O4)		(d) Pengembangan daya tarik wisata berbasis aktivitas pertanian di subak dengan bekerjasama dengan pemerintah dan pengusaha untuk menahan transformasi tenaga kerja ke sektor lain (W4+O2+O3+O4+W3)	
3. Adanya beberapa pengusaha yang ingin terlibat dan menyediakan fasilitas pendukung pariwisata	0,27				
4. Sebagai penyedia layanan <i>outbond</i> , rekreasi, atau <i>outing</i>	0,25				
ANCAMAN (T):					
		STRATEGI ST		STRATEGI WT	
Faktor	Skor				
1. Pengembangan fasilitas mengancam lahan subak	0,27	(e) Menguatkan kegiatan pertanian dan ritual di subak sebagai daya tarik wisata untuk memberdayakan petani dan menumbuhkan apresiasi masyarakat terhadap subak (S1+S2+T2+T3)		(g) Memadukan kegiatan pertanian dengan pariwisata di subak dengan aturan yang ketat untuk mengendalikan alih fungsi lahan, transformasi tenaga kerja, dan membatasi tenaga kerja luar ke subak (W1+W2+W3+T1+T4)	
2. Pengusaha melihat DTW Subak Padanggalak sebagai lahan bisnis semata kurang memikirkan pemberdayaan subak	0,25	(f) Memastikan pengembangan daya tarik wisata di subak tetap dalam kerangka norma dan aturan subak sehingga tidak mengancam kelestarian subak dan eksploitatif atau justru lebih bermanfaat bagi orang luar subak (S2+S4+T2+T3+T4)		(h) Pengembangan atraksi wisata subak yang khas disertai fasilitas memadai untuk pemberdayaan petani dan menumbuhkan apresiasi masyarakat terhadap subak (W4+W1+T2+T3)	
3. Kurangnya apresiasi masyarakat terhadap DTW Subak	0,19				
4. Lebih banyak layanan diambil oleh tenaga kerja luar subak	0,15				

Secara singkat, prioritas strategi pengembangan subak sebagai DTW dimulai dari pengembangan daya tarik wisata berbasis aktivitas pertanian dan ritual di

subak melalui kerja sama dengan pemerintah dan pengusaha untuk menahan alih fungsi lahan dan transformasi tenaga kerja ke sektor lain disertai

penyediaan fasilitas memadai untuk dapat mendorong pemberdayaan petani melalui penyediaan sumber pendapatan tambahan dari kegiatan pariwisata. Untuk menjamin kelestarian subak yang telah dikembangkan sebagai DTW maka perlu adanya aturan yang ketat untuk mengendalikan alih fungsi lahan, transformasi tenaga kerja, dan membatasi tenaga kerja luar ke subak. Intinya, asalkan selaras dengan aturan subak atau pengembangan daya tarik wisata di subak tetap dalam kerangka norma dan aturan subak sehingga tidak mengancam kelestarian subak dan eksploitatif atau justru lebih bermanfaat bagi orang luar subak.

### SIMPULAN

Berdasarkan analisis yang dilakukan, maka dalam strategi pengembangan Subak Padanggalak sebagai daya tarik wisata sebagai berikut:

