

**PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN PADA BIRO PERJALANAN
WISATA NADHITA & Tour & Travel JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Jember



Oleh :

Bayu Firmansyah

NIM : 000810201209

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2005**

JUDUL SKRIPSI

**PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN PADA BIRO PERJALANAN
WISATA NADITHA TOUR & TRAVEL JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Bayu Firmansyah

NIM : 000810201209

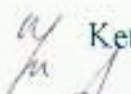
Jurusan : SI Manajemen

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal:

30 Juni 2005


Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Susunan Panitia Penguji :


 Ketua,

Drs. H. Suwardi, MM
NIP.131.129.286

Sekretaris,

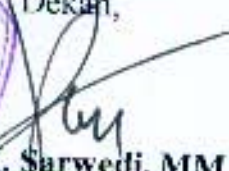

Drs. M. Syaharuddin, MS
NIP.131.474.384

Anggota ,


Drs. Bambang Irawan, M.Si
NIP.131.759.835

Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,




DR. H. Sarwedi, MM
NIP.131.276.658

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Penentuan Strategi Pemasaran Berdasarkan Analisis S.W.O.T pada Biro Perjalanan Wisata Naditha Tour dan Travel Jember

Nama Mahasiswa : Bayu Firmansyah

NIM : 000810201209

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Pembimbing I

Drs. Bambang Irawan, M.Si

NIP. 131 759 835

Pembimbing II



Deasy Wulandari, SE, M.Si

NIP. 132 258 071

Ketua Jurusan



Dra. Diah Yulisetiari, M.Si

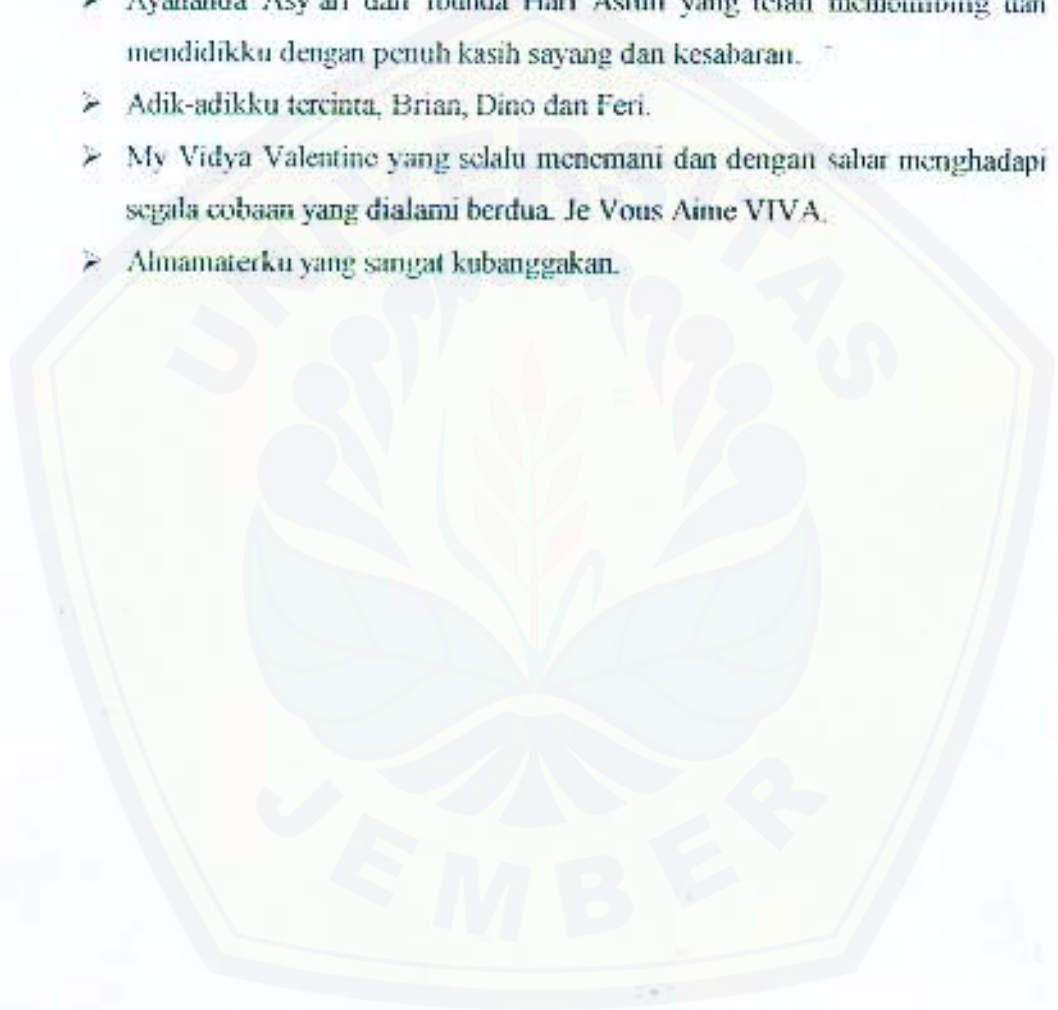
NIP. 131 624 474

Tanggal Persetujuan : Juni 2005

PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur dan terima kasih, kupersembahkan skripsi ini kepada :

- Ayahanda Asy'ari dan Ibunda Hari Astuti yang telah membimbing dan mendidiku dengan penuh kasih sayang dan kesabaran.
- Adik-adikku tercinta, Brian, Dino dan Feri.
- My Vidya Valentine yang selalu menemani dan dengan sabar menghadapi segala cobaan yang dialami berdua. Je Vous Aime VIVA.
- Almamaterku yang sangat kubanggakan.



MOTTO

- Saat kamu berhasil, ingatlah bahwa itu tidak akan pernah terjadi tanpa campur tangan-Nya.

Saat kamu gagal, percayalah bahwa Tuhan menjadikan segala sesuatu indah pada waktunya.

(VIVA)

- Kebahagiaan datang jika kita berhenti mengeluh tentang kesulitan-kesulitan yang kita hadapi, dan mengucapkan terima kasih atas kesulitan-kesulitan yang tidak menimpa kita.

(Unknown)

ABSTRAKSI

Penelitian ini berjudul " Penentuan Strategi Pemasaran Pada Biro Perjalanan Wisata NADHITA Tour & Travel Jember " yang dilakukan selama 1 bulan, yaitu bulan Februari 2005 dan dilaksanakan di Biro Perjalanan Wisata NADHITA Tour & Travel Jember. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui variabel-variabel apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari Biro Perjalanan Wisata NADHITA Tour & Travel Jember, serta untuk mengetahui strategi yang tepat yang dapat digunakan oleh Biro Perjalanan Wisata NADHITA Tour & Travel Jember dengan menggunakan metode analisis S.W.O.T (Strength, Weakness, Opportunities, Threats).

Penelitian ini menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data. Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian, metode penelitian yang dilakukan adalah metode Deskriptif dengan menggambarkan obyek penelitian pada saat sekarang, berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya.

Dengan metode analisis data terkait dengan faktor promosi, pelayanan, harga dan lokasi, kemudian dilakukan analisis untuk mencari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Biro Perjalanan Wisata NADHITA Tour & Travel Jember dan mengetahui peluang dan ancaman yang sedang atau dapat terjadi untuk kemudian dirumuskan strategi apa yang paling efektif untuk mengatasi situasi yang sedang dihadapi oleh Biro Perjalanan Wisata NADHITA Tour & Travel Jember.

Dari analisis yang dilakukan dengan menggunakan metode IFAS dan EFAS serta dengan IE Matriks yang menentukan posisi perusahaan diketahui perusahaan berada di kuadran V dengan total skor faktor strategis internal (IFAS) adalah 2,388 yang membicarakan arti bahwa Biro Perjalanan Wisata NADHITA Tour & Travel Jember memiliki kekuatan dan kelemahan rata-rata yaitu kekuatan yang dimiliki dapat dipergunakan untuk meminimalkan kelemahan-kelemahannya. Sedangkan total skor untuk faktor strategis eksternal (EFAS) adalah 2,332 yang memberikan arti bahwa Biro Perjalanan Wisata NADHITA Tour & Travel Jember mempunyai peluang untuk tumbuh dan berkembang di masa yang akan datang dengan melakukan antisipasi terhadap ancaman-ancaman seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan tersebut. Strategi global Biro Perjalanan Wisata NADHITA Tour & Travel Jember berada pada kuadran V yaitu strategi pertumbuhan dengan konsentrasi melalui integrasi horizontal.

KATA PENGANTAR

Dengan penuh rasa syukur kepada Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Dalam penulisan skripsi ini, penulis banyak sekali mendapatkan bantuan dari banyak pihak yang dengan sabar dan ikhlas membantu penulis.

