

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN EKOTURISME PADA
PT PERHUTANI (PERSERO) RAYON V UNIT II JAWA TIMUR**



TESIS

Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM)
Pada Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Jember



TS

Asal:	Harfah F. Indriani	Klass	658.8
Terima Tgl :	30 MAR 2002		HiD
No. Induk :	238		a
KLATIR / PENYALIN:	SRS. 1		

Oleh :

NUR RAKHMAD PANCA HIDHAYAD

NIM : 990820101250

**UNIVERSITAS JEMBER PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
2002**

Lembar Pengesahan :

TESIS INI TELAH DISETUJUI
Tanggal 24 Februari 2002

Oleh :

Pembimbing I



Dr. Ir. Surip Mawardi, SU
NIK. 111 000 157

Pembimbing II



Drs. P. Edi Suswandi, MP
NIP. 131 472 792

Mengetahui/menyetujui
Universitas Jember Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program Studi




Prof. Dr. H. Harijono, SU.Ec.
NIP. 130 350 675

JUDUL TESIS

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN EKOTURISME PADA PT PERHUTANI (PERSERO) RAYON V UNIT II JAWA TIMUR

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : NUR RAKHMAD PANCA HIDHAYAD
NIM : 990820101250
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN PEMASARAN

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

27 FEBRUARI 2002

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua,


Dr. R. ANDI SULARSO, MSM
NIP : 131 624 475

Anggota I,


IMAM SUROSO, SE., MSi.
NIP : 131 759 838


Anggota II,


Dr. SURIP MAWARDI, SU
NIK : 111 000 157



Mengetahui/menyetujui
Universitas Jember Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program Studi




Prof. Dr. H. Harijono, SU.Ec.
NIP : 130 350 765

*Dan kami hamparkan bumi itu
dan Kami letakkan padanya gunung-gunung yang kokoh
dan kami tumbuhkan padanya segala macam tanaman yang indah dipandang mata.
Untuk menjadi pengajaran dan peringatan bagi tiap-tiap hamba yang kembali
(mengingat) Allah (Surat Qaaf, ayat 7-8)*

*Dan di bumi ini terdapat bagian-bagian yang berdampingan
dan kebun-kebun anggur,
tanam-tanaman dan pohon kurma yang bercabang dan tidak bercabang,
disirami dengan air yang sama,
Kami melebihkan sebahagian tanam-tanaman itu atas sebahagian yang lain,
tentang rasa (dan bentuknya).
Sesungguhnya pada yang demikian itu terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah)
bagi kaum yang berfikir (Surat Ar-Ra'd, ayat 4)*

*Kupersembahkan tesis ini untuk
orangtuaku yang tercinta Alm. H. Abd Rachman dan Hj. Sumartini A Rachma
istriku tersayang Evie Rahayu
dan anakku tersayang Putri Aulia Nur Aisyah Hidhayad
tidak lupa pula kuucapkan terima kasih kepada Bapak dan Ibu Mertua,
saudara-saudara beserta keponakan-keponakannku
atas dorongannya sehingga aku bisa menyelesaikan tesis ini*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, atas berkat dan rahmat-Nya akhirnya penelitian dan penulisan tesis ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Penyelesaian penelitian dan penulisan tesis ini banyak dibantu oleh berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada beliau di bawah ini.

Pembimbing Tesis **Dr. Ir. Surip Mawardi, SU** dan **Drs. P. Edi Suswandi, MP** yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membimbing serta memotivasi penulis dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini.

Rektor Universitas Jember, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan Program Magister.

Seluruh Staf Pengajar pada Program Studi Manajemen Universitas Jember yang ikhlas menuangkan segala ilmu pengetahuan yang mereka miliki kepada penulis sebagai bekal peningkatan pengetahuan kelak.

Pimpinan PT Perhutani (Persero) Unit II Jawa Timur, Pimpinan KPH beserta staf di Wilayah Rayon V, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di masing-masing wilayah wewenang.

Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas semua bantuan yang telah diberikan, semoga tesis ini dapat berguna serta bermanfaat bagi mereka yang berkepentingan.

Jember, Februari 2002

Penulis

RINGKASAN

Penelitian Analisis Strategi Pemasaran Ekoturisme Pada PT Perhutani (Persero) Rayon V Unit II Jawa Timur telah dilakukan. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal, menentukan posisi bisnis masing-masing unit bisnis strategis ekoturisme, dan menetapkan strategi yang tepat dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan.

Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dengan cara observasi dan kuesioner, serta data sekunder yang diperoleh dari PT Perhutani (Persero) Rayon V Unit II Jawa Timur wilayah kerja Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Jember, KPH Banyuwangi Selatan, KPH Banyuwangi Barat, KPH Banyuwangi Utara, dan KPH Bondowoso.

Metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan matriks Portofolio *General Electric/McKinsey* (GE). Matriks SWOT digunakan untuk memformulasikan strategi yang bisa diterapkan pada industri wisata (ekoturisme) sedangkan Matriks portofolio GE digunakan untuk memformulasikan strategi pada masing-masing unit bisnis strategis ekoturisme PT Perhutani (Persero) Rayon V Unit II Jawa Timur.

Hasil analisis menunjukkan bahwa posisi perusahaan pada daerah *Invest*, berarti strategi yang tepat untuk diterapkan adalah tumbuh alami. Adapun strategi spesifiknya yaitu mulai usaha, tumbuh seiring industri, raih posisi bertahap, raih posisi agresif, pertahankan posisi, dan panen.

Posisi Wana Wisata Tanjung Papuma, Grajagan, Watu Dodol, dan Pasir Putih terdapat pada posisi stabil. Strategi yang dapat diterapkan adalah selektifitas/pengaturan pendapatan. Adapun pilihan strateginya yaitu melindungi program yang ada dan mengkonsentrasikan investasi pada usaha yang mempunyai keuntungan baik dan beresiko rendah.

Posisi Wana Wisata Rowo Bayu dan Tancak Kembar terdapat pada posisi divestasi. Strategi yang bisa diterapkan adalah perluasan terbatas dengan beberapa pilihan strategi yaitu berhati-hati, berekspansi apabila tidak beresiko tinggi, investasi minimal dan merasionalisasi operasi. Investasi minimal dilaksanakan untuk promosi aktif dikarenakan kedua wana wisata tersebut masih baru.

SUMMARY

A study on ecotourism marketing strategy analysis of PT Perhutani (Persero) Rayon V Unit II East Java had been conducted. The aims of the study were to identify the internal and external environments, to determine the position of each ecotourism strategy business units, and to formulate the suitable strategies in order to increase the future performance.

The data used in this research consisted of primary data that obtained by observation and questioner methods, and secondary data from PT Perhutani (Persero) Rayon V Unit II East Java work areas of Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Jember, KPH South Banyuwangi, KPH West Banyuwangi, KPH North Banyuwangi, and KPH Bondowoso.

The data were analysed by SWOT (Strengths, Weaknesses; Opportunities, Threats) method and General Electric/McKinsey (GE) portofolio matrix. SWOT analysis applied to formulate the grand strategy in order to develop the ecotourism in the region. The GE Portofolio matrix was used to formulate the strategies on each ecotourism strategic business unit.

The result showed that the ecotourism business was in the invest position. The applicable strategy on this position is naturally growing with specific strategy. This strategy consists of starting work, growing together with industry, get the step by step position, get the aggressive position and maintain the position as well as harvest.

The strategic business units of Wana Wisata Tanjung Papuma, Grajagan, Watu Dodol and Pasir Putih were on the stable position. The applicable strategies on this position are selectivity or manage for earning with the choising strategies, protect existing program and concentrate investments in segment where profitability is good and risks are relatively low.

The strategic business units of Wana Wisata Rowo Bayu and Tancak Kembar were on divest position. The applicable strategy is limited expansion or harvest with some choising strategies such as look or ways to expand without high risk, otherwise minimum investment, and rationalize operations. Investment is suggested to be emphasized on promotion, because the two ecotourism destinations are relatively new.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
RINGKASAN.....	vi
SUMMARY.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Kegunaan Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Landasan Teori.....	9
2.1.1 Pemasaran Jasa.....	9
2.1.2 Strategi Pemasaran.....	13
2.1.3 Macam Strategi Pemasaran.....	15
2.1.4 Analisis Lingkungan Perusahaan.....	18
2.2 Hasil Penelitian Terdahulu.....	20
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL.....	36
BAB IV METODE PENELITIAN.....	38
4.1 Obyek Penelitian.....	38

4.2	Populasi.....	38
4.3	Identifikasi Variabel.....	39
4.3.1	Untuk Lingkungan Internal.....	39
4.3.2	Untuk Lingkungan Eksternal.....	39
4.3.3	Untuk Kekuatan Bisnis.....	40
4.3.4	Untuk Daya Tarik Industri.....	40
4.4	Definisi Operasional Variabel.....	40
4.5	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	44
4.6	Prosedur Pengambilan Data.....	44
4.6.1	Jenis Data.....	44
4.6.2	Metode Pengumpulan Data.....	45
4.7	Alat atau Instrumen Penelitian.....	45
4.8	Teknik Analisis Data.....	46
4.8.1	Analisis SWOT.....	46
4.8.2	Analisis Matriks Portofolio GE.....	48
BAB V	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	52
5.1	Deskripsi Unit Bisnis Strategis Ekoturisme.....	52
5.1.1	Wana Wisata Tanjung Papuma.....	52
5.1.2	Wana Wisata Grajagan.....	53
5.1.3	Wana Wisata Rowo Bayu.....	55
5.1.4	Wana Wisata Watu Dodol.....	56
5.1.5	Wana Wisata Pasir Putih.....	57
5.1.6	Wana Wisata Air Terjun Tancak Kembar.....	58
5.2	Hasil Analisis.....	59
5.2.1	Analisis Lingkungan Bisnis.....	59
5.2.2	Analisis Pada Setiap Unit Bisnis Strategis.....	64
5.3	Formulasi Strategi Pemasaran.....	67
5.3.1	Strategi Pemasaran Ekoturisme.....	67
5.3.2	Strategi Pemasaran Unit Bisnis Strategis.....	72

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	85
6.1 Kesimpulan.....	85
6.2 Saran.....	85
DAFTAR PUSTAKA	87



DAFTAR TABEL

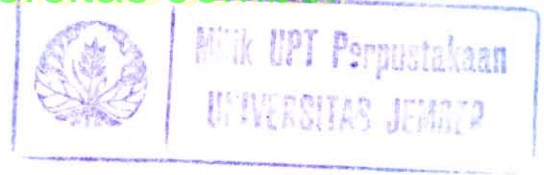
	Halaman
Tabel 4.1 Matriks <i>Strategic Advantage Profile</i> (SAP).....	47
Tabel 4.2 Matrik Posisi Bisnis ILC Berdasarkan Analisis SWOT....	48
Tabel 4.3 Strategi Spesifik Matrik ILC.....	48
Tabel 4.4 Berbagai Pilihan Strategi.....	51
Tabel 5.1 Nilai Elemen Peluang Pemasaran Ekoturisme.....	60
Tabel 5.2 Nilai Elemen Ancaman Pemasaran Ekoturisme.....	61
Tabel 5.3 Nilai Elemen Keunggulan Strategis Pemasaran Ekoturisme.....	63
Tabel 5.4 Matriks Posisi Bisnis Ekoturisme PT Perhutani (Persero) Rayon V Unit II Jawa Timur berdasarkan analisis SAP...	63
Tabel 5.5. Matrik Posisi Bisnis Pemasaran Ekoturisme PT Perhutani (Persero) Rayon V Unit II Jawa Timur menurut ILC.....	64
Tabel 5.6 Kekuatan Bisnis.....	65
Tabel 5.7 Komponen Daya Tarik Industri.....	65

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual.....	37
Gambar 4.1 Matriks <i>Enviromental Threat and Opportunity Profile</i> (ETOP).....	46
Gambar 4.2 Pendekatan Portofolio GE.....	50
Gambar 5.1 Matriks Posisi Bisnis PT Perhutani (Persero) Rayon V Unit II Jawa Timur Berdasarkan Analisis (ETOP).....	62
Gambar 5.2 Posisi Bisnis Masing-masing Unit Bisnis Strategis Ekoturisme PT Perhutani (Persero) Rayon V Unit II Jawa Timur Berdasarkan Matrik Pendekatan GE.....	66

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Daftar Kuesioner.....	90
Lampiran 2a. Perhitungan Elemen Peluang.....	93
Lampiran 2b. Perhitungan Elemen Ancaman.....	93
Lampiran 3a. Perhitungan Elemen Kekuatan dan Kelemahan.....	94
Lampiran 3b. Perhitungan Elemen Kekuatan Bisnis.....	94
Lampiran 3c. Perhitungan Elemen Daya Tarik Industri.....	94
Lampiran 4. Perhitungan Data Sekunder Elemen Kekuatan Bisnis.....	95
Lampiran 5. Perhitungan Analisis Matrik Portofolio GE.....	96



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki keanekaragaman hayati yang sangat tinggi berupa sumber daya alam yang berlimpah baik di daratan, udara, maupun perairan. Semua potensi tersebut mempunyai peranan yang sangat penting bagi pengembangan kepariwisataan, khususnya ekoturisme.

Potensi obyek dan daya tarik ekoturisme yang dimiliki Indonesia antara lain berupa keanekaragaman hayati, keunikan dan keaslian budaya tradisional, keindahan bentang alam, gejala alam, dan peninggalan sejarah/budaya perlu dimanfaatkan secara optimal untuk kesejahteraan masyarakat. Keseluruhan potensi tersebut di atas merupakan sumber daya ekonomi bernilai tinggi dan sekaligus merupakan media pendidikan dan pelestarian lingkungan (PHPA, 2001: 1-5).

Sektor pariwisata telah secara terus menerus dikembangkan segaris dengan sasaran pengembangan pariwisata nasional yang diamanatkan dalam Garis-garis Besar Haluan Negara sebagaimana disebutkan berikut ini :

1. Meningkatkan pendapatan nasional dan regional.
2. Memberdayakan ekonomi masyarakat.
3. Mendorong perluasan, pemerataan distribusi pekerjaan, dan kesempatan kerja.
4. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
5. Mempertahankan fungsi dan kualitas lingkungan.
6. Mempertahankan identitas nasional dan nilai-nilai keagamaan.

Menteri Pariwisata, Seni dan Budaya menyatakan bahwa tujuan pengembangan pariwisata dapat dibagi dalam dua skema:

1. Rencana pengembangan jangka pendek, sektor pariwisata menjadi lokomotif dan menjadi magnet yang dapat menormalkan kembali perekonomian Indonesia.
2. Dalam rencana pengembangan jangka panjang, sektor pariwisata diharapkan dapat mendukung perekonomian Indonesia sejalan dengan implementasi revolusi *triple T* (*Trade – Telecommunication - Tourism*) (Qamaruzzaman, 1998: 5-11).

Pada umumnya perekonomian suatu negara bermula dari pertanian, selanjutnya bergeser ke industri, dan terakhir dalam bidang jasa (*service*). Bila perekonomian negara sudah pada tingkat jasa, maka kemakmuran masyarakatnya mencapai optimal, terlihat dari pendapatan per kapita warganya yang tinggi.

Pada Pelita V dan sebelumnya, sektor kehutanan telah mendukung sektor industri sehingga mampu menghasilkan devisa negara cukup besar. Kemudian pada Pelita VII dan seterusnya pemerintah telah mencanangkan sektor pariwisata menjadi penghasil devisa utama bagi negara. Oleh karena itu, sangat tepat apabila pembangunan kehutanan juga diarahkan untuk mendukung sektor pariwisata (Priasukmana, 1998: 17-21).

Melihat perkembangan perekonomian negara dewasa ini, Indonesia juga sedang bergeser dari negara industri ke jasa, terbukti dengan makin meluasnya jasa angkutan, bank, listrik, dan segala sektor pembangunan ke pelosok desa serta penerimaan dari sektor pariwisata (*tourism*) semakin meningkat setiap tahun.

Turisme dikategorikan sebagai *invisible export* karena menghasilkan devisa bagi negara. Menurut Encyclopedia Americana No.26 dalam Priasukmana (1993: 47-51), pangsa pasar turisme mencapai 6 % dari nilai ekspor dunia, dan pertumbuhannya mencapai 2 kali lipat setiap tahun.

Ada beberapa faktor yang menyebabkan pesatnya pertumbuhan turisme dunia, yaitu :

1. Bertambahnya pendapatan seseorang/keluarga,
2. Sarana dan alat transportasi yang cepat dan murah,
3. Adanya sarana rekreasi yang memadai,
4. Cepatnya laju modernisasi suatu bangsa yang menyebabkan timbulnya *stress*, sehingga orang membutuhkan waktu rileks untuk menenangkan pikiran dan jiwanya,
5. Makin bertambahnya orang yang berusia lanjut dan pensiun dari pekerjaannya sehingga banyak waktu terluang,
6. Makin meningkatnya orang-orang yang sadar lingkungan terbukti dengan makin gencarnya gerakan *back to nature*, terutama di negara-negara yang perekonomiannya sudah maju, dan
7. Makin banyak pertemuan-pertemuan internasional dalam berbagai bidang dan makin berkembangnya era globalisasi.

Departemen Kehutanan mempunyai areal cukup luas dan kaya akan keindahan alam, mempunyai potensi untuk mendukung turisme dan dalam hal ini Priasukmana (1993: 47-51) menyebutnya sebagai ekoturisme, dan diharapkan menjadi pengembangan usaha kehutanan pada waktu yang akan datang.

Ekoturisme adalah suatu kegiatan pariwisata yang memanfaatkan sumber daya alam (SDA) yang tersedia dengan mengikutsertakan potensi masyarakat sekitarnya. Berdasar batasan di atas ada unsur penting yang perlu dijelaskan lebih lanjut yaitu SDA yang tersedia dan potensi masyarakat. SDA meliputi flora, fauna, iklim, dan keindahan alam yang dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk kepentingan rekreasi, studi, ilmu pengetahuan, dan sebagainya sehingga dapat memuaskan para pengunjung. Sedangkan potensi masyarakat mencakup kebudayaan, adat istiadat, kesenian, jenis makanan, obat-obatan/jamu, dan segala aktifitasnya.