- (1) Kekuatan Subak Padanggalak untuk dikembangkan sebagai DTW terletak pada keajegan usaha tani dan aktivitas ritual keagamaan di subak serta ditunjang lanskap subak. Kondisi ini ditopang keberadaan norma sosial (*awig-awig*) subak yang kuat yang dipatuhi anggota subak.
- (2) Kelemahannya Subak Padanggalak untuk dikembangkan sebagai DTW terletak pada keterbatasan kemampuan sumberdaya manusia dan keterbatasan kemampuan subak dalam menyediakan fasilitas pendukung pariwisata. Kelemahan lainnya berupa banyaknya transformasi tenaga kerja dari keluarga petani ke luar sektor pertanian sehingga mengancam eksistensi subak. Kurang terlibatnya anggota keluarga petani subak sebagai pelaku usaha wisata di subak menyebabkan petani kurang memperoleh manfaat langsung dari pariwisata.
- (3) Peluang bagi Subak Padanggalak untuk dikembangkan sebagai DTW yaitu penyedia layanan *outbond*, rekreasi, olahraga, dan *outing*. Peluang besar juga dari pasar wisatawan sangat besar di Bali. Peluang juga muncul dari dukungan pemerintah karena sejalan dengan visi pengembangan pariwisata budaya dan dukungan pemerintah melalui bantuan bebas pajak bumi dan bangunan bagi subak yang difungsikan sebagai lahan pertanian.
- (4) Ancaman bagi Subak Padanggalak untuk dikembangkan sebagai DTW yaitu lebih dilihat oleh pengusaha sebagai lahan bisnis dan kurang memikirkan pemberdayaan subak melalui pelibatan subak terintegrasi dengan usaha pariwisata yang dikembangkan. Tenaga kerja yang terlibat dalam kegiatan wisata di Subak Padanggalak mayoritas oleh tenaga kerja dari luar subak bukan dari keluarga petani. Ancaman berikutnya datang dari banyak daya tarik wisata pesaing di perkotaan.
- (5) Analisis prioritas strategi pengembangan Subak Padanggalak sebagai DTW berturut-turut dimulai dari pengembangan daya tarik wisata berbasis aktivitas pertanian dan ritual di subak. Hal ini

didukung melalui kerja sama dengan pemerintah dan pengusaha yang berkomitmen tinggi untuk memberdayakan subak dan untuk menahan alih fungsi lahan dan transformasi tenaga kerja ke sektor lain karena mengancam eksistensi subak. Pengembangan Subak Padanggalak sebagai DTW juga harus disertai penyediaan fasilitas wisata yang memadai bagi pengunjung. Hal ini pada gilirannya dapat mendorong pemberdayaan petani subak melalui penyediaan sumber pendapatan tambahan dari kegiatan pariwisata disamping pendapatan dari usahatani. Untuk menjamin kelestarian Subak Padanggalak yang dikembangkan sebagai DTW maka perlu adanya aturan adat subak (*awig-awig* dan *perarem*) yang ketat untuk mengendalikan alih fungsi lahan, dan membatasi tenaga kerja dari luar ke subak tetapi mengutamakan tenaga kerja lokal dari keluarga petani yang tentunya dibekali keterampilan yang diperlukan. Intinya, semua strategi pengembangan Subak Padanggalak sebagai DTW harus selaras dengan aturan dan falsafah subak sehingga tidak mengancam kelestarian subak dan mampu memberdayakan subak untuk menjadi subak lestari, bukan sebaliknya Subak Padanggalak hanya sebagai objek eksploitasi bisnis yang hanya menguntungkan pihak luar.

### DAFTAR PUSTAKA

- Antara M, Wijaya GNK, Windia W. 2017. *Ekowisata Subak Jatiluwih, Tabanan, Bali*. Denpasar (ID): Pelawa Sari
- BPS Bali. 2018. *Statistik Pariwisata Bali*. Tersedia online di: <https://bali.bps.go.id/subject/16/pariwisata.html#subjekViewTab3>
- Cooper C, Fletcher J, Gilbert D, Fyall A, Wanhill S. 1995. *Tourism Principles & Practice*. England (GB): Longman Group Limited.
- Dewi EC, Sunarminto T, Arief H. 2017. Nilai ekonomi pemanfaatan sumberdaya alam hayati Taman Nasional Baluran oleh masyarakat Desa Wonorejo Kabupaten Situbondo Jawa Timur. *Media Konservasi*. 22 (3): 277-285
- David RF. 2012. *Manajemen Strategi*. Jakarta (ID): PT. Prendhalilindo.
- Matondang MA, Bahruni, Hermawan R. 2017. Pengaruh tingkat kepuasan pengunjung terhadap *willingness to pay* di Plengkung Taman Nasional Alas Purwo. *Media Konservasi*. 22 (2): 164-170
- Perda Propinsi Bali Nomor 2 Tahun 2012 tentang Kepariwisata Budaya Bali
- Perda Provinsi Bali No. 9 tahun 2012 tentang Subak
- Pearce AJ, Robinson BR. 1997. *Manajemen Strategi Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta (ID): Penerbit Binarupa Aksara.
- Pitana IG. 1993. *Subak Sistem Irigasi Tradisional di Bali Sebuah Canangsari*. Denpasar (ID): Upada Sastra