Atas bimbingan, bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, maka pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. H. Sarwedi, M.M, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Ibu Dra. Diah Yulisetiarni, M.Si, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Drs. Bambang Irawan, M.Si, selaku Pembimbing I. Terima kasih banyak atas segala bimbingan, motivasi, masukan, kritik dan kesabarannya dalam membimbing saya.
4. Ibu Deasy Wulandari, SE,M.Si, selaku Pembimbing II. Terima kasih atas segala waktu, bimbingan dan segala bantuan yang telah diberikan selama membimbing saya.
5. Bapak Drs. Eka Bambang G., M.Si, selaku Dosen Wali yang telah banyak memberi bimbingan kepada saya selama berada di bangku kuliah.
6. Mas Diko Setio Prihanto, SE, selaku Pimpinan Biro Perjalanan Wisata Nadhita Tour dan Travel Jember yang telah banyak membantu penulisan skripsi ini serta memberi gambaran tentang dunia kerja kepada saya.
7. Staff dan karyawan Biro Perjalanan Wisata Nadhita Tour dan Travel Jember.
8. Sahabat sejawatku Andi Aulia, Rani, Dodi, Gian. Terima kasih atas kebersamaan yang tercipta selama ini. I love you all.
9. My Love, Vidya Valentine yang telah menemani hari-hari saya dengan penuh cinta dan kasih sayang LUV U 4EVER

10. Keluarga di Djatiroto H. Ahmad Ridlo, Hj. Umami, Oniex, Cindy. Terima kasih atas segala dukungannya.
11. Arek-arek Jawa IVA No. 8, Zen "Tophu", "El Chino" Antoni, Vic Toure, Tedjo, Abu, Doni, Fatih "Klontong", bayu gombloh. Terima kasih atas segala cerita dan canda tawa yang telah tercipta.
12. Arek-arek MGT GL angkatan 2000 yang penuh kebersamaan dan saling bantu, terima kasih banyak.
13. Karyawan dan staff Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang baik hati, Mas Is, Mas Yuli, dll.
14. Serta semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu yang ikut membantu penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Semoga segala kebaikan dan ketulusan hati yang telah diberikan kepada penulis akan mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan para pembaca pada umumnya.

Jember, Juni 2005

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Pokok Permasalahan	3
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	4
1.3.1. Tujuan Penelitian	4
1.3.2. Kegunaan Penelitian	4
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Tinjauan Penelitian Sebelumnya	5
2.1.1. Penelitian Dandy Ahmad (2001)	5
2.1.2. Penelitian Festi Muharrida (2003)	6
2.1.3. Penelitian Dewi Sulistiowati (2002)	7
2.2. Teori Tentang Pemasaran dan Jasa	7
2.2.1. Pengertian Pemasaran	7
2.2.2. Pengertian Jasa	8

2.2.3. Karakteristik Jasa	9
2.2.4. Klasifikasi Jasa	10
2.2.5. Bauran Pemasaran Jasa	10
2.2.6. Dimensi Kualitas Jasa	11
2.3. Teori Tentang Biro Perjalanan	12
2.3.1. Pengertian Biro Perjalanan	12
2.3.2. Pentingnya Usaha Pemasaran Bagi Suatu Biro Perjalanan	13
2.4. Pengertian Strategi	13
2.4.1. Perencanaan Strategi	14
2.4.2. Konsep Strategi	17
2.4.3. Tipe-tipe Strategi	18
2.4.4. Analisis Strategi	18
2.4.5. Pengertian Strategi Pemasaran	23
2.4.6. Macam-macam Strategi Pemasaran	25
2.4.7. Strategi Bauran Pemasaran	26
2.4.8. Penyusunan Strategi Pemasaran	29
BAB III : METODE PENELITIAN	
3.1. Rancangan Penelitian	34
3.2. Teknik Pengambilan Sampel	34
3.3. Metode Pengumpulan Data	35
3.4. Jenis Data Penelitian	36
3.5. Definisi Operasional Variabel	36
3.6. Metode Analisis Data	37
3.6.1. Identifikasi Terhadap Variabel Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman (Fak- tor Strategis Perusahaan)	37
3.7. Kerangka Pemecahan Masalah	42

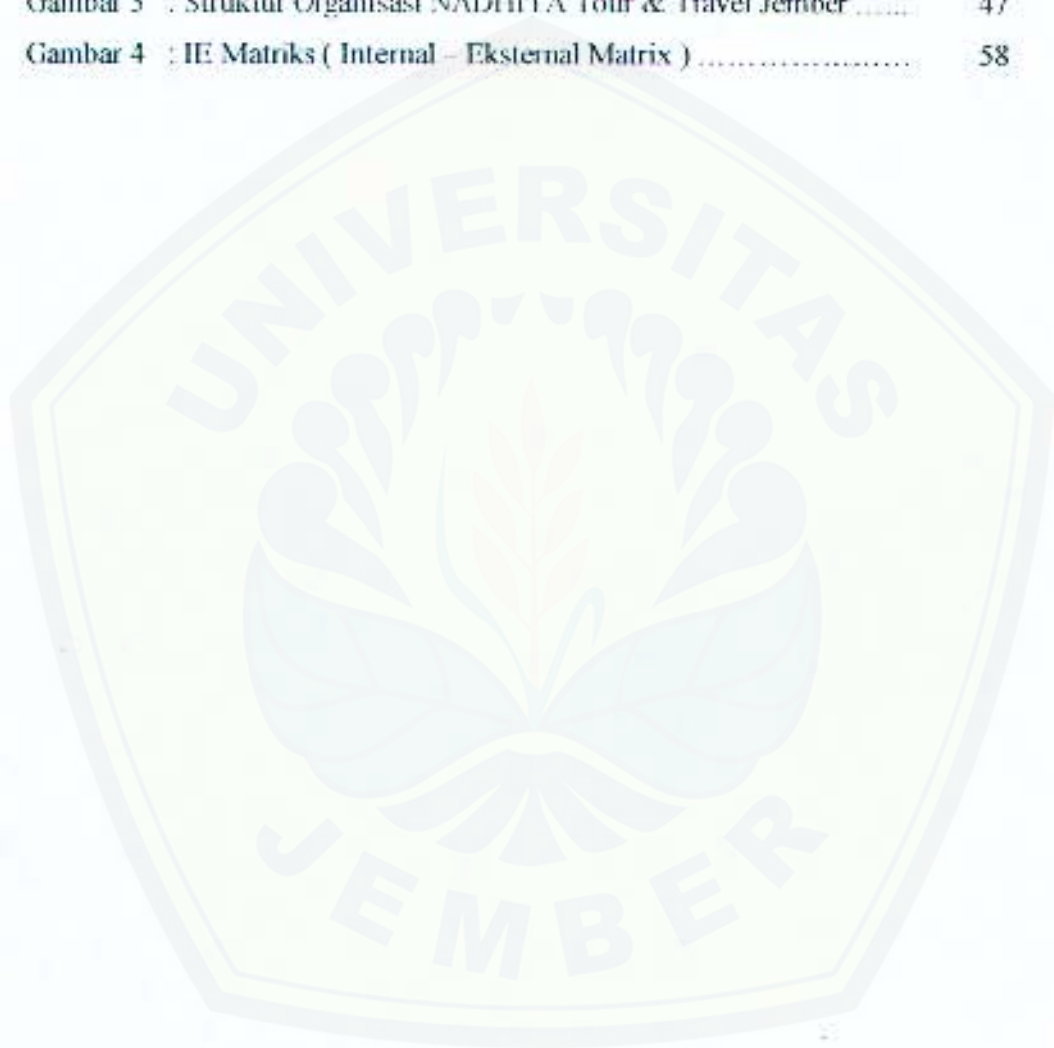
BAB IV	: HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1.	Gambaran Umum dan Sejarah Singkat Perusahaan ...	44
4.2.	Organisasi Perusahaan	45
4.2.1.	Struktur Organisasi Perusahaan	45
4.2.2.	Job Description	47
4.3.	Aspek-aspek Perusahaan	49
4.3.1.	Aspek Pemasaran	49
4.3.2.	Aspek Produksi	51
4.3.3.	Aspek Sumber Daya Manusia	53
4.4.	Analisis Data	54
4.4.1.	Identifikasi Terhadap Variabel Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman (Fak- tor Strategis Perusahaan)	54
4.4.2.	Penentuan Posisi Perusahaan	58
4.4.3.	Menentukan Strategi Perusahaan dengan Menggunakan Analisis S.W.O.T (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) ...	59
4.5.	Hasil dan Pembahasan	63
4.5.1.	Pemilihan Strategi Pemasaran	66
BAB V	: KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1.	Kesimpulan	68
5.2.	Saran	70
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 1	: IFAS (Internal Factor Analysis Summary)	37
Tabel 2	: EFAS (External Factor Analysis Summary)	38
Tabel 3	: Matrik S.W.O.T	41
Tabel 4	: Jumlah Tenaga Kerja NADHITA Tour & Travel Jember	53
Tabel 5	: Jadwal Kerja Karyawan NADHITA Tour & Travel Jember ..	54
Tabel 6	: IFAS (Sama dengan Tabel 1)	55
Tabel 7	: EFAS (Sama dengan Tabel 2)	57
Tabel 8	: Formulasi Matriks S.W.O.T pada NADHITA four & Travel Jember	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : IE Matriks (Internal – External Matrix)	40
Gambar 2 : Kerangka Pemecahan Masalah	42
Gambar 3 : Struktur Organisasi NADHITA Tour & Travel Jember	47
Gambar 4 : IE Matriks (Internal – Eksternal Matrix)	58



I. PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi saat ini, kondisi persaingan yang semakin ketat mengakibatkan perusahaan dituntut untuk lebih meningkatkan kinerja usahanya, hal ini dilakukan agar perusahaan bisa tetap *survive* (bertahan) dalam persaingan usaha. Agar perusahaan dapat mempunyai kemampuan bersaing, maka perusahaan tersebut harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya, sehingga dapat dicapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu diperlukan juga bentuk strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat tersebut. Peran strategi itu menggambarkan sekumpulan rencana yang disatukan secara luas dengan menganalisa kesempatan-kesempatan yang dapat dimanfaatkan serta ancaman-ancaman yang mungkin akan terjadi dalam bisnis itu sendiri.