Sektor kehutanan telah tanggap terhadap potensi di atas. Dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Menteri Kehutanan No.687/KPTS-II/1989

telah diatur soal Pengusahaan Hutan Wisata, Taman Nasional, Taman Hutan Raya, dan Taman Wisata Laut.

Undang-undang No. 5 Tahun 1990 tentang Konservasi Alam Hayati telah memberikan sarana untuk berkembangnya sarana pariwisata di bidang kehutanan. Oleh karena, itu para pengusaha perlu dirangsang agar mau menginvestasikan dananya dalam bidang ini dan dapat mempromosikan sarana tersebut kepada wisatawan mancanegara.

Ekoturisme bisa didirikan di tempat-tempat yang mempunyai keindahan alam dan kebudayaan yang khas. Khusus di areal kehutanan, ekoturisme dapat dibangun di:

1. Zona pemanfaatan Taman Nasional dan Taman Hutan Raya (UU Konservasi No. 5/1990),
2. Areal Hak Pengusahaan Hutan yang potensi kayunya sudah tidak ekonomis untuk diusahakan,
3. Hutan wisata areal PT Perhutani (Priasukmana, 1993: 47-51).

Ekoturisme di kawasan konservasi merupakan salah satu bagian kecil dari total keuntungan (*Total Economic Value*) dari pengelolaan kawasan konservasi. Pada saat ini di Indonesia sedang berkembang berbagai bentuk ekoturisme seperti agrowisata, wisata arung jeram, wisata gua, wisata bahari, wisata tirta, wanawisata, dan sebagainya (Wiratno, 1999: 36-41).

Dalam era globalisasi sekarang ini, dimana *green issue* tidak hanya sebagai syarat dalam agenda politik di seluruh negara, namun dalam perkembangan pariwisata dekade terakhir sudah merupakan isu yang hangat. Munculnya istilah *eco-tourism*, *back-to-nature*, atau *sustainable tourism* serta istilah-istilah lainnya menunjukkan bahwa pariwisata sekarang harus dapat diterima secara politis, bertanggungjawab secara sosial, menguntungkan secara ekonomi, dan berwawasan lingkungan.

Pariwisata dan program pelestarian lingkungan harus dibuat bersimbiose mutualistis untuk dijabarkan dalam perencanaan pengembangan

wilayah, khususnya kawasan hutan. Pariwisata di masa mendatang cenderung makin ramai, ditandai dengan meningkatnya mobilitas wisatawan mancanegara yang cenderung mengalahkan wisatawan nusantara. Untuk menjangkau wisatawan sebanyak mungkin perlu disusun strategi yang memanfaatkan *core product of Indonesia* yang disesuaikan dengan minat (*demand*) dan potensi wisatawan, baik wisatawan mancanegara maupun wisatawan nusantara.

Indonesia sebagai salah satu pemilik hutan tropika basah yang luas dengan berbagai ragam keindahan dan keunikan alamnya dapat menawarkan keindahan alam tersebut sebagai *core product of Indonesia*, yang dikemas dalam bentuk ekoturisme. Permasalahannya sekarang bagaimana memasarkan ekoturisme kepada wisatawan mancanegara maupun wisatawan nusantara agar dapat diterima secara politis, bertanggung jawab secara sosial, menguntungkan secara ekonomi, dan berwawasan lingkungan.

Dalam memasarkan ekoturisme sebagai *core product of Indonesia*, perlu dilakukan introspeksi keadaan pariwisata saat ini dan penilaian terhadap hasil yang telah dicapai termasuk masalah baru yang mungkin timbul pada waktu yang akan datang (Riana, 1997: 54-56).

Sampai dengan bulan Agustus kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia mengalami peningkatan, yaitu mencapai 401 ribu lebih wisman. Jumlah itu meningkat 7 persen apabila dibandingkan dengan bulan Agustus 2000. Secara kumulatif (Januari – Agustus 2001) tercatat 2,8 juta wisman mengunjungi Indonesia, dengan nilai sebesar USD 3,2 milyar. Apabila dibandingkan periode yang sama tahun lalu nilai tersebut meningkat 6,4 persen.

Tahun 2001 nilai devisa sektor pariwisata ditargetkan tumbuh 6 – 7 persen. Kalau pada tahun 2000 terdapat 5,1 juta wisman dengan pemasukan devisa USD 5,7 miliar, maka tahun 2001 ditargetkan 5,4 juta

wisman dengan pemasukan devisa USD 6 miliar. Urutan lima besar negara yang warganya mengunjung Indonesia ditempati oleh Singapura, Malaysia, Jepang, Taiwan, dan Australia (Jawa Pos, 29 September 2001: 5).

PT Perhutani (Persero) adalah Perusahaan Perseroan Kehutanan Negara, suatu Badan Usaha Milik Negara yang berada di bawah naungan Departemen Kehutanan dan Perkebunan.

Maksud dan tujuan PT Perhutani (Persero) adalah untuk menyelenggarakan usaha sebagai berikut:

- a. Mengelola hutan sebagai ekosistem sesuai karakteristik wilayah untuk mendapatkan manfaat yang optimal bagi Persero dan masyarakat sejalan dengan tujuan pengembangan wilayah.
- b. Melestarikan dan meningkatkan mutu sumber daya hutan dan mutu lingkungan hidup.
- c. Menyelenggarakan usaha di bidang kehutanan yang menghasilkan barang dan jasa yang bermutu tinggi dan memadai guna memenuhi hajat hidup orang banyak dan memupuk keuntungan.
- d. Usaha-usaha lainnya yang dapat menunjang tercapainya maksud dan tujuan Persero.

Perubahan paradigma dari *timber growing management* ke *forest resources management* mengandung makna bahwa fungsi hutan sebagai suatu ekosistem harus dioptimalkan, sehingga memberi manfaat yang seluas-luasnya baik berupa barang (antara lain hasil hutan, hasil pertanian untuk masyarakat desa sekitar hutan) maupun berupa jasa (pengatur tata air, wana wisata). Fungsi hutan dapat dilihat dari 3 aspek yaitu aspek produksi, aspek ekologi, dan aspek sosial.

Salah satu produksi hasil hutan berupa jasa adalah berasal dari pengelolaan wana wisata, yaitu suatu kawasan hutan yang karena keindahan alamnya dikembangkan sebagai tempat rekreasi, pendidikan, dan olah raga.

Pembangunan wana wisata sejalan dengan upaya pemerintah dalam memajukan industri pariwisata.

PT Perhutani (Persero) hanya memiliki sedikit kawasan yang dimanfaatkan untuk ekoturisme, peluang pengembangan ekoturisme sangat besar dengan berlandaskan pada 2 hal. Pertama, PT Perhutani (Persero) memiliki potensi besar yang tidak terbatas pada obyek yang telah ada tetapi seluruh kawasan meliputi hutan produksi, hutan lindung, kawasan konservasi dan potensi sosial budaya masyarakat sekitar hutan. Kedua, potensi pasar yang besar yang ditandai dengan kecenderungan perjalanan wisatawan mancanegara dan nusantara untuk mengunjungi obyek-obyek atau kawasan wisata yang bernuansa alami, hal ini sesuai dengan kondisi PT Perhutani (Persero) yang memiliki potensi alami, hutan produksi, dan kekayaan budaya masyarakat sekitar hutan.

Potensi PT Perhutani (Persero) Rayon V Unit II Jawa Timur cukup bisa diandalkan untuk perkembangan ekoturisme dan didukung oleh posisi strategis yang berdekatan dengan Pantai Plengkung dan Gunung Bromo sebagai daerah tujuan wisata utama di Indonesia. Posisi tersebut sangat menguntungkan PT Perhutani (Persero) untuk menyerap wisatawan apabila dikelola dengan profesional, posisi tersebut akan menjadikan PT Perhutani (Persero) sebagai daerah tujuan utama ekoturisme di Indonesia.

Kemampuan menarik wisatawan tersebut terbatas pada kawasan wana wisata, apabila potensi tersebut ditingkatkan dengan memanfaatkan seluruh obyek dan daya tarik wisata yang ada di kawasan PT Perhutani (Persero) baik di hutan lindung maupun kehidupan sosial masyarakat sekitar hutan maka jumlah kunjungan wisatawan dapat bertambah.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah kondisi lingkungan bisnis ekoturisme PT Perhutani (Persero) Rayon V Unit II Jawa Timur ?
2. Apakah posisi bisnis masing-masing unit bisnis strategis ekoturisme berada pada posisi *Invest*, *Stabil*, atau *Divest* ?
3. Bagaimanakah formulasi strategi pemasaran yang tepat untuk diterapkan berdasarkan posisi bisnis tersebut ?

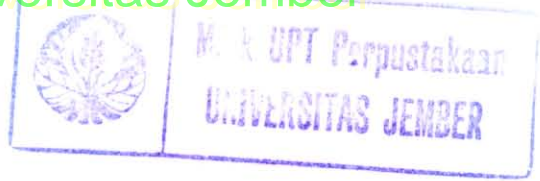
1.3 Tujuan

1. Mengidentifikasi kondisi lingkungan internal dan eksternal sehingga dapat diketahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang berhubungan dengan ekoturisme.
2. Menentukan posisi bisnis masing-masing unit bisnis strategis ekoturisme.
3. Memformulasikan strategi pemasaran yang tepat dalam rangka meningkatkan kinerja.

1.4 Kegunaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan untuk:

1. bahan pertimbangan bagi pengelola dalam mengembangkan ekoturisme,
2. membantu pengelola dalam memilih strategi pemasaran yang tepat,
3. referensi lebih lanjut, terutama untuk penelitian pemasaran ekoturisme.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pemasaran Jasa

Kotler (1994) menyebutkan bahwa pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan, dan bertukar sesuatu yang bernilai antara satu pihak dengan yang lain.

Stanton (1993) menyebutkan bahwa pemasaran tidak terbatas pada dunia bisnis saja tetapi mempunyai makna kemasyarakatan yang luas, yakni pemasaran adalah setiap hubungan antar individu atau organisasi yang melibatkan suatu tukar menukar (transaksi).

Mengacu pada pengertian di atas, maka setiap perusahaan harus memikirkan kegiatan pemasaran produk (barang dan jasa) sebelum dihasilkan sampai dikonsumsi oleh konsumen akhir. Untuk itu perusahaan harus dapat mengarahkan kegiatan usahanya agar dapat menghasilkan produk yang dapat memberikan kepuasan kepada konsumen sehingga dalam jangka panjang perusahaan mendapatkan keuntungan.

Pada hakekatnya pengertian jasa tidak berbeda dengan pengertian barang, karena sama-sama merupakan *output* perusahaan yang ditawarkan ke pasar (konsumen). Menurut Kotler (1994), jasa adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya bersifat *intangibile* (tidak berwujud) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Sedangkan pemasaran jasa adalah pandangan perusahaan yang mencoba menetapkan pemuasan keinginan konsumen dengan menggunakan program pemasaran terpadu untuk mencapai tujuan organisasi.

Jasa adalah suatu kegiatan atau prestasi dari suatu kelompok yang bersifat tidak berwujud dan tidak dapat dimiliki, sedangkan yang dapat dimiliki dan dibeli oleh konsumen adalah manfaat yang memberikan kepuasan kepada konsumen tersebut. Untuk menghasilkan jasa dapat digunakan bantuan barang fisik ataupun tanpa bantuan barang fisik, akan tetapi benda atau barang yang digunakan untuk menghasilkan jasa itu tetap dimiliki oleh perusahaan atau penyedia jasa tersebut.

Pada dasarnya di dalam proses operasi jasa terdapat empat unsur yaitu :

- a. Pelanggan (*customer*), yang merupakan pusat dari orientasi pelayanan.
- b. Manusia (*people*), yang merupakan sumber daya manusia dari perusahaan jasa.
- c. Sistem adalah fasilitas atau prosedur yang digunakan.
- d. Strategi layanan (*service strategy*) yang merupakan kebijakan dasar dan tujuan yang ingin dicapai (Assauri, 2000a: 33-34).

Jika barang adalah suatu objek, alat, atau benda; maka jasa adalah suatu perbuatan, kinerja, atau usaha. Oleh karena itu, esensi dari apa yang dibeli pelanggan adalah *performance* (kinerja) yang diberikan oleh suatu pihak ke pihak lainnya.

Menurut Tjiptono (1996), karakteristik jasa dapat dibedakan sebagai berikut :

- a. Jasa bersifat *intangible*, artinya tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, dicium, atau didengar sebelum dibeli.
- b. Jasa bersifat *inseparable*, artinya jasa diproduksi dan dikonsumsi pada waktu yang bersamaan.
- c. Jasa bersifat *variable*, artinya jasa bersifat sangat variabel karena merupakan *output* yang tidak terstandarisasi. Ada tiga faktor yang menyebabkan variabilitas kualitas jasa. Bovee *et al.* (1995) yang dikutip Tjiptono (1996) menyebutkan faktor-faktor tersebut adalah kerjasama

atau partisipasi pelanggan selama penyampaian jasa, moral karyawan dalam melayani pelanggan, dan beban kerja perusahaan.

- d. Jasa bersifat *perishable*, artinya jasa merupakan komoditas yang tidak dapat disimpan dan tidak tahan lama.

Menurut Buchari (1992) sifat-sifat pemasaran jasa yang perlu diperhatikan adalah :

- a. Menyesuaikan dengan selera konsumen, pengusaha jasa harus memikirkan banyak hal yang berkaitan dengan usaha-usaha kearah perbaikan pelayanannya kepada konsumen, terutama yang berkaitan dengan selera konsumen.
- b. Keberhasilan pemasaran jasa dipengaruhi oleh jumlah pendapatan masyarakat, hal ini sejalan dengan perkembangan kebutuhan dan keinginan manusia, yang pada mulanya terbatas pada kebutuhan akan sandang-pangan dan setelah terpenuhi meningkat ke pemenuhan keinginan akan jasa.
- c. Pada pemasaran jasa tidak ada pelaksanaan fungsi penyimpanan.
- d. Kualitas jasa dipengaruhi oleh benda berwujud, oleh karena jasa tidak berwujud maka konsumen akan memperhatikan benda berwujud yang memberi layanan sebagai patokan terhadap kualitas jasa yang ditawarkan.
- e. Saluran distribusi dalam marketing jasa tidak begitu penting, produksi dan konsumsi jasa dilakukan pada waktu yang bersamaan maka saluran distribusi jasa tidak diperlukan.

Marketing mix jasa sebenarnya sama saja dengan *marketing mix* produk. Stanton (1978) dalam Swastha dan Irawan (1983) mendefinisikan bahwa *marketing mix* adalah kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan, yaitu : produk, harga, distribusi, dan promosi. Sedangkan Payne (1993) dalam Sularso (1998) memperluas bauran pemasaran tradisional dari empat unsur ke dalam

perluasan bauran menjadi tujuh unsur termasuk produk (barang/jasa), harga, promosi, tempat (distribusi), orang, cara (penyelesaian), dan pelayanan pelanggan.

Perkembangan pasar jasa semakin meningkat akhir-akhir ini, tidak hanya dirasakan dari jenis-jenis jasa yang beragam, tetapi juga kebutuhan jasa itu sendiri makin dominan. Hal ini terlihat dari makin pesatnya perkembangan teknologi informasi.

Pemasaran jasa ada tiga yaitu,

- a. Pemasaran eksternal yaitu kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan melalui produk barang atau jasa yang dihasilkannya.
- b. Pemasaran internal yaitu kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk memberikan kesenangan dan ketenangan dalam menjalankan kegiatan atau aktivitasnya menghasilkan produk berupa barang atau jasa dan menyampaikannya kepada pelanggan.
- c. Pemasaran interaktif yaitu kegiatan yang dilakukan karyawan melalui interaksi dengan pelanggan untuk membina hubungan jangka panjang.

Faktor-faktor yang menentukan kriteria mutu pelayanan jasa yang diberikan oleh suatu perusahaan adalah :

- a. Keandalan (*reliability*),
- b. Kesanggupan (*competence*),
- c. Cepat tanggap (*responsiveness*),
- d. Kemudahan (*access*),
- e. Dapat dipercaya (*credibility*),
- f. Kesopanan (*courtesy*),
- g. Hubungan (*communication*),
- h. Memahami pelanggan (*understanding the customer*),
- i. Keamanan (*security*) dan,
- j. Dapat dirasakan (*tangibles*) (Assauri, 2000b: 38-40).

Menurut Schoel dan Gultinan (1992) dalam Diana dan Tjiptono (1998), secara garis besar, terdapat beberapa faktor yang mendorong pesatnya perkembangan sektor jasa, di antaranya:

- a. Adanya peningkatan pengaruh sektor jasa dalam menciptakan peluang bisnis baru dan kesempatan kerja, serta sumbangan yang semakin besar terhadap peningkatan GNP per kapita (sektor pariwisata).
- b. Waktu luang yang semakin banyak sehingga memunculkan banyak jenis jasa baru.
- c. Persentase wanita yang memasuki angkatan kerja semakin besar, sehingga berkembang pula jasa penitipan anak, binatu, dan lain-lain.
- d. Tingkat harapan hidup semakin meningkat sehingga ikut mempengaruhi berkembangnya berbagai macam jasa, seperti jasa perawatan kesehatan.
- e. Produk-produk yang dibutuhkan dan dihasilkan semakin kompleks, sehingga jasa konsultasi dan reparasi semakin dibutuhkan.
- f. Adanya peningkatan kompleksitas kehidupan sehingga banyak dibutuhkan jasa pengacara dan lain-lain.
- g. Meningkatnya perhatian terhadap ekologi dan kelangkaan sumber daya sehingga jasa riset bermunculan.
- h. Perubahan teknologi berlangsung semakin cepat dan dalam banyak hal bisa menggantikan sumber daya manusia.

2.1.2 Strategi Pemasaran

Sudah sejak lima tahun terakhir ini, suasana dunia dimarakkan oleh globalisasi perekonomian dunia dan disepakatinya liberalisasi perdagangan dunia dalam wadah baru *World Trade Organisation (WTO)*. Walaupun sebagian besar kesepakatan ini baru akan dilaksanakan negara berkembang pada tahun 2020 dan kesepakatan kawasan bebas ASEAN pada tahun 2003. Dengan demikian tahun 2018, tahun terakhir PJPT II, merupakan persiapan akhir memasuki era perdagangan bebas dalam arti seluas-luasnya.