- Pitana IG, Diarta IKS. 2009. *Pengantar Ilmu Pariwisata*. Yogyakarta (ID): Andi Offset
- Rangkuti F. 2016. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis, Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta (ID): PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sarita AF, Windia IW, Sudarta IW. 2013. Persepsi petani terhadap penetapan subak sebagai warisan budaya dunia (Studi kasus Subak Pulagan Kawasan Kecamatan Tampaksiring Kabupaten Gianyar). *E-Jurnal Agribisnis dan Agrowisata*. 2(4):
- Sudarta W, Dharma IP. 2013. *Memperkuat Subak Anggabaya dari Segi Kelembagaan*. Laporan Pengabdian Masyarakat. Bali (ID): Kerjasama Dinas Kebudayaan Kota Denpasar dengan Program Ekstensi Fakultas Pertanian UNUD.
- Sugiyono. 2014. *Business Research Methods*. Bandung (ID): Alfabeta.
- Undang Undang No 10 tahun 2009 tentang Kepariwisataaan
- Windia W. 2006. *Transformasi Sistem Irigasi Subak yang Berlandaskan Tri Hita Karana*. Denpasar (ID): Pustaka Bali Post.

Lampiran 1. *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) Strategi Subak Padanggalak sebagai daya tarik wisata urban

FAKTOR UTAMA		BOBOT	STRATEGI 1		STRATEGI 2		STRATEGI 3		STRATEGI 4		STRATEGI 5		STRATEGI 6		STRATEGI 7		STRATEGI 8		
NO			AS1	TAS1	AS2	TAS2	AS3	TAS3	AS4	TAS4	AS5	TAS5	AS6	TAS6	AS7	TAS7	AS8	TAS8	
<b>FAKTOR INTERNAL</b>																			
<b>Kekuatan</b>	1	Kegiatan pertanian tetap berjalan	0,07	4	0,29	4	0,29	4	0,29	4	0,29	4	0,29	3	0,22	4	0,29	4	0,29
	2	Kegiatan ritual keagamaan	0,07	4	0,30	3	0,22	4	0,30	4	0,30	4	0,30	3	0,22	4	0,30	4	0,30
	3	Lanskap dan view subak menarik	0,05	4	0,19	3	0,14	4	0,19	4	0,19	3	0,14	3	0,14	4	0,19	4	0,19
	4	Aktifitas sosial dan olahraga sering dilaksanakan di subak	0,03	3	0,08	2	0,05	3	0,08	3	0,08	3	0,08	2	0,05	2	0,05	4	0,11
	5	Gampang dijangkau	0,06	2	0,13	2	0,13	3	0,19	4	0,25	3	0,19	2	0,13	2	0,13	4	0,25
	6	Trekking track sudah tersedia	0,05	2	0,09	2	0,09	3	0,14	4	0,19	3	0,14	2	0,09	3	0,14	4	0,19
	7	Saling percaya tinggi	0,05	2	0,11	3	0,16	3	0,16	4	0,21	3	0,16	3	0,16	3	0,16	3	0,16
	8	Norma sosial(awig-awig) yang kuat	0,06	4	0,26	4	0,26	4	0,26	4	0,26	4	0,26	4	0,26	4	0,26	4	0,26
	9	Ada tokoh panutan sebagai penggerak	0,05	3	0,16	3	0,16	3	0,16	4	0,21	4	0,21	4	0,21	3	0,16	4	0,21
<b>Kelamahan</b>	10	Atraksi wisata belum berkembang baik	0,05	2	0,10	2	0,10	4	0,20	4	0,20	3	0,15	3	0,15	2	0,10	4	0,20
	11	Variasi atraksi wisata masih sedikit	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16	4	0,16	3	0,12	3	0,12	2	0,08	4	0,16
	12	Belum ada pemasaran luas	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,19	4	0,19	3	0,15	2	0,10	2	0,10	4	0,19
	13	Jalan akses belum menjangkau ke seluruh area Subak Padanggalak	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09	3	0,09	2	0,06	3	0,09	2	0,06	4	0,12
	14	Belum terlibatnya anggota subak sebagai pedagang	0,06	3	0,17	3	0,17	3	0,17	4	0,23	2	0,12	3	0,17	3	0,17	3	0,17
	15	Kurangnya kemampuan subak dalam menyediakan fasilitas pendukung	0,09	3	0,26	4	0,35	4	0,35	4	0,35	3	0,26	2	0,17	3	0,26	4	0,35
	16	Belum ada pemandu wisata lokal	0,02	3	0,05	3	0,05	4	0,07	4	0,07	2	0,03	2	0,03	2	0,03	4	0,07
	17	Alih fungsi lahan karena dianggap hak milik	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36	2	0,18	3	0,27	3	0,27	4	0,36
	18	Banyak transformasi tenaga kerja ke luar sektor pertanian	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32	4	0,32	3	0,24	2	0,16	3	0,24	4	0,32
<b>FAKTOR EKSTERNAL</b>																			
-																			
<b>Peluang</b>	19	Pasar wisatawan sangat besar di perkotaan	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30	3	0,30	4	0,40
	20	Adanya dukungan pemerintah karena sejalan dengan visi pengembangan pariwisata budaya	0,09	3	0,28	4	0,38	3	0,28	4	0,38	3	0,28	3	0,28	3	0,28	4	0,38
	21	Dukungan pemerintah	0,08	3	0,23	4	0,30	4	0,30	4	0,30	3	0,23	3	0,23	3	0,23	3	0,23