Perusahaan harus tetap waspada dan lebih jeli dalam menghadapi perubahan-perubahan yang mungkin terjadi. Dalam hal ini perusahaan harus dapat memanfaatkan peluang-peluang yang muncul dari perubahan tersebut serta lebih mempersiapkan diri menghadapi segala ancaman-ancaman yang muncul dari para pesaing yang mempunyai produk sejenis. Oleh karena itu penerapan strategi yang baik dalam menghadapi pesaing akan memberikan pengaruh yang positif bagi pihak manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan dengan strategi yang baik diharapkan perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Penentuan strategi pada perusahaan tidak lepas dari pengaruh faktor-faktor yang ada dalam lingkungan pemasarannya. Faktor-faktor tersebut adalah faktor internal perusahaan yang berupa kekuatan serta kelemahan dari perusahaan tersebut, serta faktor eksternal perusahaan yang berupa peluang dan ancaman yang mungkin dihadapi oleh perusahaan.

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) merupakan salah satu alat perumusan strategi dengan melakukan analisis dan diagnosis terhadap berbagai bentuk ancaman dan peluang serta kekuatan dan kelemahan agar perusahaan dapat memperkirakan keadaan dimasa datang. Dengan analisis

SWOT perusahaan dapat menentukan strategi yang tepat dan mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi sehingga kinerja perusahaan dapat terus berjalan dan dapat tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Mengingat luasnya ruang lingkup dari analisis SWOT yaitu meliputi bidang keuangan, pemasaran, produksi, sumber daya manusia dan yang lainnya maka dalam hal ini peneliti hanya menitikberatkan pada penentuan strategi pemasaran yang tidak terlepas dari faktor-faktor yang sangat berpengaruh yang ada di lingkungan pemasaran. Bidang pemasaran saling berkaitan dengan bidang-bidang fungsional lainnya yang ada dalam lingkungan perusahaan. Faktor-faktor yang juga berpengaruh tersebut adalah faktor internal dan eksternal perusahaan.

Perjalanan wisata merupakan produk jasa yang banyak diminati konsumen. pertumbuhan ekonomi yang semakin pesat dan semakin beraneka ragam daerah kunjungan wisata, mendorong kemajuan bisnis perjalanan ini dari waktu ke waktu. Pada dasarnya pasar perjalanan dibagi menjadi dua kategori besar yaitu pasar perjalanan komersial dan pasar perjalanan wisata. Pasar perjalanan komersial terdiri dari konsumen yang melakukan perjalanan karena alasan bisnis dan kegiatan profesional, sedangkan pasar perjalanan wisata terdiri dari konsumen yang melakukan perjalanan untuk kesenangan semata dan mendapatkan hal atau pengalaman baru serta konsumen yang menginginkan kegiatan wisata khusus.

Di kota Jember terdapat banyak perguruan tinggi dan media-media pendidikan yang sangat potensial, karena memiliki aktivitas perjalanan yang sangat tinggi. Selain itu sarana-sarana pendidikan di Jember juga memiliki program kegiatan perjalanan keluar kampus antara lain : Kuliah Kerja Lapangan, *Field Trip*, kunjungan perusahaan, studi banding dan sebagainya. Melihat tingkat aktifitas perjalanan yang tinggi di kota Jember, maka semakin banyak bermunculan biro perjalanan wisata yang membantu kegiatan perjalanan tersebut. Akibat semakin banyaknya kemunculan Biro Perjalanan Wisata di Jember mengakibatkan persaingan dalam merebut pasar perjalanan wisata di Jember semakin ketat.

1.2 Pokok Permasalahan

Biro Perjalanan Wisata NADITHA Tour & Travel merupakan salah satu perusahaan penyedia jasa perjalanan wisata di Jember. Saat ini perusahaan menghadapi persaingan yang lebih ketat dengan perusahaan-perusahaan jasa perjalanan dan wisata lain di Jember. Oleh karena itu perusahaan perlu menetapkan strategi pemasaran yang tepat dengan memperhatikan dan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal perusahaan. Pihak manajemen harus mampu merumuskan suatu kebijakan strategi yang tepat untuk diterapkan saat ini dan masa yang akan datang.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka NADITHA Tour & Travel perlu menentukan suatu strategi pemasaran yang tepat sehingga dapat terus *survive* (bertahan hidup) dalam persaingan yang ketat tersebut. Penentuan strategi pemasaran yang tepat dapat membantu perusahaan dalam memenangkan persaingan dengan biro perjalanan wisata lainnya dan dapat bertahan hidup dan mencapai tujuan usahanya. Atas dasar permasalahan tersebut, dapat dirumuskan beberapa pokok permasalahan yang dapat diteliti yaitu :

- a. Variabel apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi Biro Perjalanan Wisata NADITHA Tour & Travel Jember
- b. Strategi apa yang akan digunakan oleh Biro Perjalanan Wisata NADITHA Tour & Travel Jember berdasarkan analisis SWOT

1.3 Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

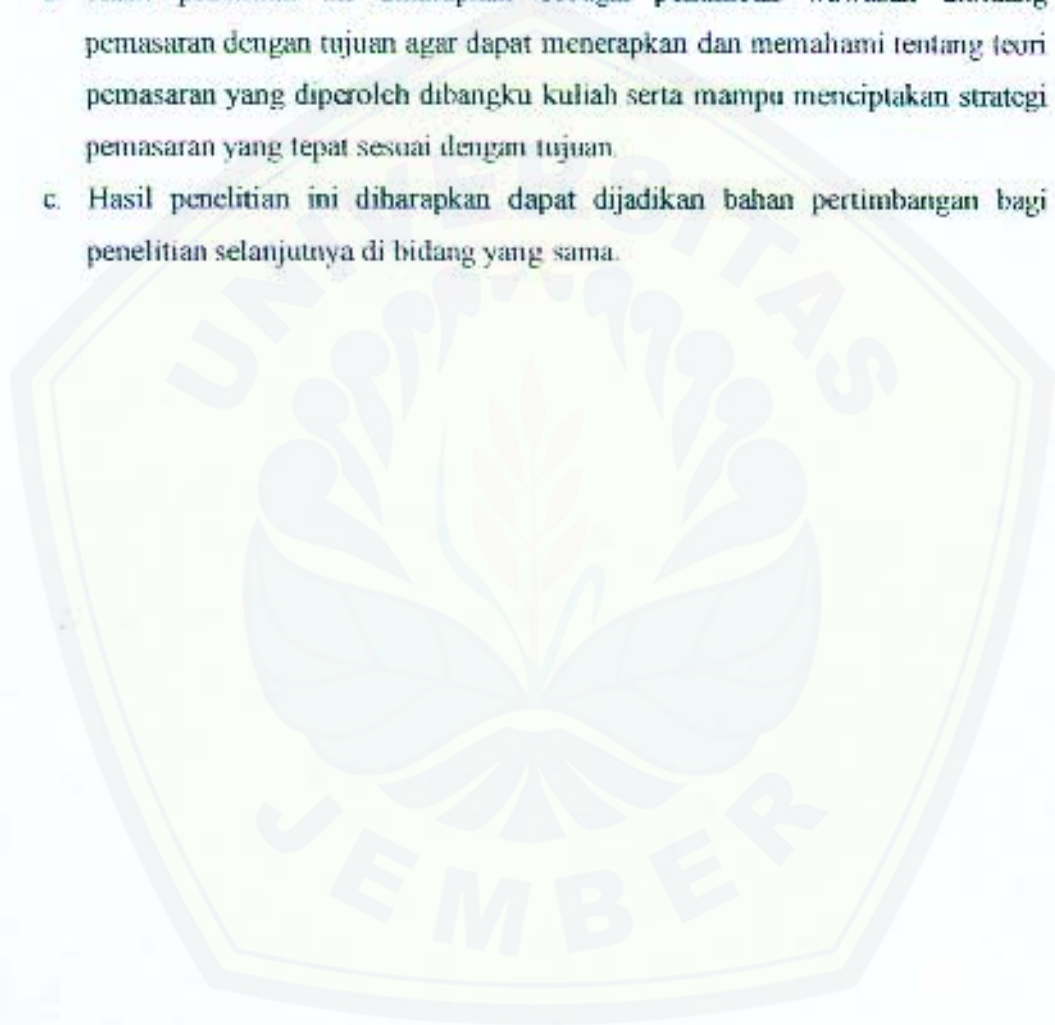
1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah

Untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat berdasarkan analisa SWOT (*Strenght Weakness Opprtunity Treath*) pada Biro Perjalanan Wisata NADITHA TOUR & TRAVEL Jember.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu bahan pertimbangan dan informasi bagi pihak manajemen Biro Perjalanan Wisata NADITHA TOUR & TRAVEL Jember dalam menetapkan kebijakan khususnya untuk strategi pemasaran.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan sebagai penambah wawasan dibidang pemasaran dengan tujuan agar dapat menerapkan dan memahami tentang teori pemasaran yang diperoleh dibangku kuliah serta mampu menciptakan strategi pemasaran yang tepat sesuai dengan tujuan.
- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya di bidang yang sama.