Implikasi dari kondisi tersebut adalah persaingan produk maupun jasa menjadi semakin ketat lagi. Tantangan bagi bangsa Indonesia adalah bagaimana merangkum upaya agar mampu memanfaatkan secara tepat peluang tersebut, karena apabila terlambat mempersiapkan dan mengembangkan potensi secara baik, maka peluang tersebut akan diambil alih oleh negara-negara berkembang lainnya yang lebih siap (Dillon, 1998: 14).

Strategi pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok dalam pemasaran, karena keberhasilan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan tergantung strategi yang dipilih. Kotler (1994) menyatakan strategi pemasaran adalah pendekatan pokok yang akan digunakan oleh unit bisnis dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan lebih dahulu, di dalamnya tercantum keputusan-keputusan pokok mengenai target pasar, penempatan produk di pasar, bauran pemasaran dan tingkat biaya pemasaran yang diperlukan. Sementara Swastha dan Irawan (1983) menyatakan bahwa strategi pemasaran dari setiap perusahaan merupakan suatu rencana keseluruhan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat tersebut sebenarnya strategi pemasaran merupakan suatu rencana yang bersifat umum dalam pemasaran yang meliputi *marketing mix*, target pasar, penempatan produk, biaya pemasaran, ancaman dan peluang pasar, kecenderungan bisnis masa mendatang, dan lainnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks penyusunan strategi, pemasaran memiliki 2 dimensi, yaitu dimensi saat ini dan dimensi waktu yang akan datang. Dimensi saat ini berkaitan dengan hubungan yang telah ada antara perusahaan dengan lingkungannya. Sedangkan dimensi waktu yang akan datang mencakup hubungan yang diharapkan akan dapat terjalin dan program tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Strategi pemasaran adalah wujud rencana yang terarah di bidang pemasaran untuk memperoleh suatu hasil yang optimal. Strategi pemasaran mengandung dua faktor yang terpisah tetapi berhubungan erat yakni :

- a. Target pasar, yaitu suatu kelompok konsumen sasaran perusahaan yang homogen.
- b. *Marketing mix*, yaitu variabel pemasaran yang dapat dikontrol dan dikombinasikan oleh perusahaan untuk memperoleh hasil yang optimal.

Target pasar merupakan suatu sasaran yang akan dituju, sedangkan *marketing mix* merupakan alat untuk menuju sasaran tersebut.

Strategi pemasaran perlu pula mempertimbangkan apa yang disebut siklus kehidupan produk (*product life cycle*). Siklus kehidupan produk adalah tahap-tahap yang dilalui oleh suatu barang atau jasa sejak mulai diperkenalkan ke pasar hingga lenyap dari pasar tersebut. Strategi pemasaran dapat dipandang sebagai salah satu dasar yang dipakai dalam menyusun perencanaan perusahaan secara menyeluruh. Alasan lain yang menunjukkan pentingnya strategi pemasaran adalah semakin kerasnya persaingan yang dihadapi oleh perusahaan pada umumnya (Asri, 1986: 29).

2.1.3 Macam Strategi Pemasaran

Untuk mengetahui strategi pemasaran yang bermanfaat, organisasi harus mengetahui jenis kebutuhan yang ingin dipengaruhinya. Kebutuhan primer adalah kebutuhan akan bentuk atau kelas produk atau jasa dasar. Kebutuhan selektif merupakan kebutuhan akan produk atau merek perusahaan tertentu.

Strategi kebutuhan primer dirancang terutama untuk menaikkan tingkat permintaan akan bentuk atau kelas produk dari bukan pemakai yang sekarang dan dari pemakai yang sekarang. Strategi kebutuhan primer dapat dicapai dengan cara:

- a. Meningkatkan jumlah pemakai, untuk meningkatkannya perusahaan harus menggunakan pendekatan-pendekatan sebagai berikut:
 1. Meningkatkan kesediaan untuk membeli, dapat ditingkatkan dengan memperlihatkan manfaat-manfaat yang sudah ada pada produk.
 2. Meningkatkan kemampuan membeli, dapat ditingkatkan dengan menawarkan harga yang lebih rendah, atau dengan mempertinggi kemudahan mendapatkan produk.
- b. Meningkatkan jumlah pembelian, strategi pemasaran dapat ditujukan ke arah peningkatan kesediaan untuk membeli lebih sering atau lebih banyak dengan menggunakan salah satu dari pendekatan-pendekatan berikut :
 1. Meluaskan penggunaan produk, dicapai dengan memberikan informasi mengenai penggunaan-penggunaan yang baru untuk suatu produk.
 2. Meningkatkan jumlah konsumsi produk, harga yang lebih rendah dapat mengakibatkan penjualan dalam volume rata-rata yang lebih tinggi.
 3. Mendorong penggantian karena rancang ulang produk.

Strategi kebutuhan selektif dirancang untuk memperbaiki posisi persaingan suatu produk, jasa, atau bisnis. Fokus dasar dari strategi-strategi ini adalah pada bagian pasar, karena perolehan penjualan diharapkan akan dicapai dengan mengorbankan bentuk produk atau kelas produk pesaing. Strategi kebutuhan selektif dapat dicapai dengan mempertahankan pelanggan lama atau dengan menjaring pelanggan baru.

- a. Strategi mempertahankan konsumen, yang dapat ditempuh dengan cara sebagai berikut :
 1. Memelihara kepuasan pelanggan terhadap prestasi produk, dalam hal produk-produk konsumen, perusahaan harus berusaha memelihara citra mutu yang konsisten.

2. Menyederhanakan proses pembelian para pembeli, kemampuan untuk meminimalkan biaya pencarian dari pembeli lewat pengiriman langsung.
 3. Mengurangi daya tarik atau peluang untuk beralih ke pesaing.
- b. Strategi menjaring pelanggan, perusahaan tidak dapat menjaring pelanggan pesaing atau pelanggan baru kecuali jika perusahaan tersebut dirasakan oleh pembeli lebih efektif dalam memenuhi kebutuhan konsumen.
1. Posisi berhadapan, perusahaan harus menawarkan manfaat yang sama seperti pesaingnya tetapi mencoba memperoleh keunggulan pada satu atau beberapa manfaat atau pada satu atau beberapa program pemasaran.
 2. Posisi berbeda, strategi dimana persaingan berhadapan dihindarkan dengan menawarkan manfaat yang unik, tidak menawarkan aspek, harga, kenyamanan, atau atribut-atribut lain yang serupa, tetapi menawarkan satu atau lebih manfaat yang berbeda (Guiltingan dan Paul, 1994: 157).

Dalam memilih strategi pemasaran yang tepat, berbagai macam informasi perlu dipertimbangkan, di antaranya :

- a. Strategi pemasaran harus konsisten dengan sasaran produk.
- b. Masalah serta kesempatan sehubungan dengan kebutuhan pembeli, pengukuran pasar serta profitabilitas harus dideterminasi berdasarkan suatu analisis situasi.

Lingkungan bisnis yang berubah seperti yang sedang dialami oleh Indonesia sekarang ini mendesak manajemen untuk mengubah strategi pemasaran yang kemungkinan tidak cocok lagi. Strategi pemasaran akan lebih efektif jika didukung oleh kebijakan keseluruhan organisasi. Manajemen puncak harus selalu konsisten dengan kebijakan-kebijakan pemasaran yang telah dibuat dan secara proaktif harus mengevaluasi dan

mengembangkan strategi-strategi pemasaran untuk mempersiapkan kemungkinan perubahan-perubahan lingkungan yang dramatis.

Asumsi mengenai lingkungan pemasaran memberikan dasar dalam penyusunan misi dan strategi-strategi pemasaran yang sesuai yaitu :

- a. Merumuskan kembali misi pemasaran yang *market oriented*, yang akan memberikan arahan yang tepat untuk merumuskan strategi berikutnya.
- b. Strategi produk dengan persepsi *value* yang tinggi, hal ini dimaksudkan agar produk tetap diminati oleh pelanggan dan bahkan dapat merebut pasar pesaing.
- c. Memangkas biaya pemasaran yang tidak efektif dan efisien. (Wijaya, 1999: 46-48).

Iklim ketidakpastian dalam persaingan yang ketat, strategi pemasaran yang tepat diterapkan oleh perusahaan adalah strategi inovasi. Perusahaan berusaha terus untuk menggali penciptaan ide-ide baru sesuai dengan keinginan konsumen, sehingga dapat menarik calon *customer* menjadi *customer* potensial.

2.2.4 Analisis Lingkungan Perusahaan

Strategi pemasaran dapat diukur dari kompetensi internal perusahaan berdasarkan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan persaingan perusahaan. Inti dari strategi yang terumuskan secara baik adalah kesesuaian yang tepat antara peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan itu sendiri.

a. Analisis SWOT

SWOT merupakan singkatan dari kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weakness*) internal perusahaan serta peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan

strategi yang menggambarkan kesesuaian paling baik di antara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman.

1. Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.
2. Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.
3. Kekuatan adalah kelebihan sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan.
4. Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997).

b. Matriks Portofolio *General Electric* (GE)

Matriks Portofolio GE merupakan kisi-kisi perencanaan yang terdiri atas sembilan sel, suatu adaptasi dari rancangan *Boston Consulting Group* (BCG). Pertama, kisi GE menggunakan banyak faktor untuk menilai daya tarik industri dan kekuatan bisnis, bukan hanya satu faktor (pertumbuhan pasar dan bagian pasar) seperti yang digunakan dalam matriks BCG. Kedua, GE menambah matriks dari empat menjadi sembilan sel, menggantikan sumbu tinggi-rendah dengan sumbu tinggi-sedang-rendah untuk lebih mempertajam perbedaan di antara posisi portofolio bisnis (Pearce dan Robinson, 1997).

Menurut Wheelen-Hunger dalam Umar (2000), perusahaan hendaknya mampu menggali cara-cara untuk mengetahui bagaimana mengembangkan suatu portofolio bisnis yang paling tepat dan menguntungkan bagi aktifitasnya. Strategi yang dapat dilakukan adalah dalam rangka stabilitas,

pertumbuhan, atau penghematan. Tiap sel-sel dari kisi perencanaan sembilan sel merupakan macam-macam strategi yang sesuai dengan posisi daya tarik industri dan kekuatan bisnis/posisi persaingannya.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan akan digunakan sebagai acuan untuk melengkapi dan mengembangkan dalam penyusunan tesis. Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Dewi *et al.* (1994) adalah Strategi Pemasaran Obyek Wisata Taman Nasional Bali Barat (TNBB). Permasalahan yang diangkat adalah strategi pemasaran obyek wisata TNBB dan hal-hal yang menyebabkan wilayah Bali Barat tertinggal dalam pengembangan kepariwisataan. Seiring dengan kebijaksanaan pemerintah untuk meningkatkan devisa, pariwisata Bali berkembang dengan pesat, dengan rata-rata peningkatan 19,9 % per tahun. Peningkatan ini ternyata dapat meningkatkan pendapatan daerah dan masyarakat serta membuka kesempatan dan lapangan pekerjaan bagi masyarakat.

Namun suatu hal disayangkan, peningkatan taraf hidup dan pendapatan masyarakat ini tidak terjadi secara merata di seluruh Bali. Di satu sisi Bali Tengah dan Bali Timur dapat menikmati industri ini, tetapi di sisi lain Bali Barat masih belum banyak dikunjungi wisatawan. Dengan menggunakan data primer maupun sekunder kemudian dianalisis secara kualitatif maupun kuantitatif yaitu dengan menggunakan analisis *trend* metode kuadratis diperoleh kesimpulan bahwa jumlah kunjungan wisatawan ke TNBB terus mengalami penurunan. Untuk itu diperlukan strategi khusus untuk mengatasi hal ini sehingga jumlah wisatawan dapat ditingkatkan. Strategi ini antara lain dengan promosi, membuat paket *tour* dan memperbaiki sarana prasarana penunjang lainnya.

Parikesit dan Trisnadi (1997) melakukan penelitian tentang Kebijakan Kepariwisata Indonesia dalam Pembangunan Jangka Panjang. Hasilnya

menyatakan bahwa strategi pengembangan pariwisata Indonesia tidak dapat dilepaskan dari karakter asli Indonesia karena karakter asli dari masing-masing daerah sangat potensial untuk menarik wisatawan.

Dalam pemasaran, pemerintah membentuk dan memantapkan citra pariwisata. Ini dilakukan untuk menghilangkan citra pariwisata sebagai perusak budaya lokal dan perusak moral masyarakat. Dalam pemasaran, Bali masih menjadi primadona pariwisata Indonesia sehingga promosi Bali tetap dijadikan ujung tombak untuk memacu daerah tujuan wisata yang ada di sekitarnya. Namun yang harus dihindari adalah saling menjatuhkan antar daerah tujuan wisata, karena itu akan berpengaruh pada lama tinggal wisatawan mancanegara di Indonesia.

Promosi juga perlu digalakkan di lingkungan ASEAN. Negara-negara ASEAN dapat menjadi pasar potensial bagi Indonesia. Ini perlu tetap dipertahankan, oleh karena itu promosi untuk tingkat ASEAN tetap menjadi perhatian pemerintah. Sektor pariwisata juga perlu dikembangkan berdasarkan hasil penelitian yang relevan untuk mendukung peningkatan efisiensi dan kinerja. Anggaran untuk penelitian perlu dipertimbangkan untuk mendapatkan hasil yang maksimal, mulai dari pengumpulan data statistik sampai kepada penelitian yang lebih khusus tentang kebijaksanaan, *market intelligence*, dampak positif dan negatif, serta evaluasi program yang telah ada.

Yusuf (1997) melakukan penelitian tentang Perkembangan dan Pengembangan Pariwisata Nasional Serta Kecenderungan Pariwisata Internasional. Hasilnya menyatakan bahwa walaupun kepariwisataan dunia senantiasa tumbuh, dan Indonesia turut menikmatinya, berbagai tantangan masih menghadang dan harus diatasi.

Keberhasilan menghadapi tantangan yang ada akan menjadi faktor penting bagi perkembangan lebih lanjut kepariwisataan pada waktu yang akan datang, terlebih lagi jika pariwisata tetap hendak dijadikan salah satu

sektor andalan. Dengan keberhasilan menghadapi tantangan maka akan membuka sejumlah harapan. Tantangan tersebut yaitu kesadaran akan dampak ekonomi kepariwisataan, perbaikan dan penyempurnaan kelembagaan, pemberdayaan instansi terkait, sarana dan prasarana, serta pemasaran dan promosi.

Nugroho (1997) melakukan penelitian tentang Industrialisasi Sektor Pariwisata menyatakan bahwa dari pengalaman banyak negara berkembang, dalam hal ini contoh yang paling konkret adalah negara-negara ASEAN, maka dapat diketahui bahwa ekspansi industri pariwisata internasional hanya memberikan *share* yang sangat kecil yaitu 10 – 30 % dari jumlah devisa yang diciptakan.

Pada umumnya negara-negara di kawasan ASEAN masih mengandalkan wisatawan yang datang dari wilayah Asia, khususnya ASEAN (tahun 1995 = 58,09 %) dan Jepang (16,02 %). Pasar potensial seperti Eropa dan Amerika belum secara potensial mempengaruhi perkembangan pariwisata secara signifikan. Oleh karena itu untuk mendayagunakan pasar potensial tersebut berbagai strategi ekspansif untuk menarik wisatawan dari kedua kawasan itu perlu dirumuskan, bila industri pariwisata di ASEAN akan dijadikan pilar pertumbuhan ekonomi regional.

Amri (1998) melakukan penelitian tentang Pemasaran Taman Nasional Gunung Leuser (TNGL) Bagi Pengembangan Kepariwisata Aceh. Tujuan utama penelitian ini adalah mengkaji dan menganalisis pemasaran TNGL bagi pengembangan kepariwisataan Aceh, karena TNGL mempunyai potensi wilayah wisata yang relatif baik.

Data diperoleh dengan cara melakukan observasi dan wawancara dengan pihak-pihak terkait di TNGL Kabupaten Aceh Utara. Data yang diperoleh dianalisis dengan dua pendekatan : pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif. Untuk pendekatan kualitatif, data yang terkumpul dibahas secara deskriptif, sedangkan pendekatan kuantitatif data ditabulasi

dalam bentuk tabel kemudian dihasilkan frekuensinya. Hasil tabulasi dianalisis untuk memudahkan memberi rekomendasi bagi problem yang ada. Sedangkan regresi linear sederhana digunakan untuk memproyeksikan jumlah wisatawan yang akan berkunjung ke TNGL di masa yang akan datang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa TNGL mempunyai peranan penting dalam pengembangan kepariwisataan di Aceh, karena Taman Nasional ini terlengkap dan terbesar serta memiliki arung jeram yang menarik di Indonesia. Dilihat dari analisis SWOT, TNGL mempunyai kekuatan sebagai berikut : daya tarik Taman Nasional yang cukup besar, kawasan wisata ini sudah dikenal oleh wisatawan mancanegara, serta adanya Yayasan Gunung Leuser yang mendukung pelestarian dan pengembangan kawasan.

Sementara itu bila dilihat kelemahan yang dimiliki oleh Taman Nasional ini adalah : hubungan di kawasan wisata melalui Sumatera Utara dengan kondisi yang tidak mantap, fasilitas pendukung lainnya kurang, dan sumber daya manusianya lemah. Kesempatan untuk mengembangkan Taman Nasional ini sangat besar, karena memiliki wisata alam dan arung jeram yang sangat diminati oleh para wisatawan, baik wisatawan mancanegara maupun wisatawan nusantara, serta kesempatan memanfaatkan dana untuk pelestarian Taman Nasional ini.

Tantangan sangat berat yang dihadapi di waktu yang akan datang adalah : masalah perambahan hutan di sekitar Gunung Leuser, ada kawasan yang berimpit dengan pemukiman penduduk, sering terjadinya longsor, tata bangunan yang kurang teratur, lingkungan eksternal yang tidak mendukung proses pemasaran dan tuntutan dari masyarakat di sekitarnya. Faktor-faktor penyebab tersebut antara lain: ketiadaan riset pasar yang dilakukan oleh pengelola dan tindakan-tindakan masyarakat yang berada di sekitar lokasi Taman Nasional tersebut.