FAKTOR UTAMA		BOBOT	STRATEGI 1		STRATEGI 2		STRATEGI 3		STRATEGI 4		STRATEGI 5		STRATEGI 6		STRATEGI 7		STRATEGI 8	
NO			AS1	TAS1	AS2	TAS2	AS3	TAS3	AS4	TAS4	AS5	TAS5	AS6	TAS6	AS7	TAS7	AS8	TAS8
	melalui bantuan ke subak																	
22	Adanya beberapa pengusaha yang ingin terlibat dan menyediakan fasilitas pendukung pariwisata	0,07	2	0,15	4	0,29	4	0,29	4	0,29	3	0,22	2	0,15	2	0,15	3	0,22
23	Sebagai penyedia layanan outbond, rekreasi, atau outing	0,11	2	0,22	3	0,32	4	0,43	4	0,43	3	0,32	3	0,32	3	0,32	3	0,32
24	Sudah ada jejaring dengan pihak pengusaha eksternal	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20	4	0,20	3	0,15	2	0,10	3	0,15	3	0,15
25	Banyak daya tarik wisata pesaing	0,08	3	0,25	2	0,16	4	0,33	4	0,33	2	0,16	3	0,25	3	0,25	3	0,25
26	Kurangnya apresiasi masyarakat terhadap DTW Subak	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,20	3	0,20	3	0,20	2	0,14	2	0,14
27	Pengembangan fasilitas mengancam lahan subak	0,11	3	0,34	2	0,23	3	0,34	4	0,45	3	0,34	2	0,23	3	0,34	3	0,34
28	Lebih banyak layanan diambil oleh tenaga kerja luar subak	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36	4	0,48	3	0,36	3	0,36	4	0,48	3	0,36
29	Pengusaha melihat DTW Subak Padanggalak sebagai lahan bisnis semata kurang memikirkan pemberdayaan subak	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36	4	0,47	3	0,36	3	0,36	4	0,47	4	0,47
<b>Total Peringkat</b>				<b>5,96</b>		<b>5,80</b>		<b>7,09</b>		<b>7,88</b>		<b>6,09</b>		<b>5,51</b>		<b>6,08</b>		<b>7,13</b>
				<b>VI</b>		<b>VII</b>		<b>III</b>		<b>I</b>		<b>IV</b>		<b>VIII</b>		<b>V</b>		<b>II</b>

Keterangan:

AS = *attractive score* (nilai daya tarik)TAS = Total *attractive score* (jumlah nilai daya tarik)