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Penelitian Sebelumnya

2.1.1 Penelitian Dandy Ahmad (2001)

Dandy Ahmad (2001) telah melakukan penelitian dengan judul “ Analisa SWOT Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Yang Tepat Pada Perusahaan Rokok Padi Malang “. Berdasarkan penelitian yang dilakukan disebutkan bahwa tujuan penelitian tersebut adalah untuk dapat menentukan strategi yang tepat berdasarkan kondisi perusahaan. Alat analisa yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah matrik SWOT. Berdasarkan hasil analisa yang telah dilakukan peneliti, menyarankan untuk menggunakan strategi pemasaran berupa pengembangan produk. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka penelitian yang dilakukan pada NADITHA Tour & Travel memiliki beberapa persamaan dan perbedaan.

Persamaan dengan penelitian ini antara lain :

- a. Pokok permasalahan yang diteliti sama yaitu tentang strategi pemasaran.
- b. Alat analisa yang dipakai dalam kedua penelitian ini sama yaitu sama-sama menggunakan alat analisa SWOT.

Perbedaan dengan penelitian ini antara lain :

- a. Pada penelitian yang dilakukan oleh Dandy Ahmad, objek yang diteliti merupakan perusahaan manufaktur yaitu perusahaan rokok, sedangkan pada penelitian ini objek yang diteliti merupakan perusahaan jasa yaitu biro perjalanan wisata.
- b. Daerah pemasaran yang dijadikan objek pada penelitian Dandy adalah Malang, sedangkan daerah pemasaran yang dijadikan objek pada penelitian ini adalah Jember
- c. Penelitian Dandy menggunakan data dari perusahaan, sedangkan pada penelitian ini selain menggunakan data perusahaan juga menggunakan data primer dari konsumen.

2.1.2 Penelitian Festi Muharrida (2003)

Penelitian tersebut berjudul "Penentuan Strategi Pemasaran Pada Objek Wisata Rembangan di Kabupaten Jember". Penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat pada obyek wisata Rembangan di Jember. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini yaitu strategi pemasaran obyek wisata Rembangan melakukan promosi dengan cara meningkatkan kerjasama dengan Biro Perjalanan Wisata dalam bentuk pemberian diskon pada hari atau even tertentu. Faktor strategis perusahaan pada tabel IFAS dan EFAS diketahui bahwa skor faktor strategis eksternal memberikan analisa arti bahwa wisata Rembangan mempunyai peluang untuk tumbuh dan berkembang dimasa yang akan datang dengan melakukan antisipasi terhadap ancaman-ancaman seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan tersebut. Faktor strategis internal memberikan analisa bahwa wisata Rembangan mempunyai kekuatan dan kelemahan yang seimbang yaitu kekuatan yang dimiliki Rembangan dapat dimanfaatkan untuk meminimalkan kelemahan-kelemahannya. Strategi global wisata Rembangan berada pada kuadran V yaitu strategi stabilitas. Strategi stabilitas adalah strategi yang lebih meningkatkan kinerja atau kualitas pelayanan dalam rangka meningkatkan keuntungan.

Strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan berdasarkan hasil penelitian tersebut adalah dengan peningkatan kualitas SDM, memantapkan promosi, mengupayakan alat transportasi yang memadai dan layak sehingga para pengunjung tidak mengalami kesulitan transportasi.

Persamaan dengan penelitian ini adalah :

- a. Sama-sama menggunakan analisa SWOT
- b. Penentuan faktor strategis perusahaan pada dasarnya sama yaitu dengan menggunakan tabel EFAS (*External Strategic Analysis Summary*) untuk menganalisis faktor-faktor eksternal dan tabel IFAS (*Internal strategic Analysis Summary*) untuk menganalisis faktor-faktor internal, serta menggunakan metode IE Matriks untuk penentuan strategi globalnya.

Perbedaan dengan penelitian ini adalah pada obyek penelitian yang merupakan tempat wisata dimana Wisata Rembangan merupakan salah satu tempat wisata

yang memiliki kekuatan dilihat dari faktor alamnya sedangkan NADITHA merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa perjalanan dan wisata yang lebih menitikberatkan pada penyediaan alat transportasi dan perjalanan wisata.

2.1.3 Penelitian Dewi Sulistiowati (2002)

Penelitian ini berjudul "Penentuan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Roti Candy Bangkalan Madura". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal perusahaan. Pada penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa dengan menggunakan analisis SWOT perusahaan dapat menggunakan strategi stabilitas sebagai strategi pemasarannya. Strategi stabilitas yaitu strategi dengan lebih meningkatkan efisiensi di segala bidang untuk meningkatkan kinerja atau keuntungan.

Terdapat beberapa persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini antara lain :

- a. Sama-sama menggunakan metode analisis SWOT untuk menganalisa faktor internal dan eksternal perusahaan
- b. Sama-sama meneliti tentang bagaimana merumuskan strategi yang tepat bagi perusahaan sesuai dengan kondisi perusahaan.

Selain itu terdapat perbedaan dengan penelitian ini yaitu pada penelitian Dewi obyck yang diteliti merupakan perusahaan manufaktur yang menghasilkan produk fisik berupa roti sedangkan pada penelitian ini obyek yang diteliti merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Perbedaan yang lain dengan penelitian ini adalah pada analisis data. Pada penelitian Dewi analisis datanya menggunakan matrix QSPM sedangkan pada penelitian ini tidak menggunakan matrix QSPM.

2.2. Teori Tentang Pemasaran dan Jasa

2.2.1 Pengertian Pemasaran

Pemasaran merupakan merupakan elemen yang sangat penting dalam berbagai bidang usaha, baik itu pada bidang manufaktur maupun pada bidang jasa. Sedemikian pentingnya peran dari pemasaran sehingga pemasaran dapat di

ibaratkan sebagai jantung dari perusahaan. Konsep dari pemasaran itu sendiri mengalami perkembangan dari waktu ke waktu sesuai dengan tingkat persaingan. Menurut Kotler (1993:5) pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu-individu dan kelompok-kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan mereka inginkan melalui penciptaan, penawaran dan pertukaran produk-produk yang bernilai. Berdasarkan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa pemasaran merupakan proses yang mendasar sehingga tidak dapat dianggap sebagai fungsi terpisah. Pemasaran meliputi keseluruhan bisnis dilihat dari sudut pandang akhir yaitu sudut pandang pelanggan.

Fungsi pemasaran dianggap suatu yang penting dalam suatu bidang usaha nasional maupun internasional. Oleh karena itu saat ini bidang pemasaran perlu mendapat perhatian yang khusus dan utama dalam menjalankan suatu usaha.

2.2.2 Pengertian Jasa

Jasa adalah setiap tindakan atau unjuk kerja yang ditawarkan oleh satu pihak lain yang secara prinsip *intangible* dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan apapun. Produksinya bisa dan bisa juga tidak terikat pada suatu produk fisik (Kotler, 1997:476). Zithaml dan Bitner (1996:5) merumuskan jasa sebagai hal yang mencakup semua aktifitas ekonomi yang outputnya bukanlah produk atau konstruksi fisik, yang secara umum konsumsi dan produksinya dilakukan pada waktu yang sama (*simultan*) dan nilai tambah yang diberikannya dalam bentuk yang secara prinsip *intangible* (kenyamanan, hiburan, kecepatan dan kesehatan) bagi pembeli pertamanya.

Berdasarkan definisi diatas dapat diketahui bahwa jasa memiliki perbedaan yang mendasar dengan barang. Barang adalah obyek yang *tangible* yang dapat diciptakan dan dijual atau digunakan setelah selang waktu tertentu. Jasa adalah *intangible* dan proses produksi serta konsumsinya berlangsung secara *simultan*.