Purwowibowo (1998) meneliti tentang Pariwisata dan Prospek Ekowisata di Pembantu Gubernur Jember. Penelitian ini mengangkat masalah ekowisata yang ada di daerah Pembantu Gubernur di Jember yang tidak kalah menariknya dibandingkan dengan obyek wisata di tempat lain. Mencari faktor penyebab yang mempengaruhi belum berkembangnya obyek wisata di Besuki dan mencari alternatif pemecahannya.

Potensi ekowisata menjadi tumpuan untuk meningkatkan kunjungan wisatawan pada waktu yang akan datang. Wilayah Pembantu Gubernur di Jember yang merupakan wilayah di ujung timur Jawa Timur terbagi menjadi 4 wilayah kabupaten yaitu : Jember, Banyuwangi, Bondowoso, dan Situbondo. Keempat wilayah kabupaten ini mempunyai obyek wisata alam yang cukup banyak dan mempunyai prospek yang baik jika dikembangkan.

Masih banyak yang perlu disiapkan oleh daerah Pembantu Gubernur di Jember untuk jadi andalan wisata di Jawa Timur, meskipun obyek wisatanya tidak kalah dengan tempat lain, misalnya kurangnya jaringan dengan tempat lain yang lebih dulu dikenal masyarakat internasional. Yogyakarta dan Bali yang sudah mendunia perlu dijalin hubungan kerjasama dengan Pembantu Gubernur di Jember untuk membuka paket wisata antar ketiga tempat tersebut. Selama ini orang yang datang ke Indonesia yang dikunjungi hanyalah Bali dan Yogyakarta. Selain jaringan informasi untuk mempromosikan tempat wisata Pembantu Gubernur di Jember juga dirasa masih sangat kurang. Kita sudah kenal betul bahwa promosi merupakan bagian penting dari suatu pemasaran produk termasuk obyek wisata.

Model pengembangan pariwisata dengan menggabungkan kedua obyek wisata yaitu wisata alam dan budaya kemungkinan dapat dipakai sebagai cara memperkenalkan obyek wisata alam yang ada di daerah Pembantu Gubernur di Jember. Hal itu bisa kita lihat obyek wisata kawah Gunung Bromo yang dipadukan dengan wisata budaya. Upacara pelemparan sesaji di kawah Gunung Bromo ternyata banyak menarik wisman

dan wisnu. Oleh karena itu agar lebih menarik para wisatawan dapat dilakukan seperti yang ada di Gunung Bromo. Tentu cara yang demikian dapat pula dilakukan terhadap obyek wisata yang lain di seluruh karesidenan Pembantu Gubernur di Jember.

Kesiapan aparat yang berkecimpung dalam kegiatan pariwisata perlu ditingkatkan seperti pengelolaan, *guide*, dan lain sebagainya. Kurangnya *self belonging* dari semua pihak untuk mendukung kelancaran kepariwisataan di daerah akan menghambat perkembangan wisata yang ada di daerah Pembantu Gubernur di Jember khususnya dan Indonesia pada umumnya.

Poerwanto (1998) melakukan penelitian tentang Perencanaan Strategis Pengembangan Pariwisata Berkelanjutan menyatakan bahwa secara garis besar pengembangan pariwisata berkelanjutan perlu memikirkan empat aspek pokok yang saling berkaitan yaitu: *supporting condition*, *political will*, *tourism market*, dan *global trend*.

Supporting condition adalah keadaan dari sumber daya yang mendukung pariwisata yaitu sosial-ekonomi-budaya, alam dan sumber daya atraksi atau daya tarik wisata. Semua kondisi sumber daya yang mendukung pariwisata harus diintegrasikan dalam suatu kerangka pengembangan agar menjadi sebuah potensi yang unggul dan bermanfaat.

Political will merupakan kemauan pemerintah untuk mengembangkan pariwisata melalui berbagai kebijakan yang didasarkan pada kepentingan untuk meningkatkan kualitas.

Tourism market adalah eksistensi pasar yang dapat berupa atraksi, daya tarik alam maupun gagasan-gagasan yang memungkinkan tumbuhnya minat pariwisata. Pasar pariwisata yang dimaksud adalah sekumpulan orang yang mempunyai kebutuhan, keinginan, kemampuan, dan kemauan untuk mengadakan wisata. Pengembangan pariwisata perlu didukung analisis pasar melalui inventarisasi kondisi yang prospektif dalam industri pariwisata.

Global trend adalah kecenderungan pasar pada umumnya maupun pasar pariwisata pada khususnya. Pada tahun 1980-an muncul ide *back-to-nature*. Ide tersebut mendorong agar pemenuhan kebutuhan hidup diarahkan kembali pada kealamiahannya termasuk dalam kegiatan pariwisata. *Ecotourism, adventure tourism, village tourism*, dan pariwisata berwawasan lingkungan merupakan bagian dari kecenderungan baru dalam dunia pariwisata yang sudah mulai mendunia.

Bariman (1999) melakukan penelitian *Prospek dan Pengembangan Pariwisata Dalam Menghadapi Era Globalisasi*. Mengamati keberhasilan pembangunan kepariwisataan yang relatif menggembirakan, tetapi masih terdapat masalah-masalah yang perlu untuk menjadikan perhatian berbagai pihak yang terkait dengan pembangunan kepariwisataan dalam rangka menyiapkan sektor pariwisata sebagai sektor andalan penghasil devisa terbesar pada waktu yang akan datang.

Masalah-masalah tersebut meliputi: masih kurangnya perhatian pemerintah dalam mengembangkan daerah-daerah wisata baru terutama di Kawasan Indonesia Timur, masalah pengembangan dan pelestarian obyek dan daya tarik wisata berkisar pada kurangnya perhatian dalam mengembangkan potensi daerah wisata sehingga menimbulkan dampak kemajuan yang tidak berimbang, pelayanan masih kurang memuaskan karena standarisasi pelayanan yang telah ditetapkan belum membudaya, dan belum adanya analisis pasar yang cermat.

Poerwanto (1999) melakukan penelitian tentang *Potensi Wisata Minat Khusus Dalam Pengembangan Pariwisata Berkelanjutan*, menyatakan bahwa sejalan dengan kontribusi pariwisata terhadap perekonomian maka pariwisata dituntut untuk menyediakan produk wisata yang memenuhi standar prinsip ekologi. Pengembangan industri pariwisata harus diselaraskan dengan kebutuhan, serta keberlangsungan sumber yang dimiliki

dan digunakan. Tuntutan tersebut dapat dipenuhi dengan memanfaatkan target pasar yang didasarkan pada minat atau motivasi wisatawan.

Kelompok wisatawan minat khusus yang memiliki motivasi khusus dan berbasiskan pada alam serta budaya, merupakan pasar wisatawan potensial bagi upaya pengembangan pariwisata berkelanjutan. Obyek wisata minat khusus dapat dikemas sesuai dengan tuntutan prinsip ekologi.

Wisata minat khusus yang berbasiskan alam dan budaya dapat dijadikan target pasar yang dapat diarahkan untuk mendukung program pariwisata berkelanjutan. Paket-paket wisata minat khusus sebaiknya diselaraskan dengan minat wisatawan. Paket wisata agro, wisata ekologis dan wisata budaya juga merupakan bagian dari program yang dapat mendukung pariwisata berkelanjutan. Paket-paket tersebut secara langsung dapat memberi kontribusi terhadap peningkatan kualitas hidup manusia baik wisatawan maupun masyarakat setempat, dengan melalui alih pengetahuan dan perilaku.

Target pasar yang ditangkap oleh wisatawan minat khusus adalah wisatawan yang mencari lingkungan yang unik, menantang dan memerlukan keterlibatan dirinya, karena itu produk wisata minat khusus yang ditawarkan adalah destinasi yang dapat memberikan tekanan pada keterlibatan wisatawan untuk ikut aktif melakukan pelestarian lingkungan pariwisata.

Sudiono (1994) yang melakukan penelitian Suatu Strategi Pemasaran Bagi PT Perhutani, berdasarkan analisis SWOT, PT Perhutani memiliki kekuatan yang dominan di atas kelemahan, sedang secara eksternal kesempatan lebih besar daripada ancaman. Pada diagram analisis SWOT, posisi ini menempatkan PT Perhutani dalam kuadran ke-I yang berarti bahwa strategi yang dapat dipilih adalah strategi agresif, berarti dalam hal pemasaran secara aktif memperluas pasar, baik segmen maupun pangsa pasar.

Dalam keadaan pasar kuat dan persaingan kuat, strategi pemasaran yang dapat dipilih adalah konsentrasi, integrasi vertikal atau diversifikasi konsentris. Konsentrasi berarti meningkatkan usaha komoditi yang saat ini laku di pasar. Usaha ini disertai dengan usaha-usaha perluasan wilayah dan segmen pasar melalui promosi dan iklan. Integrasi vertikal adalah kerjasama operasi dengan pihak lain dalam hubungan vertikal, misalnya PT Perhutani sebagai pemasok bahan dan pihak lain pengolah, sedang pemasaran dilakukan secara bersama-sama. Diversifikasi konsentris adalah peningkatan usaha komoditi yang sedang laku tetapi dengan diversifikasi, antara lain dalam hal, model, ukuran, kualitas atau harga.

Rusdan (1997) melakukan penelitian dengan judul Analisis Strategi Pemasaran Jasa Pada Industri Penggilingan Padi di Kabupaten Lombok Timur – Nusa Tenggara Barat. Permasalahan yang ada pada penelitian ini yaitu: adanya persaingan yang ketat antar pengusaha dan sifat pengelolaan usaha yang pasif, sehingga posisi penggilingan padi di Kabupaten Lombok Timur menjadi lemah dan terancam. Disamping itu strategi yang diterapkan tidak jelas. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui posisi kekuatan-kelemahan dan peluang-ancaman yang ada, serta strategi bagaimana yang harus diterapkan baik di tingkat korporasi maupun fungsional (*marketing*).

Metode penelitian yang digunakan adalah survei. Sementara penentuan jumlah responden pada setiap jenisnya dilakukan dengan cara *purposive sampling* untuk jenis responden instansi, dan *stratified random sampling non proportional* untuk pengusaha penggilingan padi. Penstrataan ini didasarkan atas lama operasi dalam kurun waktu satu tahun. Analisis SWOT digunakan untuk mengetahui posisi industri penggilingan padi dan strategi tingkat korporasi yang harus diterapkan, sedangkan untuk memformulasikan strategi di tingkat fungsional (bidang *marketing*) digunakan analisis regresi berganda.

Hasil penelitian yang penting untuk disimpulkan menunjukkan bahwa : (1) posisi industri penggilingan padi di Kabupaten Lombok Timur adalah lemah/terancam, (2) strategi tingkat korporasi yang harus diterapkan adalah *turn around* dan *market penetration strategy*, (3) sementara di tingkat fungsional adalah *service quality strategy*, *price discount*, *turbo marketing*, dan *relationship marketing strategy*.

Susilo (1998) melakukan penelitian tentang Strategi Pemasaran Mesin Pompa Air Pada PT. Kubota Indonesia Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui posisi perusahaan dalam bisnis dan mengembangkan strategi pemasaran yang tepat.

Dengan menggunakan analisis SWOT, PT Kubota Indonesia Semarang dapat diidentifikasi dari segi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman, perusahaan berada pada posisi bisnis sebagai perusahaan yang spekulatif dan aman dalam situasi pasar yang sedang tumbuh dengan struktur pasar oligopoli. Hal ini berarti kesempatan untuk berkembang masih tinggi tetapi persaingan juga semakin ketat. Berdasarkan pada matriks SWOT, PT Kubota Indonesia Semarang berada pada posisi *invest*, yaitu posisi yang mempunyai peluang atau alternatif strategi yang lebih banyak untuk mengembangkan investasi perusahaan.

Adapun pengembangan strategi pemasaran yang dilakukan berkenaan dari hasil analisis SWOT untuk meningkatkan volume penjualan dan pangsa pasar mesin pompa air PT. Kubota Indonesia Semarang dengan melaksanakan program strategi sebagai berikut :

- a. Analisis penetapan tujuan perusahaan, meningkatkan kinerja perusahaan dengan melihat tujuan perusahaan sebagai berikut:
 1. Produk ditekankan untuk memenuhi kebutuhan mayoritas konsumen yang menyukai harga lebih murah walaupun kualitas rendah, maka perlu membuat produk pendamping dengan kualitas yang disesuaikan.

2. Pertumbuhan ditekankan dengan memanfaatkan kapasitas yang belum sepenuhnya dimanfaatkan.
 3. Keuntungan perusahaan hendaknya selalu berada pada tingkat wajar.
 4. Pangsa pasar dilakukan dengan merebut pangsa pasar merek lain dengan strategi pemasaran yang bersifat menyerang produk lain.
 5. Memberikan kepuasan konsumen dengan penekanan pelayanan purna jual dan *sparepart*. *Support* yang erat kaitannya dengan perluasan jaringan pemasaran.
- b. Strategi pemasaran dari sisi berikut:
1. Kualitas produk yang dihasilkan perusahaan mencakup:
 - i. Kualitas produk dengan melakukan pengawasan intensif kualitas komponen, peningkatan SDM, maupun mengadakan evaluasi tiap tahapan produksi.
 - ii. Diversifikasi produk dengan melakukan penyempurnaan design produk sesuai keinginan pembeli, melakukan *riset and development* maupun mengembangkan produk dengan kapasitas lebih tinggi.
 - iii. Pelayanan produk dengan memberikan pengetahuan penggunaan dan pemeliharaan praktis pada saat konsumen melakukan pembelian, mendirikan fasilitas perbaikan sebagai pusat informasi beserta tenaga mekanisnya yang terjual di cabang/*dealer*.
 2. Kebijakan harga antara lain dengan pemberian diskon maupun penentuan adanya *mark-up* pada dealer untuk menghindari variasi harga jual produk mesin pompa air.
 3. Kebijakan promosi dilakukan dengan periklanan melalui media massa, *audio visual* baik media cetak maupun media elektronik, penjualan secara pribadi, promosi dagang bertujuan menyerang pesaing lain.
 4. Kebijakan distribusi dilakukan dengan adanya hubungan/komunikasi ke seluruh jaringan agen/cabang penjualan, maupun *sub dealer*.

Barkah (1999) melakukan penelitian tentang Reorientasi Strategi dan Kebijakan Pemasaran Pada Museum Negeri Pontianak. Permasalahan pokok yang dihadapi oleh museum adalah belum diterapkannya konsep pemasaran di dalam pelaksanaan kegiatan operasional sehari-hari, masih terbatasnya segmen pasar yang dijadikan pasar sasaran, terbatasnya dana yang disediakan oleh pemerintah untuk kegiatan operasional dan pengembangan museum, dan kurangnya terobosan-terobosan baru di bidang promosi yang dilakukan demi untuk menjangkau calon pengunjung secara lebih luas.

Strategi dan kebijakan yang dapat dilakukan adalah : (1) memperluas segmen pasar dari pelajar menjadi masyarakat, wisnu, wisman, dan peneliti, (2) meninjau kembali tarif untuk umum (misalnya dinaikkan menjadi Rp. 1.000,00), (3) dan mencari terobosan baru dalam promosi, misal lewat program tetap di radio, TV, dan internet.

Khairinal (1999) meneliti Strategi Pemasaran yang Berpengaruh terhadap Ekspor Produk Perusahaan Industri Furniture di Daerah Tingkat II Malang, masalah yang diajukan dalam penelitian tersebut adalah bagaimana perkembangan ekspor furniture Daerah Tingkat II Malang dalam nilai US\$, berapa kontribusi ekspor furniture terhadap total ekspor di Malang, strategi pemasaran apa yang berpengaruh dan yang paling berpengaruh terhadap ekspor furniture sehingga eksportir tetap mampu meneruskan usahanya.

Penelitian tersebut bertujuan untuk mendeskripsikan perkembangan pemasaran ekspor, untuk mengetahui besarnya kontribusi ekspor, dan untuk menganalisis strategi pemasaran yang berpengaruh terhadap ekspor.

Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, kuesioner, interview, dan dokumentasi. Objek penelitian adalah perusahaan yang melakukan ekspor. Sedangkan responden penelitian terdiri dari pemilik perusahaan, manajer, dan karyawan perusahaan. Metode analisis data yang dipergunakan adalah *free hand method*, *least square method*, *moving*

average method, analisis deskriptif kualitatif, dan analisis kuantitatif melalui statistika regresi sederhana dan berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa trend ekspor menaik. Kontribusi ekspor menunjukkan kisaran yang bervariasi mulai dari 1,91 % sampai dengan tertinggi sebesar 10,36 %. Hasil uji strategi pemasaran secara sendiri-sendiri, secara kelompok variabel, dan hasil seleksi keseluruhan menunjukkan adanya pengaruh strategi pemasaran terhadap ekspor furniture.

Strategi pemasaran yang berpengaruh pada ekspor baik secara sendiri-sendiri, kelompok, maupun secara keseluruhan adalah: strategi geografis negara tujuan, strategi memasuki pasar, strategi lini produk, strategi skala ekonomis/efisiensi/daya saing ekspor/spesialisasi produk, strategi penetapan harga rendah awal produk, strategi sistem distribusi, strategi promosi ganda, strategi modifikasi produk, strategi multi distributor, strategi kecepatan sampainya produk pada importir, dan strategi pemilihan media cetak.

Strategi yang paling berpengaruh dapat dibedakan lebih lanjut berdasarkan 1) per indikator yaitu: strategi memasuki pasar ekspor dan strategi promosi ganda; 2) per variabel yaitu : strategi perencanaan produk; 3) hasil seleksi keseluruhan indikator yaitu : strategi skala ekonomis/efisiensi/daya saing produk/ spesialisasi produk dan strategi multi distributor.

Ismanto (2000) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menyusun strategi ekspor kopi Indonesia berdasarkan perkembangan pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar serta kondisi lingkungan eksternal dan internal. Data yang digunakan adalah data sekunder yang diperoleh dari Badan Pengurus Daerah (BPD) Asosiasi Eksportir Kopi Indonesia (AEKI) Jawa Timur, Pusat Penelitian Kopi dan Kakao, situs (*web site*) *Food and Agriculture Organization* (FAO), dan situs *International Coffee Organization*

(ICO). Metode analisis yang digunakan adalah matrik BCG dan diagram SWOT, strategi ekspor yang disusun merupakan kombinasi dari strategi berdasarkan matriks BCG dan strategi berdasarkan diagram SWOT.

Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi ekspor kopi biji Robusta adalah (1) meningkatkan volume ekspor kopi *Dry Processed* (DP) mutu sedang dan mutu tinggi serta meningkatkan mutu kopi DP, yaitu dari mutu rendah ke mutu sedang dan dari mutu sedang ke mutu tinggi, (2) meningkatkan volume ekspor kopi *Wet Prossed* (WP) mutu tinggi dan meningkatkan mutu kopi WP, yaitu dari mutu sedang ke mutu tinggi, dan (3) mengurangi volume ekspor kopi DP mutu rendah.

Strategi ekspor kopi biji Arabika jenis kopi spesialti dan kopi organik adalah (1) mempertahankan mutu kopi biji yang diekspor dan meningkatkan volume ekspor sampai batas tertentu untuk pasar Amerika Serikat dan negara-negara Eropa, (2) mempertahankan mutu kopi biji yang diekspor dan volume ekspor untuk pasar Jepang. Strategi ekspor kopi biji Arabika jenis biasa adalah : (1) memperluas pasar, (2) meningkatkan volume ekspor, dan (3) meningkatkan mutu kopi biji Arabika DP mutu rendah ke mutu sedang.

Strategi ekspor kopi solubel jenis kopi instan adalah memperluas pasar dan meningkatkan volume ekspor untuk pasar Inggris, Jepang, RRC, negara-negara kawasan Asia Pasifik, dan celah pasar potensial negara-negara kawasan Asia. Strategi ekspor kopi solubel jenis bubuk adalah memperluas pasar dan meningkatkan volume ekspor untuk pasar negara-negara kawasan Eropa, Amerika Serikat, RRC, negara-negara kawasan Asia Pasifik, dan celah pasar potensial negara-negara kawasan Asia.

Strategi ekspor kopi sangrai adalah menghentikan sama sekali ekspor kopi sangrai. Sedangkan strategi ekspor kopi biji Robusta, kopi biji Arabika, dan kopi solubel digunakan untuk mencapai tujuan berupa peningkatan pangsa pasar relatif dan peningkatan tingkat pertumbuhan pasar.

Nuril (2000) meneliti Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal yang Berpengaruh terhadap Keberhasilan Industri Kecil, pencapaian keberhasilan suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh lingkungannya, baik lingkungan internal maupun eksternal. Untuk itu pengusaha/pengrajin perlu memperhatikan faktor lingkungan tersebut, karena akan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya serta mampu mengeksploitasi peluang bisnis dan mencegah ancaman yang ada, sehingga akan dapat menciptakan keunggulan bersaing dan mencapai tujuan perusahaannya.

Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang melandasi keberhasilan suatu industri kecil dilihat dari lingkungan internal maupun eksternalnya. Disamping itu, apakah faktor-faktor yang telah ditemukan tersebut secara keseluruhan mempunyai pengaruh nyata, serta manakah yang pengaruhnya paling kuat terhadap pencapaian keberhasilan industri kecil.

Populasi penelitian adalah pengusaha (pengrajin) dan konsumen produk unggulan tas dan koper skala kecil di wilayah Tanggulangin kabupaten Sidoarjo, yaitu desa Kluda dan Kedensari. Pengambilan sample dilakukan dengan cara *proportional random sampling* sebanyak 200 orang pengrajin dan konsumen produk tas dan koper.

Hasil penelitian menemukan 9 faktor yang melandasi keberhasilan industri kecil dengan tingkat kumulatif variannya sebesar 66,7 %. Faktor-faktor tersebut adalah faktor pemasaran, keuangan, organisasi, pelanggan dan pesaing, pemasok, produksi, bahan baku, reputasi perusahaan, serta faktor kekuatan pemasok dan harga pesaing. Disamping itu, kesembilan faktor tersebut secara keseluruhan mempunyai pengaruh yang nyata terhadap keberhasilan industri kecil. Sedangkan diantara faktor-faktor tersebut yang mempunyai pengaruh paling kuat ada 7 faktor, yaitu faktor pemasaran, keuangan, pelanggan, dan pesaing, organisasi, pemasok, reputasi perusahaan, serta faktor kekuatan pemasok dan harga pesaing.

Temuan penelitian mengindikasikan perlunya pengusaha/pengrajin untuk memperhatikan faktor pemasaran dengan lebih memfokuskan kepada konsumennya dan terus meningkatkan reputasi perusahaan yang sudah dikenal oleh konsumen.

Penelitian yang dilakukan penulis adalah mengenai strategi yang dapat diterapkan pada pemasaran ekoturisme pada PT Perhutani (Persero) Rayon V Unit II Jawa Timur dengan menggunakan analisis SWOT dan matrik portofolio GE. Penelitian terdahulu yang menjadi acuan dan yang membedakan dengan penelitian penulis adalah:

- a. Dewi *et al.* (1994) meneliti tentang Strategi Pemasaran Obyek Wisata Taman Nasional Bali Barat dengan menggunakan analisis *trend* metode kuadratis.
- b. Amri (1998) meneliti tentang Pemasaran Taman Nasional Gunung Leuser Bagi Pengembangan Kepariwisata Aceh dengan menggunakan analisis SWOT.
- c. Purwowibowo (1998) meneliti tentang Pariwisata dan Prospek Ekowisata di Pembantu Gubernur Jember.
- d. Susilo (1998) meneliti tentang Strategi Pemasaran Mesin Pompa Air Pada PT Kubota Indonesia Semarang dengan menggunakan analisis SWOT.
- e. Ismanto (2000) meneliti tentang Strategi Ekspor Kopi Indonesia dengan menggunakan analisis SWOT dan matrik BCG.

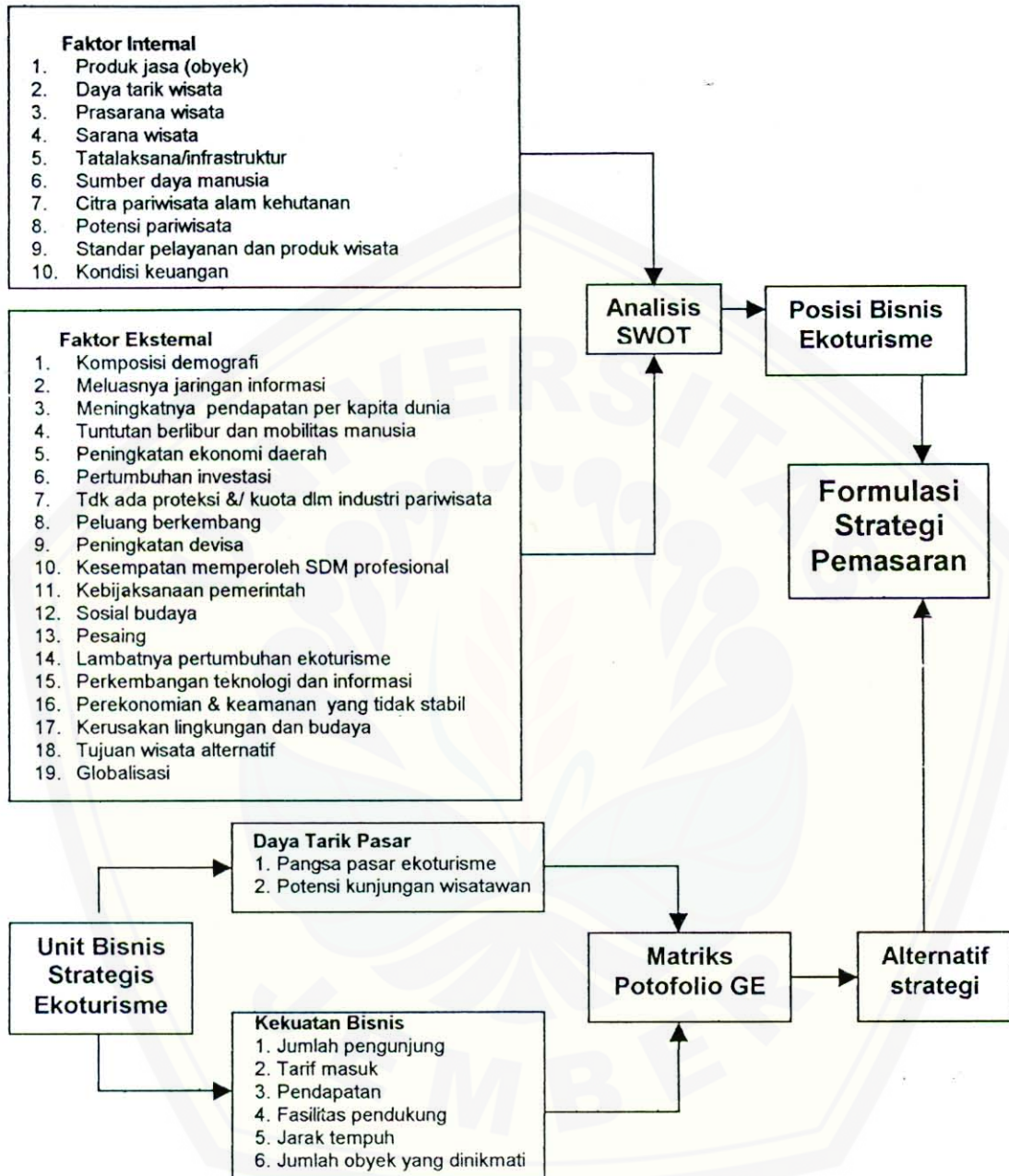
BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL

Untuk mempermudah dalam pemahaman penelitian ini, dan agar pola pikir dalam analisis dan pemahamannya dapat terfokus berdasarkan kajian teoritis, maka perlu adanya kerangka konseptual. Kerangka konseptual tersebut dirumuskan dalam bentuk diagram alir

Pada diagram alir (Gambar 3.1) dapat diketahui bahwa faktor internal yang terdiri dari kekuatan-kelemahan dan faktor eksternal yang terdiri dari peluang-ancaman telah mengalami banyak perubahan seiring dengan dinamika kehidupan. Kedua faktor ini digunakan untuk menentukan posisi bisnis dari ekoturisme dengan menggunakan analisis SWOT. Setelah posisi bisnis diketahui dalam matriks maka strategi pemasaran dapat dirumuskan secara tepat sesuai dengan posisi bisnis ekoturisme.

Unit bisnis strategis ekoturisme telah banyak mengalami perubahan yang diakibatkan oleh adanya dinamika kehidupan sehingga daya tarik pasar dan kekuatan bisnis dari masing-masing unit bisnis strategis ekoturisme perlu diteliti sehingga dapat digunakan untuk menentukan posisi unit bisnis dengan menggunakan matriks portofolio *General Electric*. Setelah posisi unit bisnis strategis ekoturisme diketahui, dapat ditentukan formulasi strategi pemasaran yang tepat bagi masing-masing unit bisnis strategis ekoturisme yang ada di PT Perhutani (Persero) Rayon V Unit II Jawa Timur.



Gambar 3.1 Kerangka konseptual



BAB IV METODE PENELITIAN

4.1 Obyek Penelitian

Obyek penelitian yang dilakukan adalah ekoturisme yang dikelola oleh PT Perhutani (Persero) Rayon V Unit II Jawa Timur.

4.2 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh unit bisnis strategis ekoturisme pada PT Perhutani (Persero) Rayon V Unit II Jawa Timur yaitu Wana Wisata Tanjung Papuma (WTP), Wana Wisata Grajagan (WWG), Wana Wisata Rowo Bayu (WRB), Wana Wisata Watu Dodol (WWD), Wana Wisata Pasir Putih (WPP), dan Wana Wisata Air Terjun Tancak Kembar (WTK).

Penelitian ini menggunakan metode sensus sehingga seluruh pegawai yang bertanggung jawab terhadap manajemen pada masing-masing unit bisnis strategis wana wisata dapat menjadi responden. Sehingga responden dapat memberikan informasi yang berkaitan dengan penelitian ini.

Pegawai PT Perhutani (Persero) yang dijadikan sebagai responden meliputi:

- a. WTP : 2 orang
- b. WWG : 2 orang
- c. WRB : 3 orang
- d. WWD : 3 orang
- e. WPP : 3 orang
- f. WTK : 2 orang

4.3 Identifikasi Variabel

Variabel-variabel yang diukur untuk menentukan posisi unit bisnis strategis ekoturisme dan memilih alternatif strategi pemasaran adalah:

4.3.1 Untuk lingkungan internal:

1. Produk jasa (Obyek).
2. Daya tarik wisata.
3. Prasarana wisata.
4. Sarana wisata.
5. Tatalaksana/infrastruktur.
6. Sumber daya manusia.
7. Citra pariwisata alam kehutanan.
8. Potensi pariwisata.
9. Standar pelayanan dan produk wisata.
10. Kondisi keuangan.

4.3.2 Untuk lingkungan eksternal:

1. Komposisi demografi.
2. Meluasnya jaringan informasi.
3. Meningkatnya pendapatan per kapita dunia.
4. Tuntutan berlibur dan mobilitas manusia.
5. Peningkatan ekonomi daerah.
6. Pertumbuhan investasi.
7. Tidak ada proteksi dan atau kuota dalam industri pariwisata.
8. Peluang berkembang.
9. Peningkatan devisa.
10. Kesempatan memperoleh SDM profesional.
11. Kebijakan pemerintah.
12. Sosial budaya.

13. Pesaing.
14. Lambatnya pertumbuhan ekoturisme.
15. Perkembangan teknologi dan informasi.
16. Perekonomian dan keamanan yang tidak stabil.
17. Kerusakan lingkungan dan budaya.
18. Tujuan wisata alternatif.
19. Globalisasi.

4.3.3 Untuk Kekuatan Bisnis:

- a. Jumlah pengunjung.
- b. Tarif masuk.
- c. Pendapatan.
- d. Fasilitas pendukung.
- e. Jarak tempuh.
- f. Jumlah obyek yang dinikmati.

4.3.4 Untuk Daya Tarik Industri:

- a. Pangsa pasar ekoturisme.
- b. Potensi kunjungan wisatawan.

4.4 Definisi Operasional Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Produk jasa (obyek) adalah keindahan alam dan pelayanan dari obyek ekoturisme.
2. Daya tarik wisata adalah potensi yang menjadi pendorong kehadiran wisatawan ke suatu daerah tujuan wisata.
3. Prasarana wisata adalah sumber daya alam dan fasilitas buatan manusia yang mutlak dibutuhkan oleh wisatawan dalam perjalanannya di daerah tujuan wisata seperti jalan, listrik, air, telekomunikasi, dll.

4. Sarana wisata adalah kelengkapan daerah tujuan wisata yang diperlukan untuk melayani kebutuhan wisatawan, di antaranya: hotel, alat transportasi, biro perjalanan, dan restoran.
5. Tatalaksana/infrastruktur adalah situasi yang mendukung fungsi sarana dan prasarana wisata, seperti: sistem pengairan, sumber listrik dan energi, sistem komunikasi, sistem transportasi, dan sistem keamanan atau pengawasan di berbagai .
6. Sumber daya manusia adalah kesediaan tenaga kerja profesional yang tersedia di sekitar obyek ekoturisme.
7. Citra pariwisata alam kehutanan adalah penilaian ekoturisme oleh wisatawan mancanegara maupun wisatawan nusantara.
8. Potensi pariwisata adalah kondisi pariwisata yang tersebar dan beraneka ragam macamnya dan tidak akan habis terjual.
9. Standar pelayanan dan produk wisata adalah standar yang lebih baik dan bermutu seiring dengan berkembangnya ilmu, teknologi dan kesejahteraan sosial dan ekonomi.
10. Kondisi keuangan adalah keadaan keuangan dari obyek ekoturisme atau pengelola dalam mendukung kegiatan pengembangan ekoturisme.
11. Komposisi demografi adalah kondisi keluarga, umur, pendidikan, penghasilan wisatawan, maupun masyarakat sekitar obyek wisata alam.
12. Meluasnya jaringan informasi adalah adanya jaringan internet, menciptakan mekanisme informasi yang lengkap dan mudah diketahui wisatawan.
13. Meningkatnya pendapatan per kapita dunia adalah kenaikan pendapatan per kapita tiap negara di dunia yang berimbas pada meningkatnya kesempatan wisatawan berkeliling dunia untuk menikmati keindahan alam.
14. Tuntutan berlibur dan mobilitas manusia adalah dengan adanya kesibukan yang semakin padat dan pergerakan manusia yang semakin

luas menyebabkan kebutuhan akan *re-freshing* semakin tinggi, hal ini menyebabkan pola perjalanan wisata di dunia semakin meningkat.

15. Peningkatan ekonomi daerah adalah meningkatnya kegiatan ekonomi daerah dan pengaruh ganda dari pengembangan pariwisata tampak lebih nyata.
16. Pertumbuhan investasi adalah peningkatan taraf ekonomi negara ataupun kawasan tersebut yang berdampak pada meningkatnya laju investasi pada obyek ekoturisme.
17. Tidak ada proteksi dan atau kuota dalam industri pariwisata adalah kelebihan komoditi pariwisata yang tidak mengenal proteksi maupun kuota seperti komoditi lainnya.
18. Peluang berkembang adalah celah yang belum tersentuh sehingga merupakan kesempatan emas untuk investasi.
19. Peningkatan devisa adalah meningkatnya penerimaan devisa negara yang diperoleh dari sektor pariwisata.
20. Kesempatan memperoleh SDM profesional adalah semakin banyaknya SDM yang berasal dari lembaga pendidikan pariwisata dan perhotelan.
21. Kebijakan pemerintah adalah peraturan pemerintah yang dikeluarkan dan berhubungan dengan kegiatan pariwisata.
22. Sosial budaya adalah keadaan latar belakang, sifat dan kebiasaan masyarakat sekitar .
23. Pesaing adalah kegiatan wisata selain yang dikelola oleh PT. Perhutani (Persero).
24. Lambatnya pertumbuhan ekoturisme adalah perkembangan ekoturisme dalam menarik minat konsumen.
25. Perkembangan teknologi dan informasi adalah keadaan teknologi dan informasi yang semakin pesat perkembangannya menyebabkan konsumen betah di rumah dan dengan adanya internet maka tingkat kompetisi semakin ketat.