2.2.3 Karakteristik Jasa

Menurut Zeithaml dan Bitner (1996) seperti dikutip Yazid (2000:27) karakteristik jasa ada 4 (empat) yaitu :

a. Intangibilitas

Konsekuensi-konsekuensi yang muncul dari sifat intangibilitas ini adalah jasa tidak dapat dilihat, dirasakan, dicicipi atau disentuh seperti yang kita rasakan pada suatu barang. Karena itu jasa tidak dapat disimpan dan akibatnya fluktuasi permintaan jasa sulit untuk dikendalikan. Jasa tidak dapat dipatenkan secara sah, sehingga suatu konsep jasa akan mudah sekali ditiru oleh pesaing. Jasa juga tidak bisa di-*display* setiap saat atau dengan mudah dikomunikasikan kepada konsumen. Selain itu, penentuan harga jasa juga sulit karena biaya pemrosesan jasa sulit dibedakan mana yang biaya tetap dan mana yang biaya operasi.

b. Keberagaman

Selain keluarannya *intangible* keluaran jasa juga bervariasi (heterogen), sehingga jasa sulit distandarisasikan. Sebab utama dari kesulitan ini adalah karena untuk suatu jasa yang sama, setiap individu konsumen itu ingin dipenuhi keinginannya dengan cara yang berbeda-beda sejak sebelum maupun selama jasa yang diinginkan konsumen itu diproses.

c. Simultanitas Produksi dan Konsumsi

Karakteristik kaitan antara produksi dan konsumsi jasa berbeda dengan karakteristik barang. Barang biasanya dibuat dulu baru kemudian dijual dan dikonsumsi. Sementara itu, kebanyakan jasa dijual terlebih dahulu kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara simultan. Kadaan yang demikian seringkali berarti bahwa konsumen harus berada di tempat jasa yang dimintanya diproses, sehingga konsumen melihat atau bahkan ambil bagian dalam proses produksi.

d. Kerentanan

Jasa tidak dapat disimpan, dijual lagi atau dikembalikan. Daya tahan suatu jasa tergantung suatu situasi yang diciptakan oleh berbagai faktor.

2.2.4 Klasifikasi Jasa

Penawaran perusahaan ke pasar biasanya mencakup beberapa jasa. Komponen jasa dapat merupakan bagian kecil atau bagian utama dari total penawaran. Menurut Kotler dan AB Susanto (2001:603) penawaran tersebut dibedakan dalam 5 bagian :

- a. Barang berwujud murni, penawaran hanya terdiri dari barang berwujud
- b. Barang berwujud yang disertai jasa, penawaran terdiri dari barang berwujud disertai satu atau lebih jasa untuk mempertinggi daya tarik konsumen.
- c. Campuran, penawaran terdiri dari barang dan jasa dengan proporsi yang sama.
- d. Jasa utama yang disertai barang dan jasa tambahan, penawaran terdiri dari jasa utama dan atau barang pelengkap.
- e. Jasa murni, penawaran hanya terdiri dari jasa.

2.2.5 Bauran Pemasaran Jasa

Cakupan kegiatan pemasaran ditentukan oleh konsep pemasaran yang disebut bauran pemasaran (*marketing mix*). Elemen-elemen bauran pemasaran terdiri dari empat elemen (4 P'S). Dalam pemasaran jasa ada elemen-elemen tambahan yang bisa dikontrol dan dikoordinasikan untuk keperluan komunikasi dengan dan pemuasan konsumen jasa. Dengan demikian 4 P'S yang pada mulanya menjadi bauran pemasaran barang, perlu diperluas menjadi 7 P'S jika ingin digunakan dalam pemasaran jasa. Tambahan tiga elemen bauran dari bauran pemasaran untuk menjadi bauran pemasaran jasa adalah :

a. Produk (*Product*)

Produk yaitu semua atribut, baik yang tampak (*tangible*) yang disebut barang (*goods*) maupun yang tidak tampak (*intangible*) yang disebut jasa (*service*) yang melingkupi barang atau jasa yang dihasilkan untuk memenuhi keinginan konsumen mulai dari awal sampai akhir proses.

b. Harga (*Price*)

Untuk menetapkan harga atau nilai suatu produk ataupun jasa, perusahaan perlu menetapkan tujuan itu sendiri. Salah satu tujuan paling umum dalam

penetapan harga adalah maksimalisasi keuntungan dan mempertahankan kelangsungan usaha dengan perolehan laba.

c. Distribusi (*Place*)

Kegiatan distribusi bertujuan untuk menyampaikan suatu produk atau jasa kepada konsumen.

d. Promosi (*Promotion*)

Promosi merupakan salah satu bentuk komunikasi pemasaran yang dilakukan perusahaan kepada masyarakat. Arti penting promosi pemasaran sebagai sarana komunikasi antara perusahaan dengan konsumen adalah untuk memberikan informasi, memodifikasi tingkah laku, membujuk konsumen dan mengingatkan konsumen.

e. Partisipan atau Orang (*People*)

Partisipan atau orang adalah semua pelaku yang memengaruhi sebagian penyajian jasa dan karenanya mempengaruhi persepsi pembeli, yang termasuk dalam elemen ini adalah personel perusahaan, konsumen dan konsumen lain dalam lingkungan jasa.

f. Bukti Fisik (*Physical Evidence*)

Lingkungan fisik dimana jasa disampaikan serta dimana perusahaan dan konsumennya berinteraksi, dan komponen *tangible* memfasilitasi penampilan atau komunikasi jasa tersebut. Karena jasa itu *intangibile* dan sulit dievaluasi, maka bukti fisik memberikan tanda-tanda misalnya kualitas jasa.

g. Proses (*Process*)

Proses yaitu semua prosedur aktual, mekanisme dan aliran aktifitas dengan mana jasa disampaikan yang merupakan sistem penyajian atau operasi jasa.

2.2.6 Dimensi Kualitas Jasa

Organisasi dapat memilih salah satu atau lebih dari lima dimensi kualitas jasa dalam mengembangkan posisinya yang efektif, yaitu pada dimensi-dimensi kehandalan, tanggapan, *assurance*, empati dan tangibel.

a. Kehandalan

Kehandalan adalah kemampuan yang dapat diandalkan, akurat dan konsisten dalam mengerjakan jasa sesuai dengan yang diinginkan konsumen.

b. Tanggapan

Tanggapan adalah kemauan untuk memberikan pelayanan dan membantu konsumen dengan segera.

c. Assurance

Assurance mencakup kompetensi, sopan santun, kredibilitas dan keamanan. Dimensi ini bisa digunakan untuk posisi oleh sejumlah industri secara efektif, khususnya bila kehandalan dan keyakinan pemberi jasa merupakan hal yang penting.

d. Empati

Empati mencakup kemudahan akses, komunikasi yang baik dan pemahaman terhadap konsumen. Organisasi jasa juga dapat memposisikan dirinya berdasar empati, yang dibangun diatas kebutuhan konsumen akan perhatian, yaitu berupa perhatian individual.

e. Tangibel

Meliputi penampilan fisik, peralatan, personel dan media komunikasi.

2.3 Teori Tentang Biro Perjalanan

2.3.1 Pengertian Biro Perjalanan

Nyoman S. Pendit (1993;76) memberikan pengertian Biro Perjalanan merupakan perusahaan yang mempunyai tujuan menyiapkan suatu perjalanan bagi seseorang yang merencanakan untuk mengadakannya. R.S. Darmadjati dalam Nyoman S. Pendit (1993;77) memberikan pengertian yang tidak jauh beda dengan pengertian yang diberikan oleh Nyoman S. Pendit dalam hal ini, menurut R.S. Darmadjati biro perjalanan merupakan perusahaan yang khusus mengatur dan menyelenggarakan perjalanan dan persinggahan orang-orang, termasuk kelengkapan perjalanannya dari suatu tempat ke tempat lain, baik di dalam negeri, luar negeri.

2.3.2 Pentingnya Usaha Pemasaran Bagi Suatu Biro Perjalanan

Beberapa alasan mengapa pemasaran penting bagi perusahaan-perusahaan Tour & Travel, diantaranya adalah :

- a. Obyek-obyek wisata baik di dalam maupun diluar negeri, obyek alam ataupun kebudayaan berbeda pada suatu tempat atau daerah.
- b. Penghasilan masyarakat berbeda sesuai dengan kedudukannya dalam masyarakat.
- c. Fasilitas yang digunakan sangat bervariasi, bergantung pada kondisi dan kebijaksanaan pemimpin
- d. Adanya faktor-faktor hari libur bagi karyawan, mahasiswa dan pelajar.

2.4 Pengertian Strategi

Tujuan dari setiap perusahaan atau organisasi bisnis pada dasarnya adalah untuk memperoleh keuntungan. Oleh karena itu setiap perusahaan akan selalu berusaha agar produk atau jasa yang mereka hasilkan dapat diterima oleh masyarakat dengan disertai oleh tindakan pembelian produk atau jasa tersebut. Dalam mencapai hal tersebut, perusahaan perlu menerapkan suatu strategi yang tepat sehingga nantinya dapat menjamin kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Strategi merupakan suatu rencana yang disusun untuk mengantisipasi berbagai perkembangan dan perubahan-perubahan yang nantinya akan dihadapi oleh perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Glueck dan Jauch (1995:12) memberikan definisi strategi sebagai berikut :

“Strategi adalah suatu rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi”.

Strategi pemasaran merupakan bagian dari strategi perusahaan secara keseluruhan yang merupakan desain berskala kompleks yang diajukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Setiap perusahaan tidak ingin kalah bersaing dengan perusahaan lain dalam menarik konsumen. Dalam hal ini tidak mutlak hanya sekedar menerapkan strategi pemasaran yang asal jadi tetapi juga diperlukan suatu

strategi pemasaran yang tepat agar konsumen merasa puas dengan produk atau jasa yang diberikan oleh perusahaan agar mereka tidak berpindah ke produk atau jasa yang lain. Kotler (1992:98) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai berikut :

“Logika pemasaran dan berdasarkan itu, unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran-sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran dan alokasi pemasaran dari perusahaan, bauran pemasaran dan alokasi pemasaran dalam hubungannya dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dan kondisi persaingan”

Pengertian yang lain tentang strategi menurut Lesser Robert Bittel *dalam* Alma (2001:157) adalah suatu rencana yang fundamental yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan. Berdasarkan definisi-definisi tentang strategi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa strategi merupakan sekumpulan rencana yang disatukan secara menyeluruh dan terpadu yang merupakan suatu kerangka kerja yang fundamental bagi perusahaan dimana dengan adanya strategi tersebut suatu perusahaan akan berusaha dengan segenap kemampuannya untuk dapat mendukung dan beradaptasi dengan segala perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar berdasarkan pertimbangan yang wajar untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

2.4.1 Perencanaan Strategi

Tujuan utama dari perencanaan strategi adalah untuk membantu perusahaan dalam mengamati secara obyektif kondisi internal dan eksternal perusahaan sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi. Jadi, perencanaan strategi berperan penting dalam memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen berdasarkan dukungan yang optimal dari sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Perencanaan strategi dapat dilakukan ditingkat korporat maupun bisnis unit. Pada tingkat korporat, semua korporasi harus melaksanakan empat aktifitas perencanaan yang meliputi pendefinisian misi perusahaan, pengidentifikasian

unit-unit usaha strategis perusahaan, analisa dan evaluasi portofolio yang ada serta identifikasi area bisnis baru untuk dimasuki. Sedangkan ditingkat unit bisnis, proses perencanaan strategi mencakup delapan langkah yang meliputi misi bisnis, analisa lingkungan internal dan eksternal, merumuskan sasaran, menetapkan strategi, menetapkan program, implementasi serta umpan balik dan pengendalian.

Sebuah perusahaan yang kurang efisien dalam menggunakan sumber dayanya dapat berhasil jika strategi pokoknya tepat. Di lain pihak, suatu perusahaan mungkin sangat efisien dalam mengorganisasi produksinya, tetapi akan gagal jika strategi utamanya tidak memadai. Keduanya tentu saja penting, tetapi perusahaan yang mempunyai strategi utama yang tepat dapat menjadi tidak efisien meskipun secara finansial berhasil. Menurut Stoner (1994:292) menyatakan, beberapa perkembangan dewasa ini menyebabkan perencanaan strategi semakin diperlukan, adalah :

- a. Peningkatan perubahan teknologi
- b. Makin rumitnya tugas manajerial
- c. Makin rumitnya lingkungan luar
- d. Makin panjangnya jangka waktu antara putusan yang dibuat dengan dampaknya di masa depan

Manfaat perencanaan strategis menurut Pearce dan Robinson (1997:30-31) antara lain :

- a. Kegiatan perumusan (formulasi) strategi memperkuat kemampuan perusahaan mencegah masalah. Manajer yang mendorong bawahannya untuk menaruh perhatian pada perencanaan dibantu dalam melaksanakan tanggung jawab pemantauan dan peramalan oleh bawahan yang menyadari perlunya perencanaan strategik.
- b. Keputusan strategik yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternatif terbaik yang ada. Proses manajemen strategik menghasilkan keputusan yang lebih baik karena intraksi kelompok menghasilkan strategi yang lebih beragam dan karena peramalan yang didasarkan pada bermacam-macam spesialisasi anggota kelompok meningkatkan kemampuan penyaring pilihan.

- c. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas imbalan di setiap rencana strategis dan dengan demikian mempertinggi motivasi mereka.
- d. Kesenjangan dan tumpang tindih kegiatan diantara individu dan kelompok berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi.
- e. Penolakan terhadap perubahan berkurang. Meskipun para peserta dalam perumusan strategi mungkin tidak lebih senang dengan keputusan mereka sendiri ketimbang jika keputusan diambil secara otoriter, kesadaran mereka yang lebih besar akan parameter-parameter yang membatasi pilihan membuat mereka lebih mau menerima keputusan ini.

Langkah-langkah perencanaan strategis menurut Kotler (1992:39) adalah :

a. Menetapkan misi perusahaan

Misi perusahaan biasanya dinyatakan pada awal berdirinya perusahaan. Misi menjelaskan bisnis yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan kata lain misi adalah sasaran khusus yang membedakan perusahaan dari perusahaan lain yang sejenis. Pernyataan misi harus bisa menunjukkan batas yang tegas mengenai bidang usaha yang akan dijalankan oleh perusahaan.

b. Menetapkan tujuan dan sasaran

Sasaran perusahaan merupakan rincian dari misi perusahaan, yakni apa yang ingin dicapai perusahaan dan biasanya dinyatakan tanpa menghubungkan dengan periode waktu tertentu. Menurut Husnan (1994:30) untuk membawa tujuan ini agar lebih eksplisit, dibuatlah sasaran yang menyatakan lebih eksplisit kuantitatif target yang ingin dicapai. Jadi tujuan perusahaan adalah apa yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka panjang waktu tertentu. Baik tujuan maupun sasaran dikembangkan sebagai penjabaran dan misi yang telah ditetapkan.

c. Merancang portofolio bisnis

Portofolio bisnis adalah suatu cara dimana manajemen menilai bisnis yang dijalankan oleh perusahaan. Portofolio bisnis harus dirancang sesuai dengan kekuatan-kekuatan perusahaan, kelemahan-kelemahannya, serta kesempatan-kesempatan dan ancaman-ancaman lingkungannya.

d. Merancang strategi perusahaan

Rencana strategs perusahaan menetapkan jenis-jenis bisnis yang dijalankan oleh perusahaan serta tujuan masing-masing SBU. Di dalam SBU-SBU perencanaan yang lebih rinci harus dilakukan. Setiap bagian fungsional pemasaran, keuangan dan bagian-bagian lainnya memegang peranan penting dalam proses perencanaan strategis. Rencana itu menunjukkan bagaimana semua bidang fungsional akan bekerja sama untuk mencapai sasaran strategis, yang mana salah satu langkah perncanaan strategis adalah merencanakan strategi fungsional bidang pemasaran yang akan dibahas selanjutnya.

2.4.2 Konsep Strategi

Konsep strategi yang dimaksud disini adalah pengertian yang lebih spesifik dari strategi itu sendiri. Berdasarkan konsep strategi ini akan didapatkan bentuk yang ideal atau tepatnya ekspektasi dari strategi dalam suatu gambaran yang lebih detail. Adapun konsep-konsep tersebut adalah :

- a. *Distinctive competence*, yaitu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melkakukan kegiatan dengan lebih baik jika dibandingkan dengan *competitor*nya. Identifikasi *distinctive competence* meliputi : keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya. Berdasarkan kedua hal tersebut, sebuah perusahaan akan mampu tampil lebig efektif dengan skill tenaga kerjanya dan lebig mampu merancang strategi yang tepat dibandingkan dengan pesaingnya.
- b. *Competitive advantage*, yaitu kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul jika dibandingkan dengan pesangnya. Konsep ini lebih cenderung pada penciptaan *brand image* dari perusahaan. Disini pihak perusahaan diajak untuk melakukan riset secara kontinyu untuk menghasilkan sesuatu yang lebih berbeda dan lebih canggih, dimana semua itu diharapkan untuk menarik perhatian dari para konsumen sehingga pada *competitive advantage* ini perusahaan tidak akan hanya mendapat *mind share* tapi juga *heart share* dari konsumen.

2.4.3 Tipe-tipe Strategi

Ada tiga tipe strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yaitu :

- a. Strategi manajemen, yaitu strategi yang dihasilkan dengan orientasi pengembangan secara makro, misalnya strategi pengembangan produk, penetapan harga, penetrasi pasar, pengembangan pasar, diversifikasi dan lain-lain.
- b. Strategi investasi, yaitu strategi yang berorientasi pada investasi, misalnya pengembangan suatu divisi baru, strategi usaha patungan, strategi divestasi, strategi akuisisi, dan lain-lain.
- c. Strategi bisnis, yaitu strategi yang berorientasi pada hal-hal yang bersifat mikro dan fungsional, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi, strategi organisasi dan lain-lain.

2.4.4 Analisis Strategi

Analisis strategi ada tiga macam penerapan, yaitu analisis strategi tingkat korporat, analisis strategi pada tingkat bisnis, dan analisis tingkat fungsional.

a. Strategi Tingkat Korporat

Strategi korporat menurut Andrews dalam Rangkuti (1997:10) adalah "strategi yang disusun dalam suatu bisnis, dimana perusahaan akan bersaing dengan menubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*. Dalam penyusunan ini perusahaan harus mengetahui keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan untuk kemudian menempatkannya pada masing-masing unit bisnis. Strategi korporat dirumuskan oleh manajer tingkat atas dan dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Untuk tingkat ini, dibagi menjadi dua format atau pilihan yang dapat digunakan untuk melakukan formulasi strategi yaitu *general strategy alternative* dan *bussiness portfolio models*.