26. Perekonomian dan keamanan yang tidak stabil adalah kondisi politik dan ekonomi yang terjadi dalam negara saat ini.
27. Kerusakan lingkungan dan budaya adalah gangguan yang terjadi sehingga menyebabkan kehancuran baik lingkungan maupun nilai budaya bangsa.
28. Tujuan wisata alternatif adalah keadaan Indonesia yang merupakan tujuan wisata kedua setelah Malaysia, Singapura, dan Thailand.
29. Globalisasi adalah kemajuan sistem kerjasama bisnis untuk berinvestasi di negara lain tanpa ada batasan.
30. Jumlah pengunjung adalah banyaknya wisatawan mancanegara maupun nusantara yang berkunjung ke unit bisnis strategis ekoturisme.
31. Tarif masuk adalah biaya yang dibebankan pada wisatawan untuk memasuki unit bisnis strategis ekoturisme.
32. Pendapatan adalah tingkat penerimaan pengelola dalam rupiah yang diperoleh dari menjual unit bisnis strategis ekoturisme pada wisatawan.
33. Fasilitas pendukung adalah sarana prasarana yang tersedia di dalam maupun di sekitar unit bisnis strategis ekoturisme .
34. Jarak tempuh adalah jarak (km) yang diperlukan wisatawan untuk mendatangi unit bisnis strategis ekoturisme dari pusat kota kabupaten.
35. Jumlah obyek yang diamati adalah adanya variasi obyek wisata yang bisa dinikmati oleh wisatawan pada satu unit bisnis strategis ekoturisme.
36. Pangsa pasar ekoturisme adalah perbandingan antara jumlah pengunjung ekoturisme dengan jumlah pengunjung obyek wisata lain di wilayah Daerah Tingkat I Jawa Timur.
37. Potensi kunjungan wisatawan adalah jumlah pengunjung ekoturisme dalam tiap harinya di wilayah Daerah Tingkat I Jawa Timur.

4.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di seluruh unit bisnis strategis ekoturisme yang dikelola oleh PT Perhutani (Persero) Rayon V Unit II Jawa Timur. Penelitian dilaksanakan pada bulan September-Desember 2001. Obyek ekoturisme tersebut antara lain :

- a. WTP terletak di Kecamatan Wuluhan, Kabupaten Jember, dalam pengelolaan Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Jember.
- b. WWG terletak di Desa Grajagan, Kecamatan Purwoharjo, Kabupaten Banyuwangi, dalam pengelolaan KPH Banyuwangi Selatan,
- c. WRB terletak di Desa Songgon, Kecamatan Rogojampi, Kabupaten Banyuwangi, dalam pengelolaan KPH Banyuwangi Barat.
- d. WWD terletak di Desa Pasirputih, Kecamatan Wongsorejo, Kabupaten Banyuwangi, dalam pengelolaan KPH Banyuwangi Utara.
- e. WPP terletak di Desa Bungatan, Kecamatan Panarukan, Kabupaten Situbondo, dalam pengelolaan KPH Bondowoso.
- f. WTK terletak di Desa Andongsari, Kecamatan Pakem, Kabupaten Bondowoso, dalam pengelolaan KPH Bondowoso.

4.6 Prosedur Pengambilan Data

4.6.1 Jenis Data

- a. Data primer adalah data yang langsung dikumpulkan melalui observasi dan kuesioner tentang kondisi internal dan eksternal.
- b. Data sekunder adalah informasi yang sudah tersedia yang mungkin berguna untuk tujuan tertentu, data ini mungkin tersedia dari dalam (*internal*) atau dari luar (*external*) berupa keterangan tentang jumlah pengunjung, tarif masuk, pendapatan, fasilitas pendukung, jarak tempuh dan jumlah obyek yang dinikmati. Data yang diambil adalah data dari tahun 1995-2000.

4.6.2 Metode Pengumpulan Data

- a. Observasi, metode observasi ini dilaksanakan dengan melakukan pengamatan, peninjauan, pemeriksaan, atau mencatat langsung secara sistematis terhadap semua aktivitas, aspek, atau fenomena yang terkait dengan keperluan yang sedang diteliti di lapangan.
- b. Kuesioner, metode ini dilakukan dengan cara terlebih dahulu menyusun kuesioner yang mengacu pada skala Likert, kemudian diajukan pada responden untuk memberikan jawaban, dari jawaban ini dapat diperoleh informasi secara tertulis dari responden.
- c. Wawancara, salah satu cara untuk memperoleh data primer maka dilakukan metode wawancara kepada responden.
- d. Dokumentasi, untuk memperoleh data sekunder maka peneliti melakukan studi dokumen dengan mempelajari laporan atau arsip di perusahaan tersebut.

4.7 Alat atau Instrumen Penelitian

Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang digunakan untuk membantu peneliti dalam menentukan strategi pemasaran yang tepat. Kuesioner terdiri atas pertanyaan-pertanyaan yang diarahkan untuk:

- a. Penghitungan bobot dan penilaian elemen peluang
- b. Penghitungan bobot dan penilaian elemen ancaman
- c. Penghitungan bobot dan penilaian elemen kekuatan dan kelemahan
- d. Penghitungan bobot daya tarik industri dan kekuatan bisnis

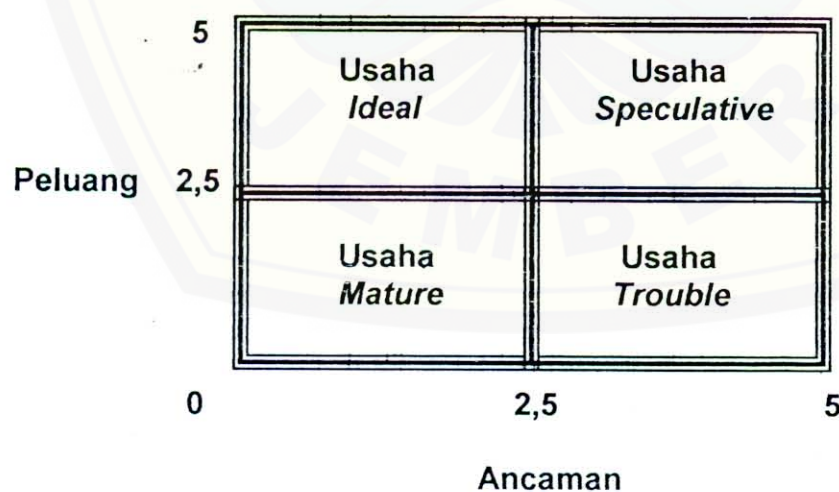
4.8 Teknik Analisis Data

4.8.1 Analisis SWOT

Teknik untuk menganalisis data digunakan metode kualitatif berupa analisis SWOT yang diterapkan pada tingkat perusahaan (*corporate*). Analisis ini berpedoman pada konsep dasar bahwa di dalam perusahaan terdapat dua hal yang selalu harus menjadi perhatian, yaitu bidang-bidang yang berada dalam kendali perusahaan (*controllable*) dan bidang-bidang yang berada di luar kendali perusahaan (*uncontrollable*).

a. *Environmental Threat and Opportunity Profile* (ETOP), yaitu variabel yang berada di luar kontrol perusahaan dimana variabel makro akan menimbulkan dampak pada perusahaan. Langkah-langkah dalam menghitung ETOP dilakukan antara lain:

- 1) Identifikasi elemen peluang dan ancaman dari variabel eksternal.
- 2) Memberi rangking pada elemen tersebut.
- 3) Memberi bobot dan nilai pada elemen tersebut.
- 4) Menentukan bobot dan nilai dari masing-masing variabel eksternal berdasarkan mean kemudian dapat diketahui ancaman dan peluang.



Sumber : August (1994) dalam Susilo (1998)

Gambar 4.1 Matriks *Environmental Threat and Opportunity Profile* (ETOP)

- b. *Strategic Advantage Profile* (SAP), yaitu variabel yang berada dalam perusahaan (*strength and weaknesses*), langkah-langkah menghitung SAP dilakukan antara lain :
- 1) Identifikasi elemen kekuatan dan kelemahan variabel-variabel internal.
 - 2) Menentukan bobot dan nilai dari masing-masing variabel internal.
 - 3) Melalui analisis posisi persaingan strategik akan dapat diketahui posisi persaingan perusahaan.

Tabel 4.1 Matriks *Strategic Advantage Profile* (SAP)

NILAI	POSISI PERSAINGAN
1,00 - 1,66	Tidak ada harapan (<i>Avoid</i>)
1,67 - 2,33	Kekuatan persaingan lemah (<i>Weak</i>)
2,34 - 3,00	Bertahan (<i>Tenable</i>)
3,01 - 3,67	Aman (<i>Favourable</i>)
3,68 - 4,34	Kuat (<i>Strong</i>)
4,35 - 5,00	Unggul (<i>Dominant</i>)

Sumber : August (1994) dalam Susilo (1998).

Rangkuman analisis posisi yang tergambar dalam matriks ETOP dan matriks SAP, dapat disajikan dalam suatu matriks *Industry Life Cycle* (ILC). Berdasarkan pada matriks tersebut dapat digambarkan posisi perusahaan dan alternatif strategi pemasaran yang dapat disarankan kepada perusahaan.

Posisi perusahaan dapat terlihat pada I (*Invest*) atau D (*Divest*). Perusahaan yang menduduki posisi I berarti mempunyai banyak alternatif untuk mengembangkan perusahaan dibanding dengan perusahaan yang menduduki posisi D. Alternatif yang dipilih tentu berdasarkan analisis elemen-elemen yang merupakan faktor kunci keberhasilan (*key succes faktor*) perusahaan. Matriks posisi ILC sebagai berikut;

Tabel 4.2. Matrik posisi bisnis ILC berdasarkan analisis SWOT

		ETOP			
		<i>Ideal</i>	<i>Mature</i>	<i>Speculative</i>	<i>Trouble</i>
S	<i>Dominant position</i>	I	I	I	I
	<i>Strong position</i>	I	I	I	I
A	<i>Favourable</i>	I	I	I	D ₁
	<i>Tenable</i>	I	I	D ₁	D ₂
P	<i>Weak</i>	I	D ₁	D ₂	D ₃
	<i>Avoid</i>	D ₁	D ₂	D ₃	D ₃

Keterangan : I : *Invest* D : *Divest*

Sumber : Suwarsono, (2000;162)

Melalui analisis ETOP, SAP, dan matrik posisi bisnis ILC akan dapat diketahui perusahaan dalam posisi *Invest* (I) atau *Divest* (D). Posisi perusahaan penting untuk diketahui dengan tujuan dapat menetapkan strategi pemasaran untuk waktu yang akan datang. Strategi yang tepat akan dapat membuahkan hasil yang optimal bagi perusahaan, dibawah ini beberapa acuan strategi yang waktu diterapkan berdasarkan posisi bisnis pada matriks ILC.

Tabel 4.3 Strategi spesifik matriks ILC

<i>Invest</i> (I) Tumbuh alami	<i>Divest</i> (D ₁) Tumbuh selektif	<i>Divest</i> (D ₂) Bukti keberadaan	<i>Divest</i> (D ₃) Keluar
Mulai usaha Tumbuh seiring industri Raih posisi bertahap Raih posisi agresif Pertahankan posisi Panen	Temukan ceruk Eksplorasi ceruk pasar Pertahankan ceruk pasar	Kejar ketinggalan Perbaharui Penyehatan Perpanjang	Mundur Divestasi Membiarkan

Sumber: Suwarsono (2000: 162).

4.8.2 Analisis Matriks Portofolio GE

Konsep Portofolio mengasumsikan bahwa sebagian besar organisasi menawarkan berbagai produk atau jasa dalam pasar yang beragam. Terdapat banyak pendekatan untuk menghadapi masalah manajemen

portofolio, dan paling sering digunakan adalah pendekatan *Boston Consulting Group (BCG)* dan *McKinsey/General Electric*.

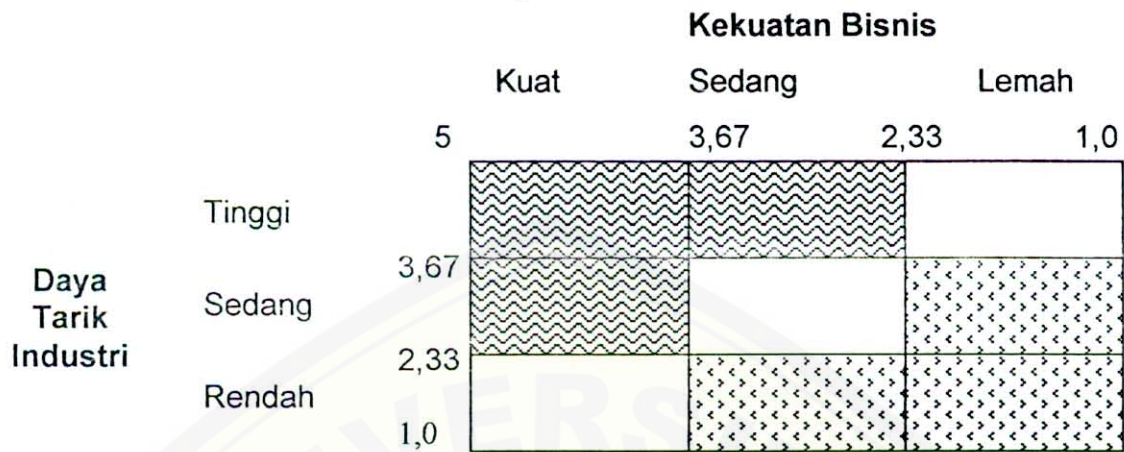
Matriks GE telah merumuskan pendekatan evaluasi portofolio yang lebih mudah diterapkan, yang disebut kisi perencanaan usaha strategis. Matriks GE menggunakan dua dimensi dasar yaitu : daya tarik pasar dan kekuatan bisnis. Faktor-faktor yang menyusun setiap dimensi diukur dan diberi bobot sehingga setiap *Strategies Business Unit (SBU)* memiliki angka yang menunjukkan daya tarik industri dan kekuatan bisnis. Analisis ini digunakan untuk menganalisis strategi pemasaran dari setiap unit bisnis strategis ekoturisme.

Metode analisis untuk menentukan posisi kuadran menurut Umar (2000) berdasarkan rumus persamaan garis regresi linier sederhana $Y_1 = a + bX_1$ dan $Y_2 = a + bX_2$, sehingga akan dapat diperoleh persamaan:

$$b = \frac{Y_1 - Y_2}{X_1 - X_2} \quad \text{dan}$$

$$a = Y_1 - bX_1 \quad \text{atau} \quad a = Y_2 - bX_2$$


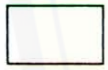
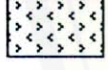
Dengan nilai-nilai X_1 , X_2 , Y_1 , dan Y_2 yang diketahui maka penentuan skor setiap variabel masing-masing perusahaan dapat diukur dengan rumus $Y = a + bX$, dimana X = ukuran aktual dan Y = nilai skor. Setelah menentukan skor, masing-masing bobot dikalikan dengan variabel skornya, maka diperoleh skor pembobotan. Skor pembobotan untuk masing-masing variabel kekuatan bisnis dijumlahkan untuk memperoleh skor pembobotan total bagi kekuatan bisnis, begitu pula untuk memperoleh skor pembobotan bagi daya tarik industri. Kedua skor pembobotan total untuk daya tarik industri dan kekuatan bisnis dipetakan pada matrik portofolio GE untuk semua unit bisnis strategis ekoturisme.



Sumber : Umar (2000)

Gambar 4.2. Pendekatan Portofolio GE

Keterangan :

-  : menunjukkan SBU terdapat dalam pasar yang menarik, tempat terdapatnya kekuatan bisnis (investasi)
-  : menunjukkan SBU mempunyai daya tarik sedang dalam semua hal (stabilitas)
-  : menunjukkan situasi yang benar-benar tidak menarik sehingga investasi harus dilepaskan (divestasi) (Kotler dan Andreasen, 1995;233)

Penentuan strategi pemasaran dilakukan menurut Kotler (2000), seperti tersebut pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Berbagai pilihan strategi

		Kekuatan Bisnis		
		Kuat	Sedang	Lemah
Daya Tarik Industri	Tinggi	Posisi Perlindungan <ul style="list-style-type: none"> Investasi untuk meningkatkan angka maksimum yang dikehendaki Konsentrasi pada pemeliharaan atau mempertahankan kekuatan. 	Investasi Untuk Pertumbuhan <ul style="list-style-type: none"> Tantangan dalam kepemimpinan Tumbuhkan selektifitas pada kepemimpinan 	Menumbuhkan selektivitas <ul style="list-style-type: none"> Khususkan pada kekuatan-kekuatan yang terbatas Mencari cara untuk mengatasi kelemahan Menarik diri jika ada indikasi perkembangan menurun
	Sedang	Menumbuhkan selektivitas <ul style="list-style-type: none"> Investasi pada segmen yang menarik Tumbuhkan kemampuan bersaing Tekankan keuntungan dengan menaikkan produktivitas 	Selektivitas / Pengaturan Pendapatan <ul style="list-style-type: none"> Lindungi program yang ada Konsentrasikan investasi pada segmen yang mempunyai keuntungan baik dan beresiko rendah 	Perluasan Terbatas <ul style="list-style-type: none"> Berhati-hati Berekspansi apabila tanpa resiko tinggi jika tidak, investasi minimal dan merasioanalisis operasi
	Rendah	Perlindungan dan Pengutamaan Kembali <ul style="list-style-type: none"> Mengatur rencana pendapatan Konsentrasi pada segmen yang menarik Mempertahankan kekuatan 	Pengaturan untuk Pendapatan <ul style="list-style-type: none"> Melindungi posisi segmen yang paling menguntungkan Meningkatkan garis produksi Meminimalkan investasi 	Pembebasan <ul style="list-style-type: none"> Menjual sesuatu yang akan memaksimalkan <i>cash value</i> Memotong <i>Fixed costs</i> dan menghindari investasi



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

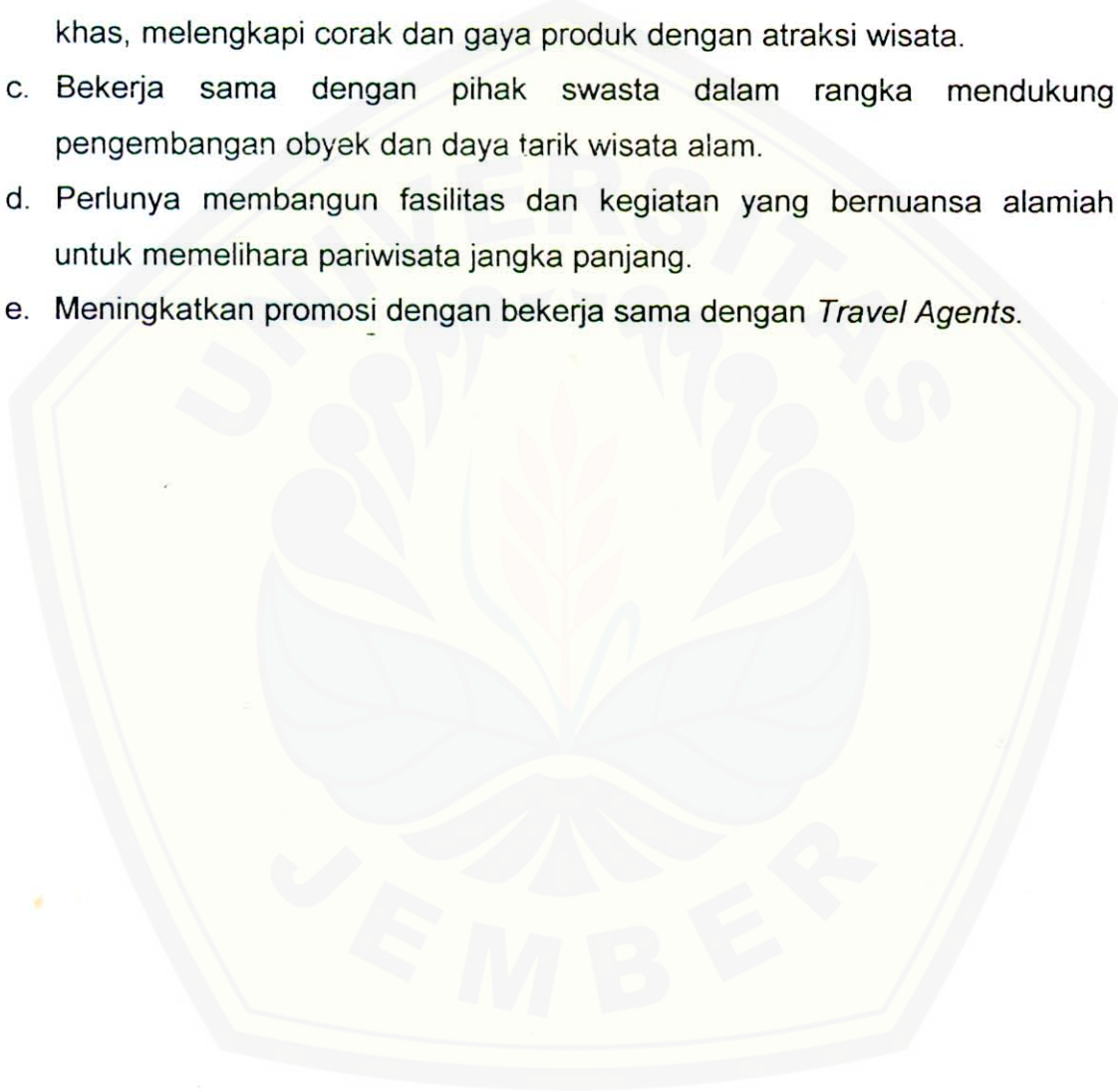
6.1 Kesimpulan

- a. Posisi bisnis ekoturisme PT Perhutani (Persero) Rayon V Unit II Jawa Timur terdapat pada posisi Investasi (*Invest*).
- b. Posisi Wana Wisata Tanjung Papuma, Grajagan, Watu Dodol, dan Pasir Putih terdapat pada posisi stabil sedangkan posisi Wana Wisata Rowo Bayu dan Tancak Kembar terdapat pada posisi divestasi.
- c. Strategi utama (*grand strategy*) pemasaran ekoturisme PT Perhutani (Persero) Rayon V Unit II Jawa Timur adalah tumbuh alami yang dapat diimplementasikan melalui pengembangan produk baru, meningkatkan pelayanan dengan memberikan corak dan gaya yang berbeda, tidak merubah harga, bekerja sama dengan *travel agents*, membuat paket wisata, dan meningkatkan pendidikan SDM. Strategi umum unit bisnis untuk WTP, WWG, WWD, dan WPP adalah selektifitas/pengaturan pendapatan, adapun beberapa pilihan strategi spesifik adalah melindungi program yang ada dan mengkonsentrasikan investasi pada usaha yang mempunyai keuntungan baik dan beresiko rendah. Strategi unit bisnis umum untuk WRB dan WTK adalah perluasan terbatas, adapun beberapa pilihan strategi spesifik adalah berhati-hati, berekspansi tanpa resiko tinggi, investasi minimal, dan merasionalisasi operasi.

6.2 Saran

Strategi pemasaran dimaksudkan untuk penyempurnaan strategi yang sudah ada, agar tujuan perusahaan dan program peningkatan pemasaran dapat dicapai secara efektif. Saran yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

- a. PT Perhutani (Persero) diharapkan dapat merubah kelembagaan yang ada dengan membentuk divisi wisata alam dan sifatnya independen serta dapat bekerja secara profesional .
- b. Melakukan pengembangan produk dengan menggali potensi wisata yang khas, melengkapi corak dan gaya produk dengan atraksi wisata.
- c. Bekerja sama dengan pihak swasta dalam rangka mendukung pengembangan obyek dan daya tarik wisata alam.
- d. Perlunya membangun fasilitas dan kegiatan yang bernuansa alamiah untuk memelihara pariwisata jangka panjang.
- e. Meningkatkan promosi dengan bekerja sama dengan *Travel Agents*.



DAFTAR PUSTAKA

- Amri. 1998. *Pemasaran Taman nasional Gunung Leuser Bagi Pengembangan Kepariwisata Aceh*. Aceh: Laporan Penelitian FE Universitas Syiah Kuala. Halaman 1-27.
- Asri, M. 1986. *Marketing*. Yogyakarta: BPF. Halaman 29.
- Assauri, S. 2000. "Strategi Pengembangan Bisnis Jasa". Dalam *Usahawan* (November, XXIX) No. 11. Jakarta: Lembaga Management FE-UI. Halaman 41-43.
- , 2000b. "Strategi Pemasaran Jasa". Dalam *Usahawan*. (Desember, XXIX) No. 12. Jakarta: Lembaga Management FE-UI. Halaman 38-40.
- Bariman, H. 1999. "Prospek Dan Pengembangan Pariwisata Dalam Menghadapi Era Globalisasi". Dalam *Aspirasi* (IX) No. 1. Jember: FISIP Unej. Halaman 1-7.
- Barkah. 1999. "Reorientasi Strategi Dan kebijaksanaan Pemasaran Pada Museum". Dalam *Usahawan* (Oktober, XXVIII) No. 10. Jakarta: Lembaga Management FE-UI. Halaman 32-36.
- Buchari, A. 1992. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfa Beta.
- Dewi, S.K., Ardani, S., Suryasih. I.A., Karini, N.M.O., dan Sri, A.A.P. 1994. *Strategi Pemasaran Obyek Wisata Taman Nasional Bali Barat*. (Laporan Penelitian) Denpasar: Prodi IV Pariwisata Universitas Udayana. Halaman 1-29.
- Diana, A. dan F. Tjiptono. 1998. "Penerapan Sistem Kualitas Dalam Industri Jasa Berdasarkan Konsep Total Quality Service". Dalam *Usahawan* (Oktober, XXVII) No. 10. Jakarta: Lembaga Management FE-UI. Halaman 32-33.
- Dillon, H.S. 1998. "Strategi Pengembangan Pasar Agribisnis". Dalam *Usahawan* (Oktober, XXVII) No. 10. Jakarta: Lembaga Management FE-UI. Halaman 14-15.
- Guiltinan, J.P. dan G.W. Paul, 1994. *Strategi dan Program Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga. Halaman 157.

- Ismanto, A. 2000. *Analisis Strategi Ekspor Kopi Indonesia*. Thesis (Belum Diterbitkan). Jember: MM Unej.
- Khairinal. 1999. "Strategi Pemasaran Yang Berpengaruh Terhadap Ekspor Produk Perusahaan Industri Furniture Di daerah Tingkat II Malang". (Thesis : Belum Diterbitkan). Malang: Universitas Brawijaya.
- Kotler, P. 1994. *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengawasan*. Jakarta: Erlangga
- Kotler, P. dan Andreasen. 1995. *Strategi Pemasaran Untuk Organisasi Nirlaba*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kotler, P. 2000. *Marketing Management*. Prentice Hall International. USA
- Nugroho, H. 1997. "Industrialisasi Sektor Pariwisata". Dalam *Kelola*. (VI) No. 16. Yogyakarta: MM UGM. Halaman 28-37.
- Nuril, H. 2000. "Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal Yang Berpengaruh Terhadap Keberhasilan Industri Kecil". (Thesis : Belum Diterbitkan). Malang: Universitas Brawijaya.
- Parikesit, D. dan W. Trisnadi. 1997. "Kebijakan Kepariwisata Indonesia Dalam, Pembangunan Jangka Panjang". Dalam *Kelola* (VI) No. 16. Yogyakarta: MM UGM. Halaman 1-13.
- Pearce II, J.A. dan R.B. Robinson. 1997. *Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- PHPA. 2001. "Kemungkinan Meningkatkan Ekowisata". Dalam Situs : <http://mofrinet.cbn.net.id/informasi/phpa>.
- Poerwanto. 1998. "Perencanaan Strategis Pengembangan Pariwisata Berkelanjutan". Dalam *Aspirasi*. (VIII) No. 1. Jember: FISIP Unej Halaman 33-43.
- . 1999. "Potensi Wisata Minat Khusus Dalam Pengembangan Pariwisata Berkelanjutan". Dalam *Aspirasi*. (IX) No. 1: Jember: FISIP Unej. Halaman 11-21.
- Priasukmana, S. 1993. "Ekoturisme Sebagai Pengembangan Usaha Bidang Kehutanan di Masa Datang". Dalam *Duta Rimba* (XIX) No. 161-162. Jakarta: Perum Perhutani. Halaman 47-51.
- . 1998. "Pembangunan Ekoturisme di Hutan Produksi". Dalam *MKI* (XI) No. 8. Jakarta: Departemen Kehutanan. Halaman 17-21.

- Purwowibowo. 1998. "Pariwisata dan Prospek Ekowisata (Wisata Lingkungan) Di Pembantu Gubernur Di Jember". Dalam *Aspirasi*. (VIII) No. 1. Jember: FISIP Unej. Halaman 45-53.
- Qamaruzzaman, M. 1998. "Prospek Pengembangan Pariwisata Pantai dan Bahari". Dalam *Usahawan* (November, XXVII) No. 11. Jakarta: Lembaga Management FE-UI. Halaman 5-11.
- Riana, A. 1997. "Suatu Konsep Pemasaran Pariwisata Alam" Dalam *Duta Rimba*. (Mei-Juni, XX) No. 203-204. Jakarta: Perum Perhutani. Halaman 54-56.
- Rusdan. 1997. "*Analisis Strategi Pemasaran Jasa Pada Industri Penggilingan Padi Di Kabupaten Lombok Timur – NTB*". (Thesis : Belum Diterbitkan). Malang: Universitas Brawijaya.
- Stanton, 1993. *Prinsip Pemasaran* (terjemahan Yohanes Lamarto). Jakarta: Erlangga.
- Sudiono, J. 1994. "Suatu Strategi Pemasarn Bagi Perum Perhutani". Dalam *Duta Rimba*. (Juli-Agustus, IX). No. 169-170. Jakarta: Perum Perhutani. Halaman 48-52.
- Sularso, R.A. 2001. *Manajemen Jasa*. Jember: MM Unej
- Susilo, P. 1998. *Strategi Pemasaran Mesin Pompa Air Pada PT. Kubota Indonesia Semarang*. (Thesis: Belum Diterbitkan) Semarang: UNDIP.
- Suwantoro, G. 1997. *Dasar-dasar Pariwisata*. Yogyakarta: Andi .
- Suwarsono. 2000. *Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: YKPN.
- Swastha, B dan Irawan. 1983. *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Andi.
- Tjiptono, F. 1996. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Andi.
- Umar, H. 2000. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Jakarta: PT. Gramedia. Halaman. 462-476.
- Wijaya, N.H.S. 1999. "Strategi Pemasaran Pada Kondisi Krisis". Dalam *Usahawan*. (April, XXVIII). No. 04. Jakarta: Lembaga Management FE-UI. Halaman 46-48.
- Wiratno. 1999. "Pemantauan Evaluasi Kegiatan Wisata Alam" Dalam *Duta Rimba*. (April). Jakarta: Perum Perhutani. Halaman 36-41.
- Yusuf, S. 1997. "Perkembangan Dan Pengembangan Pariwisata Nasional Serta kecenderungan Pariwisata Internasional". Dalam *Kelola*. (VI) No. 16. Yogyakarta: MM UGM. Halaman 15-27.

Lampiran 1. Daftar Kuesioner

DAFTAR KUESIONER UNTUK PENGELOLA

I. IDENTITAS PRIBADI

1. Nama :
2. Alamat :
3. Umur : a. < 30 Tahun
b. 30 – 50 Tahun
c. > 50 Tahun.
4. Status perkawinan : a. Kawin
b. Tidak Kawin.
5. Jabatan :
6. Masa Kerja :

II. Untuk pertanyaan berikut ini Bpk/Ibu diminta untuk memberikan bobot dan penilaian dari variabel yang merupakan lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman dengan penilaian sebagai berikut :

A. Penilaian Peluang Perusahaan

Nilai	Arti
5	Sangat Berpeluang
4	Cukup Berpeluang
3	Berpeluang
2	Kurang Berpeluang
1	Tidak Berpeluang

Menurut Bpk/Ibu, variabel-variabel yang memberikan peluang pada pemasaran ekoturisme adalah :

1. Komposisi demografi ()
2. Meluasnya jaringan informasi ()
3. Meningkatnya pendapatan per kapita dunia ()
4. Tuntutan berlibur dan mobilitas manusia ()
5. Peningkatan ekonomi daerah ()
6. Pertumbuhan investasi ()
7. Tidak ada proteksi dan atau kuota dalam pariwisata ()
8. Peluang berkembang ()
9. Peningkatan devisa ()
10. Kesempatan memperoleh SDM professional ()
12. Kebijakan pemerintah ()

B. Penilaian Ancaman Perusahaan

Nilai	Arti
5	Sangat Mengancam
4	Cukup Mengancam
3	Mengancam
2	Kurang Mengancam
1	Tidak Mengancam

Menurut Bpk/Ibu, variabel-variabel yang memberikan ancaman pada pemasaran ekoturisme adalah :

1. Sosial budaya ()
2. Pesaing ()
3. Lambatnya pertumbuhan pariwisata alam ()
4. Perkembangan teknologi dan informasi ()
5. Perekonomian, keamanan yang tidak stabil ()
6. Kerusakan lingkungan dan budaya ()
7. Tujuan wisata alternatif ()
8. Globalisasi ()

III. Untuk pertanyaan berikut ini Bpk/Ibu diminta untuk memberikan bobot dan penilaian dari variabel yang merupakan lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan dengan penilaian sebagai berikut :

Nilai	Arti
5	Sangat Setuju
4	Cukup Setuju
3	Setuju
2	Kurang Setuju
1	Tidak Setuju

Penilaian Kekuatan dan Kelemahan

1. Produk jasa (Obyek) ()
2. Daya Tarik Wisata ()
3. Prasarana Wisata ()
4. Sarana Wisata ()
5. Tatalaksana/infrastruktur ()
6. Sumberdaya Manusia ()
7. Citra pariwisata alam kehutanan ()
8. Potensi pariwisata ()
9. Standart pelayanan dan produk wisata ()
10. Kondisi keuangan ()

IV. Untuk pertanyaan berikut ini Bpk/Ibu diminta untuk memberikan bobot dan penilaian dari variabel yang merupakan daya tarik pasar dan kekuatan bisnis dengan penilaian sebagai berikut :

Nilai	Arti
5	Sangat Setuju
4	Cukup Setuju
3	Setuju
2	Kurang Setuju
1	Tidak Setuju

Penilaian Kekuatan Bisnis

1. Jumlah pengunjung ()
2. Tarif masuk ()
3. Pendapatan ()
4. Fasilitas pendukung ()
5. Jarak tempuh ()
6. Jumlah obyek yang dinikmati ()

Penilaian Daya Tarik Industri

1. Pangsa pasar ekoturisme ()
2. Potensi kunjungan wisatawan ()

Lampiran 2a. Perhitungan Elemen Peluang

No	Elemen	Responden															Jumlah	Nilai (N)	Bobot (B)	N x B
		Responden																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15				
1	Meluasnya jaringan informasi	4	5	4	5	4	3	5	3	5	4	4	4	5	3	62	4.13	0.11	0.44	
2	Tuntutan berlibur dan mobilitas manusia	5	5	4	5	4	4	3	3	5	4	3	3	5	4	60	4.00	0.10	0.41	
3	Peningkatan ekonomi daerah	4	5	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	3	3	58	3.87	0.10	0.38	
4	Komposisi demografi	4	4	5	4	3	4	2	3	4	5	2	4	3	4	55	3.67	0.09	0.34	
5	Peluang berkembang	5	3	3	3	3	3	4	3	5	4	3	4	4	4	54	3.60	0.09	0.33	
6	Peningkatan devisa	4	2	3	3	3	5	3	3	3	3	5	5	4	3	52	3.47	0.09	0.31	
7	Kesempatan memperoleh SDM profesional	4	2	4	3	2	4	2	3	4	4	4	3	5	4	52	3.47	0.09	0.31	
8	Kebijaksanaan pemerintah	4	5	3	5	2	3	5	3	4	5	3	2	3	2	51	3.40	0.09	0.30	
9	Pertumbuhan investasi	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	49	3.27	0.08	0.27	
10	Meningkatnya pendapatan per kapita dunia	4	3	3	4	2	3	3	3	5	3	3	2	4	3	48	3.20	0.08	0.26	
11	Tdk ada proteksi &/ kuota dlm industri pariwisata	3	1	3	5	2	3	4	3	4	3	4	3	2	3	46	3.07	0.08	0.24	
	Jumlah															587		1.00	3.59	