1. Model General Strategy Alternative

Berbagai alternatif strategi pada umumnya digunakan oleh perusahaan diantaranya adalah *concentration strategy*, *growth strategy* dan *retrenchment or divensive strategy*.

a) *Concentration Strategy*

Adalah salah satu strategi yang mana perusahaan hanya memfokuskan pada single line of bussiness, misalakan Restaurant Hartz Chicken Buffet dimana dalam mengembangkan usahanya direstauran ini konsumen dapat menikmati makanan sepuasnya dengan harga yang ditetapkan. Kita tidak merasa tertipu karena harganya diberitahukan sebelumnya. Bahkan kadang kita merasa bahwa apa yang kita dapatkan melampaui ekspektasi kita. Dapat dibayangkan selama tidak keluar dari restoran itu, kita dapat makan berulang kali sesuka hati kita. Demikian gambaran bentuk strategi pemasaran yang dikembangkan oleh Restaurant Hartz Chicken Buffet dimana dalam kegiatan operasiopnalnya memfokuskan diri pada single line of bussiness yaitu "*All You Can Eat*". Strategi konsentrasi ini digunakan untuk memperoleh keunggulan bersaing melalui pengetahuan yang terspesialisasi dan efisiensi. Kelemahan dari strategi ini apabila usaha tersebut menyusut atau mendapat saingan baru yang akan menguasai dan mendominasi pasar, maka perusahaan akan terlempar dari industri dan tidak ada peluang untuk berbisnis usaha lain.

b) *Growth Strategy*

Perusahaan bertujuan mengejar pertumbuhan dalam penjualan. Untuk itu *Growth Strategy* biasanya dapat dilakukan dengan :

- 1) *Vertical Integration* (Integrasi Vertikal), yaitu strategi yang bertujuan untuk memperoleh control yang lebih besar atas suatu line of bussiness serta meningkatkan profit melalui efisiensi dan upaya penjualan yang baik.
- 2) *Horizontal integration* (Integrasi Horizontal), yaitu strategi yang menghasilkan pertumbuhan melalui akuisisi perusahaanpesaing yang memiliki line of bussiness yang sama. Hal ini merupakan suatu usaha untukl meningkatkan ukuran penjualan, profit dan pangsa pasar potensial perusahaan. Strategi ini sering dilakukan oleh perusahaan yang lebih kecil dalam industri yang didominasi satu atau beberapa pesaing.
- 3) *Deversification* (Diversifikasi), yaitu strategi yang menghasilkan pertumbuhan melalui akuisisi perusahaan pesaing yang memiliki line of

bussiness yang berbeda. Ada dua jenis diversifikasi, yaitu *related or concepting diversification* dan *format integration*.

Related or Concepting Diversification. Terjadi apabila perusahaan yang diakuisisi memiliki teknologi, produk, saluran distribusi dan pangsa pasar yang sama dengan pasar pembelinya.

Format Integration (Integrasi Hilir). Terjadi apabila perusahaan diakuisisi merupakan line of bussiness yang berbeda sama sekali.

- 4) *Merger and Joint Venture* merupakan strategi yang tidak melibatkan pengakuisisian (membeli suatu perusahaan oleh perusahaan lain melalui kas atau saham). Merger, suatu kondisi dimana perusahaan bergabung dengan perusahaan lain kemudian membentuk perusahaan baru. Joint Venture, yaitu suatu perusahaan yang kondisinya bekerja dengan perusahaan lainnya dalam proyek yang terlalu bersama untuk ditangani sendiri.
- 3) *Retrenchment or Divensive Strategy*
Suatu bentuk strategi yang dilakukan apabila perusahaan terancam dan tidak dapat bersaing lagi dengan lebih efektif. Ada tiga jenis strategi yaitu :
 - a) *Turn Around Strategy*, yaitu strategi yang digunakan apabila kinerja perusahaan kurang baik namun belum mencapai tahap yang kritis.
 - b) *Divesment Strategy*, yaitu strategi yang digunakan pada saat apabila bisnis tertentu tidak sesuai lagi atau secara konsisten gagal untuk mencapai tujuan perusahaan dan juga dapat digunakan untuk memperbaiki masalah keuangan perusahaan yang dijual.
 - c) *Liquidation Strategy*, yaitu strategi yang paling tidak diharapkan oleh setiap perusahaan karena melibatkan banyak sekali kerugian baik dari pihak pemegang saham maupun para pekerja.

2. Bussiness Portofolio Models

Perumusan strategi yang konsisten dalam perusahaan besar dan memiliki banyak bisnis tentu sulit, oleh karena itu diperlukan model bisnis portofolio yaitu :

- a) BCG'C Growth Share Matriks yang mengungkapkan bahwa perusahaan harus memiliki portofolio yang seimbang yang akan menghasilkan dana yang lebih besar daripada yang digunakan.
- b) GE'S Multi Factor Portofolio Matriks yang memiliki dua dimensi dalam matrik yaitu daya tarik industri dan kekuatan bisnis.

Kesimpulan strategi pada tingkat korporat ini merupakan landasan dan acuan untuk penyusunan strategi-strategi di tingkat yang lebih rendah yaitu strategi unit bisnis dan strategi fungsional, dengan demikian strategi yang telah disusun ketiga tingkat strategi merupakan satu kesatuan yang saling mendukung dan terkait untuk menciptakan sinergi bagi performance perusahaan.

b. Strategi di Tingkat Unit Bisnis

Strategi unit bisnis merupakan strategi yang mengacu pada strategi korporat. Dalam strategi ini, strategi yang diterapkan lebih spesifik pada divisi produk yang oleh karena itu dalam strategi ini bentuk strategi yang muncul adalah strategi yang berkaitan langsung dengan divisi produk yang bersangkutan dimana dalam persaingan perusahaan merupakan suatu perlombaan untuk melahirkan kompetensi serta memperoleh posisi pasar dan pengaruh pasar untuk memiliki kompetensi inti, maka perusahaan harus memiliki tiga kriteria yaitu sebagai berikut :

1. Nilai hasil pelanggan (*customer perceived value*) yaitu keterampilan yang memungkinkan suatu perusahaan menyampaikan manfaat yang fundamental pada pelanggan;
2. Diverensiasi bersaing (*copetitor differentiation*) yaitu kemampuan yang unik dari segi daya saing. Jadi ada perbedaan antara kompetisi yang diperlukan (*necessary*) dan kompetisi pembeda (*differentiating*);
3. Dapat diperluas (*extendability*) dimana kompetisi ini harus memenuhi kriteria manfaat bagi para pelanggan dan kemilikan bersaing serta dapat diperluas sesuai dengan keinginan konsumen di masa depan.

c. Strategi Fungsional

Strategi fungsional bersifat operasional karena langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam suatu

perusahaan. Bidang fungsional di berbagai perusahaan sangat bervariasi, akan tetapi di bidang utamanya meliputi penelitian dan pengembangan operasi, keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia.

1) Strategi bidang penelitian dan pengembangan (*research and development*)

Fungsi ini berperan dalam menghasilkan produk baru dengan cara menemukan ide-ide produk baru dan proses pengembangan hingga menuju ke pasar.

2) Strategi bidang operasi

Strategi ini berperan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kapasitas pabrik yang diinginkan, *layout* pabrik, proses produksi, dan gambaran serta pengelolaan persediaan (*inventory*).

3) Strategi bidang keuangan

Strategi ini bertanggung jawab pada peramalan dan perencanaan keuangan, evaluasi menjamin keamanan dalam segala investasi serta pengendalian sumber-sumber dana.

4) Strategi bidang pemasaran

Sebelum megupas bidang pemasaran harus diketahui terlebih dahulu pengertian dari pemasaran, menurut Kotler (1997:42) adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana seorang atau kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan yang diinginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk dan nilai. Berdasarkan penjabaran ini kita juga perlu untuk mengetahui apa yang dimaksud dengan strategi yaitu suatu rencan yang disatukan, luas dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan (Jauch dan Glueck, 1999:12).

5) Strategi bidang sumber daya manusia

Strategi ini berdasarkan pada hasil analisis eksternal dan internal. Fungsi sumber daya manusia sangat berhubungan dengan proses rekrutmen, penyeleksian, penelitian, motivasi serta mempertahankan jumlah dan tipe tenaga kerja untuk menjalankan usaha secara efektif.

2.4.5 Pengertian Strategi Pemasaran

Tujuan dari setiap perusahaan atau organisasi bisnis pada dasarnya adalah untuk memperoleh keuntungan yang maksimal dengan pengorbanan minimal. Oleh sebab itu perusahaan akan selalu berusaha agar produknya dapat diterima oleh masyarakat dengan disertai tindakan pembelian produk tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa strategi perusahaan sangat menentukan eksistensi perusahaan dalam industri yang digelutinya.

Strategi pemasaran merupakan bagian dari strategi perusahaan secara keseluruhan, merupakan desain berskala kompleks yang diajukan untuk mencapai tujuan organisasi, khususnya dalam hal pemasaran. Setiap perusahaan yang tidak ingin kalah bersaing dalam menarik konsumen tentunya tidak hanya sekedar menerapkan strategi pemasaran yang asal jadi, tetapi diperlukan suatu strategi pemasaran yang tepat agar konsumen merasa puas dengan produk serta layanan yang diberikan perusahaan agar mereka tidak berpindah ke produk lain. Kotler (1992:98) mendefinisikan strategi pemasaran adalah:

“Logika pemasaran, dan berdasarkan itu unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran-sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran dari perusahaan, bauran pemasaran dan alokasi pemasaran dalam hubungannya dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dari kondisi persaingan”.