Lampiran 2b. Perhitungan Elemen Ancaman

No	Elemen	Responden															Jumlah	Nilai (N)	Bobot (B)	N x B
		Responden																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15				
1	Perekonomian dan keamanan yang tidak stabil	2	5	3	1	1	4	5	3	3	5	4	3	3	3	48	3.20	0.18	0.58	
2	Pesaing	2	5	3	4	2	1	2	3	3	4	1	2	3	2	39	2.60	0.15	0.38	
3	Kerusakan lingkungan dan budaya	1	4	3	1	3	1	5	2	2	4	4	2	1	3	38	2.53	0.14	0.36	
4	Lambatnya pertumbuhan ekoturisme	3	4	3	2	1	3	3	3	2	3	1	1	2	2	34	2.27	0.13	0.29	
5	Globalisasi	3	2	3	1	2	2	5	1	2	1	1	1	3	2	31	2.07	0.12	0.24	
6	Sosial budaya	2	3	1	1	1	3	5	1	2	1	1	1	3	3	29	1.93	0.11	0.21	
7	Tujuan wisata alternatif	2	3	2	1	2	1	3	3	1	1	1	1	1	1	26	1.73	0.10	0.17	
8	Perkembangan teknologi dan informasi	2	4	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	22	1.47	0.08	0.12	
	Jumlah															267		1.00	2.34	

Lampiran 3a. Perhitungan Elemen Kekuatan dan Kelemahan

No	Elemen	Responden															Jumlah	Nilai (N)	Bobot (B)	N x B
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15				
1	Produk jasa (obyek)	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4	4	4	5	5	66	4.40	0.11	0.49	
2	Daya tarik wisata	5	5	4	3	3	3	5	4	5	4	5	4	4	5	64	4.27	0.11	0.46	
3	Citra pariwisata alam kehutanan	4	5	4	5	4	3	4	5	3	4	4	5	4	5	64	4.27	0.11	0.46	
4	Sumber daya manusia	4	5	5	5	3	3	5	3	4	5	4	3	4	3	60	4.00	0.10	0.41	
5	Potensi pariwisata	5	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	3	3	59	3.93	0.10	0.39	
6	Standar pelayanan dan produk wisata	4	4	3	3	3	3	4	3	5	4	4	5	4	4	59	3.93	0.10	0.39	
7	Prasarana wisata	4	5	3	5	3	3	3	3	4	5	4	3	4	5	57	3.80	0.10	0.37	
8	Sarana wisata	4	5	4	3	2	3	3	3	4	5	4	3	4	4	54	3.60	0.09	0.33	
9	Tatalaksana/infrastruktur	4	3	3	5	2	3	5	3	5	3	4	3	3	5	54	3.60	0.09	0.33	
10	Kondisi keuangan	4	5	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	54	3.60	0.09	0.33	
	Jumlah															591		1.00	3.96	

Lampiran 3b. Perhitungan Elemen Kekuatan Bisnis

No	Elemen	Responden															Jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1	Jumlah pengunjung	5	4	4	3	3	5	4	3	5	3	5	4	5	4	62	0.19	
2	Fasilitas pendukung	5	4	4	3	2	3	2	3	5	3	5	4	3	4	52	0.16	
3	Jumlah obyek yang dinikmati	4	3	4	3	3	3	4	3	5	3	5	3	3	2	51	0.16	
4	Pendapatan	4	5	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	5	4	56	0.17	
5	Jarak tempuh	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	48	0.15	
6	Tarif masuk	5	3	4	5	3	3	3	3	3	3	4	5	3	4	54	0.17	
	Jumlah															323	1.00	

Lampiran 3c. Perhitungan Elemen Daya Tarik Industri

No	Elemen	Responden															Jumlah	Nilai (N)	Bobot (B)	N x B
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15				
1	Pangsa pasar ekoturisme	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	5	52	3.47	0.50	1.75	
2	Potensi kunjungan wisatawan	4	3	3	5	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	51	3.40	0.50	1.68	
	Jumlah															103		1.00	3.43	

Lampiran 4. Perhitungan Data Sekunder Elemen Kekuatan Bisnis

Variabel	Obyek	Tahun						Rata-rata	Bobot (B)	Nilai (N)	Skor (BxN)
		1995	1996	1997	1998	1999	2000				
Jumlah pengunjung	WTP	98969	118334	133988	78489	119578	130568	113321	0.19	5.00	0.96
	WWG	50324	68037	51211	66789	46720	46100	54864	0.19	2.92	0.56
	WRB	2702	1690	900	3350	2050	340	1839	0.19	1.03	0.20
	WWD	15448	20066	19688	18960	20154	23301	19603	0.19	1.66	0.32
	WPP	0	2795	3170	2788	4164	5248	3633	0.19	1.09	0.21
	WTK	1481	1100	1400	586	736	953	1043	0.19	1.00	0.19
Tarif masuk (Rp)	WTP	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	0.16	1.00	0.16
	WWG	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	0.16	1.00	0.16
	WRB	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	0.16	1.00	0.16
	WWD	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	0.16	1.00	0.16
	WPP	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	0.16	1.00	0.16
	WTK	500	500	500	500	500	500	500	0.16	5.00	0.81
Pendapatan (Rp)	WTP	33812200	43393800	45145000	36194500	45140500	35370550	39842758	0.16	3.62	0.57
	WWG	21174000	31926000	37312500	97150300	83090000	92702000	60559133	0.16	5.00	0.79
	WRB	691000	462000	581000	1359000	1177000	187000	742833	0.16	1.02	0.16
	WWD	635000	5825000	5584000	7824000	11177000	20266000	8551833	0.16	1.54	0.24
	WPP	0	31279400	32791600	26830300	36735800	46378200	34803060	0.16	3.29	0.52
	WTK	100000	550000	700000	293000	368000	476500	414583	0.16	1.00	0.16
Fasilitas pendukung (unit)	WTP	15	15	15	15	15	15	15	0.17	5.00	0.87
	WWG	13	13	13	13	13	13	13	0.17	4.11	0.71
	WRB	9	9	9	9	9	9	9	0.17	2.33	0.40
	WWD	11	11	11	11	11	11	11	0.17	3.22	0.56
	WPP	15	15	15	15	15	15	15	0.17	5.00	0.87
	WTK	6	6	6	6	6	6	6	0.17	1.00	0.17
Jarak tempuh (Km)	WTP	37	37	37	37	37	37	37	0.15	1.48	0.22
	WWG	40	40	40	40	40	40	40	0.15	1.00	0.15
	WRB	32	32	32	32	32	32	32	0.15	2.28	0.34
	WWD	15	15	15	15	15	15	15	0.15	5.00	0.74
	WPP	30	30	30	30	30	30	30	0.15	2.60	0.39
	WTK	21	21	21	21	21	21	21	0.15	4.04	0.60
Jumlah obyek yang dinikmati (unit)	WTP	11	11	11	11	11	11	11	0.17	5.00	0.84
	WWG	7	7	7	7	7	7	7	0.17	2.71	0.45
	WRB	5	5	5	5	5	5	5	0.17	1.57	0.26
	WWD	7	7	7	7	7	7	7	0.17	2.71	0.45
	WPP	6	6	6	6	6	6	6	0.17	2.14	0.36
	WTK	4	4	4	4	4	4	4	0.17	1.00	0.17

Keterangan: WTP : Wana Wisata Tanjung Papuma

WWD : Wana Wisata Watu Dodol

WWG : Wana Wisata Grajaganb

WPP : Wana Wisata Pasir Putih

WRB : Wana Wisata Rowo Bayu

WTK : Wana Wisata Air Terjun Tancak Kembar

Lampiran 5. Perhitungan Analisis Matrik Portofolio GE

- A. Dasar analisis** :
1. Kekuatan Bisnis (posisi dalam persaingan)
 2. Daya Tarik Industri (pasar)

- B. Skor:**
1. Tidak setuju
 2. Kurang setuju
 3. Setuju
 4. Cukup setuju
 5. Sangat setuju

- C. Alat ukur:** Pendekatan regresi linier sederhana

$Y_i = a + bX_i$, dimana: Y = nilai skor dan X = ukuran aktual

Y_1 (terendah) = 1 ; X_1 = ukuran aktual terburuk

Y_2 (tertinggi) = 5 ; X_2 = ukuran aktual terbaik

- D. Variabel Kekuatan Bisnis (Posisi dalam persaingan)**

Unit Bisnis Strategis	Jumlah Pengunjung (orang)	Tarif masuk (Rp)	Pendapatan (Rp)	Fasilitas Pendukung (unit)	Jarak Tempuh (km)	Jumlah obyek yang dinikmati
WTP	113321	1000	39842758	15	37	11
WWG	54864	1000	60559133	13	40	7
WRB	1839	1000	742833	9	32	5
WWD	19603	1000	8551833	11	15	7
WPP	3633	1000	34803060	15	30	6
WTK	1043	500	414583	6	21	4
Jumlah	194301	5500	144914201	69	175	40

- E. Variabel Daya Tarik Industri (pasar)**

- a. Pangsa pasar ekoturisme
- b. Potensi kunjungan wisatawan

- F. Bobot kekuatan bisnis berdasarkan nilai tertimbang (lampiran 3b)**

No	Variabel	Bobot (%)
1	Jumlah pengunjung	0,19
2	Tarif masuk	0,16
3	Pendapatan	0,16
4	Fasilitas pendukung	0,17
5	Jarak tempuh	0,15
6	Jumlah obyek yang dinikmati	0,17
	Jumlah	1,00

G. Bobot daya tarik industri (Lampiran 3c)

No	Variabel	Bobot (%)
1	Pangsa pasar ekoturisme	0,50
2	Potensi kunjungan wisatawan	0,50
	Jumlah	1,00

H. Perhitungan skor untuk variabel kekuatan bisnis

1. Variabel jumlah pengunjung

$$X_1 = 1043 ; Y_1 = 1$$

$$X_2 = 113321 ; Y_2 = 5$$

$$\text{Maka } b = (Y_1 - Y_2) / (X_1 - X_2) = (1 - 5) / (1043 - 113321) = 0,000035626$$

$$Y_1 = a + bX_1, \text{ maka } a = Y_1 - bX_1 = 1 - (0,000035626)1043$$

$$\text{Maka } a = 0,96$$

$$Y_3 = a + bX_3 = 0,96 + (0,000035626)54864 = 2,92$$

$$Y_4 = a + bX_4 = 0,96 + (0,000035626)1839 = 1,03$$

$$Y_5 = a + bX_5 = 0,96 + (0,000035626)19603 = 1,66$$

$$Y_6 = a + bX_6 = 0,96 + (0,000035626)3633 = 1,09$$

Skor akhir untuk variabel jumlah pengunjung

No	Unit Bisnis Strategis	Rata-rata	Bobot (%)	Peringkat	Skor
1	WTP	113321	0,19	5,00	0,96
2	WWG	54864	0,19	2,92	0,56
3	WRB	1839	0,19	1,03	0,20
4	WWD	19603	0,19	1,66	0,32
5	WPP	3633	0,19	1,09	0,21
6	WTK	1043	0,19	1,00	0,19

2. Variabel tarif masuk

$$X_1 = 1000 ; Y_1 = 1$$

$$X_2 = 500 ; Y_2 = 5$$

$$\text{Maka } b = (Y_1 - Y_2) / (X_1 - X_2) = (1 - 5) / (1000 - 500) = -0,008$$

$$Y_1 = a + bX_1, \text{ maka } a = Y_1 - bX_1 = 1 - (-0,008)1000$$

$$\text{Maka } a = 9$$

$$Y_3 = a + bX_3 = 9 + (-0,008)1000 = 1,00$$

$$Y_4 = a + bX_4 = 9 + (-0,008)1000 = 1,00$$

$$Y_5 = a + bX_5 = 9 + (-0,008)1000 = 1,00$$

$$Y_6 = a + bX_6 = 9 + (-0,008)1000 = 1,00$$

Skor akhir untuk tarif masuk

No	Unit Bisnis Strategis	Rata-rata	Bobot (%)	Peringkat	Skor
1	WTP	1000	0,16	1,00	0,16
2	WWG	1000	0,16	1,00	0,16
3	WRB	1000	0,16	1,00	0,16
4	WWD	1000	0,16	1,00	0,16
5	WPP	1000	0,16	1,00	0,16
6	WTK	1000	0,16	5,00	0,81

3. Variabel pendapatan

$$X_1 = 414583 ; Y_1 = 1$$

$$X_2 = 60559133 ; Y_2 = 5$$

$$\text{Maka } b = (Y_1 - Y_2)/(X_1 - X_2) = (1 - 5)/(414583 - 60559133) = 0,000000067$$

$$Y_1 = a + bX_1, \text{ maka } a = Y_1 - bX_1 = 1 - (0,000000067)414583$$

$$\text{Maka } a = 0,972428$$

$$Y_3 = a + bX_3 = 0,972428 + (0,000000067)39842758 = 3,62$$

$$Y_4 = a + bX_4 = 0,972428 + (0,000000067)742833 = 1,02$$

$$Y_5 = a + bX_5 = 0,972428 + (0,000000067)8551833 = 1,54$$

$$Y_6 = a + bX_6 = 0,972428 + (0,000000067)34803060 = 3,29$$

Skor akhir untuk variabel pendapatan

No	Unit Bisnis Strategis	Rata-rata	Bobot (%)	Peringkat	Skor
1	WTP	39842758	0,16	3,62	0,57
2	WWG	60559133	0,16	5,00	0,79
3	WRB	742833	0,16	1,02	0,16
4	WWD	8551833	0,16	1,54	0,24
5	WPP	34803060	0,16	3,29	0,52
6	WTK	414583	0,16	1,00	0,16

4. Variabel fasilitas pendukung

$$X_1 = 6; Y_1 = 1$$

$$X_2 = 15; Y_2 = 5$$

$$\text{Maka } b = (Y_1 - Y_2)/(X_1 - X_2) = (1 - 5)/(6 - 15) = 0,4444$$

$$Y_1 = a + bX_1, \text{ maka } a = Y_1 - bX_1 = 1 - (0,4444)6$$

$$\text{Maka } a = -1,6667$$

$$Y_3 = a + bX_3 = -1,6667 + (0,4444)13 = 4,11$$

$$Y_4 = a + bX_4 = -1,6667 + (0,4444)9 = 2,33$$

$$Y_5 = a + bX_5 = -1,6667 + (0,4444)11 = 3,22$$

$$Y_6 = a + bX_6 = -1,6667 + (0,4444)15 = 5,00$$

Skor akhir untuk variabel fasilitas pendukung

No	Unit Bisnis Strategis	Rata-rata	Bobot (%)	Peringkat	Skor
1	WTP	15	0,17	5,00	0,87
2	WWG	13	0,17	4,11	0,71
3	WRB	9	0,17	2,33	0,40
4	WWD	11	0,17	3,22	0,56
5	WPP	15	0,17	5,00	0,87
6	WTK	6	0,17	1,00	0,17

5. Variabel jarak tempuh

$$X_1 = 40; Y_1 = 1$$

$$X_2 = 15; Y_2 = 5$$

$$\text{Maka } b = (Y_1 - Y_2)/(X_1 - X_2) = (1 - 5)/(40 - 15) = -0,16$$

$$Y_1 = a + bX_1, \text{ maka } a = Y_1 - bX_1 = 1 - (-0,16)40$$

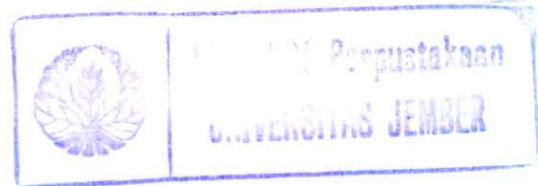
$$\text{Maka } a = 7,4$$

$$Y_3 = a + bX_3 = 7,4 + (-0,16)37 = 1,48$$

$$Y_4 = a + bX_4 = 7,4 + (-0,16)32 = 2,28$$

$$Y_5 = a + bX_5 = 7,4 + (-0,16)30 = 2,60$$

$$Y_6 = a + bX_6 = 7,4 + (-0,16)21 = 4,04$$



Skor akhir untuk variabel jarak tempuh

No	Unit Bisnis Strategis	Rata-rata	Bobot (%)	Peringkat	Skor
1	WTP	37	0,15	1,48	0,22
2	WWG	40	0,15	1,00	0,15
3	WRB	32	0,15	2,28	0,34
4	WWD	15	0,15	5,00	0,74
5	WPP	30	0,15	2,60	0,39
6	WTK	21	0,15	4,04	0,60

6. Variabel jumlah obyek yang dinikmati

$$X_1 = 4 ; Y_1 = 1$$

$$X_2 = 11 ; Y_2 = 5$$

$$\text{Maka } b = (Y_1 - Y_2)/(X_1 - X_2) = (1 - 5)/(4 - 11) = 0,57142857$$

$$Y_1 = a + bX_1, \text{ maka } a = Y_1 - bX_1 = 1 - (0,57142857)4$$

$$\text{Maka } a = -1,285714$$

$$Y_3 = a + bX_3 = 0,57142857 + (-1,285714)7 = 2,71$$

$$Y_4 = a + bX_4 = 0,57142857 + (-1,285714)5 = 1,57$$

$$Y_5 = a + bX_5 = 0,57142857 + (-1,285714)7 = 2,71$$

$$Y_6 = a + bX_6 = 0,57142857 + (-1,285714)6 = 2,14$$

Skor akhir untuk variabel jumlah obyek yang dinikmati

No	Unit Bisnis Strategis	Rata-rata	Bobot (%)	Peringkat	Skor
1	WTP	11	0,17	5,00	0,84
2	WWG	7	0,17	2,71	0,45
3	WRB	5	0,17	1,57	0,26
4	WWD	7	0,17	2,71	0,45
5	WPP	6	0,17	2,14	0,36
6	WTK	4	0,17	1,00	0,17

I. Perhitungan Untuk Daya Tarik Industri (lampiran 3c)

No	Elemen	Bobot (%)	Peringkat	Skor
1	Pangsa pasar ekoturisme	0,50	3,47	1,75
2	Potensi kunjungan wisatawan	0,50	3,40	1,68
	Jumlah	1,0000		3,4337