Penetapan strategi pemasaran bagi perusahaan merupakan langkah penting untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan dan situasi pesaing. Keputusan strategi pemasaran meliputi penetapan pasar yang akan menjadi sasaran (target pasar), pengendalian berbagai variabel pemasaran (*marketing mix*) serta penganggarannya.

Elemen utama dari strategi pemasaran adalah *marketing mix*. Stanton dalam Basu Swastha (1996:42) mengatakan : “*marketing mix* adalah kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan yaitu : produk, harga, promosi dan sistem distribusi”. Berdasarkan teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. *Product* (produk)

Produk adalah barang atau jasa yang ditawarkan perusahaan pada pasar sasaran. Produk merupakan alat bauran pemasaran yang paling mendasar. Pengelolaan unsur produk ini terdiri dari perencanaan dan pengembangan produk atau jasa yang tepat untuk dipasarkan perusahaan. Strategi pemasaran yang dibutuhkan adalah untuk mengubah produk yang ada, menambah yang baru dan mengambil tindakan lain yang mempengaruhi bermacam-macam produk.

b. Price (harga)

Agar dapat sukses memasarkan suatu barang atau jasa perusahaan harus menetapkan harga suatu produk dengan tepat. Harga merupakan satu-satunya unsur bauran pemasaran yang memberikan pemasukan atau pendapatan bagi perusahaan. Sedangkan ketiga unsur lainnya (produk, distribusi dan promosi) menyebabkan pengeluaran. Harga merupakan unsur bauran pemasaran yang bersifat fleksibel artinya dapat diubah dengan cepat serta berpengaruh langsung terhadap laba perusahaan. Oleh karena penetapan harga mempengaruhi pendapatantotal, maka keputusan strategi dan penetapan harga memegang peranan penting dalam sikap perusahaan (Ijptono, 1997:151). Kebijakan perusahaan menyangkut harga anantara lain yaitu : sistem pembayaran, waktu pembayaran, potongan harga dan berbagai variabel yang terkait dengan harga.

c. Place (distribusi atau tempat)

Variabel ini berkaitan dengan semua keputusan yang diambil dalam rangka menyampaikan produk ketempat pasar sasaran. Sedangkan tanggung jawab pemasaran dalam hal ini adalah (1) memilih dan mengelola saluran perdagangan yang dipakai untuk menyalurka produk dalam mencapai pasar yang tepat, dan (2) mengembangkan sistem saluran distribusi untuk pengiriman dan penanganan produk secara fisik melalui saluran-saluran yang telah ditentukan.

d. Promotion (promosi)

Promosi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu program pemasaran. Suatu produk yang berkualitas bila konsumen belum pernah

mendengar atau mengenal dan tidak yakin bahwa produk tersebut akan berguna bagi mereka, maka mereka tidak akan membelinya. Kegiatan promosi merupakan suatu bentuk komunikasi pemasaran yaitu aktivitas pemasaran yang berusaha menyebarkan informasi, mempengaruhi, membujuk dan atau mengingatkan pasar sasaran atas perusahaan dan produknya agar bersedia menerima, membeli dan loyal pada produk yang ditawarkan (Tjiptono, 1997:219). Termasuk dalam kegiatan promosi adalah periklanan, *personal selling*, promosi penjualan, publisitas dan penjualan massal. Kegiatan promosi dapat dilaksanakan melalui media promosi yang masing-masing memiliki kelebihan dan kelemahan. Untuk itu perusahaan harus memilih media yang tepat sehingga dapat menguntungkan perusahaan.

Variabel-variabel marketing mix tersebut dapat dipakai sebagai dasar untuk mengambil suatu strategi dalam usaha mendapatkan posisi yang kuat di pasar

2.4.6 Macam-Macam Strategi Pemasaran

Menurut Glueck (1999:182) strategi dapat digolongkan menjadi 4 strategi utama dan menjelaskan kondisi pemilihannya yaitu :

a. Strategi Stabilitas akan dipilih jika :

- 1) Melanjutkan atau mengejar tujuan yang sama atau serupa dengan meningkatkan prestasi yang dicapai pada masa lalu
- 2) Melanjutkan untuk melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa yang sama atau serupa sebagaimana ditetapkan dalam definisi bisnisnya.
- 3) Keputusan strategi utamanya memusatkan pada peningkatan prestasi pelaksanaan fungsional.

b. Strategi Pertumbuhan dipilih jika perusahaan :

- 1) Meningkatkan tujuan yang lebih tinggi pada masa yang akan datang dibandingkan dengan perhitungan atau ramalan pada masa sebelumnya.
- 2) Memusatkan keputusan strategi pada peningkatan prestasi fungsional utama.
- 3) Melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa yang sama dapat menambah sektor produk atau jasa.

c. Strategi Pengurangan dipilih apabila :

- 1) Tingkat yang dicapai lebih rendah daripada tingkat prestasi pada masa lalu.
- 2) Manajemen mencoba menjamin masyarakat dalam lini produk atau jasa yang sama, tetapi mungkin mencoba untuk mengurangi lini produk atau jasa.
- 3) Manajemen mencoba meningkatkan prestasi jika memungkinkan
- 4) Manajemen memusatkan keputusan strateginya pada prestasi fungsional dan pengurangan unit-unit dengan aliran kas negatif.

d. Strategi Kombinasi akan dipilih jika :

- 1) Keputusan strategi utama perusahaan memusatkan pada kesadaran penggunaan beberapa strategi induk yaitu strategi pertumbuhan, stabilitas, strategi pengurangan. Hal ini dilakukan pada saat yang berbeda.
- 2) Tujuan perusahaan dan sektor bisnis kemungkinan sama atau berubah tergantung pada bagaimana perusahaan menerapkan strategi induk dari pertumbuhan dan pengurangannya.

2.4.7 Strategi Bauran Pemasaran

a. Strategi Produk

Produk yaitu semua atribut, baik yang tampak (*tangible*) yang disebut goods maupun yang tidak tampak yang disebut sebagai *service* melingkupi barang atau jasa yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mulai dari awal sampai akhir proses. Menurut Kotler (1996:274) "Produk merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, dipergunakan atau dikonsumsi dan yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan, produk mencakup obyek secara fisik, jasa, orang, tempat, organisasi, dan ide". Kotler menyebutkan bahwa perencana produk harus memikirkan produk pada tiga tingkat, yaitu : produk inti, produk aktual dan produk tambahan.

Produk inti (*core product*) dari perusahaan travel adalah jasa travel. Produk inti suatu perusahaan didukung oleh produk aktual. Pada perusahaan travel, produk aktual ini dapat berupa : paket perjalanan wisata. Selain produk aktual, produk inti juga didukung oleh produk tambahan sebagai nilai tambah dari

produk suatu perusahaan. Produk tambahan pada perusahaan travel berupa sewa mobil dan penyediaan tiket penerbangan.

b. Strategi Harga

Menurut Kotler dan Armstrong (1996:340), "Harga merupakan jumlah uang yang ditagihkan untuk suatu produk atau jasa, jumlah nilai yang dipertukarkan konsumen untuk manfaat memiliki atau menggunakan produk atau jasa. Bhakti (2003:44) menyatakan bahwa : *The only marketing mix that produce money is price, when other mixes spend money*. Satu-satunya variabel marketing mix yang menghasilkan uang adalah harga, ketika variabel marketing mix lainnya hanya menghabiskan uang.

Ada beberapa metode penetapan harga yang diperlukan dalam penentuan harga. Metode-metode tersebut antara lain adalah :

1. *cost based pricing* (penetapan harga berdasarkan biaya);
2. *competition based pricing* (penetapan harga berdasarkan persaingan);
3. *value based pricing* (penetapan harga berdasarkan value atau nilai barang terhadap pengguna);
4. *regulation based pricing* (penetapan harga berdasarkan peraturan pemerintah).

Keputusan penetapan harga sebuah perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor internal perusahaan dan faktor eksternal perusahaan.

1. Faktor internal meliputi :

- a) Sasaran pemasaran
- b) Strategi bauran pemasaran
- c) Biaya
- d) Pertimbangan organisasi

2. Faktor eksternal meliputi :

- a) Sifat pasar dan permintaan
- b) Persaingan
- c) Faktor lingkungan yang lain (ekonomi, perdagangan, pemerintahan).

c. Strategi Promosi

Promosi merupakan salah satu bentuk komunikasi pemasaran yang digunakan oleh perusahaan kepada masyarakat. Arti pentingnya promosi sebagai sarana komunikasi antara perusahaan dengan konsumen, meliputi :

- 1) Memberikan informasi yaitu promosi yang bersifat informatif sangat penting bagi konsumen karena dapat membantu konsumen di dalam mengambil keputusan pembelian. Sebagian konsumen tidak akan melakukan pembelian terhadap suatu produk tanpa mengenal dan mengetahui manfaat produk tersebut di dalam memenuhi kebutuhan dan keinginannya.
- 2) Memodifikasi tingkah laku yang meliputi dua macam, yaitu mengubah tingkah laku atau mendapat pasar sasaran dan memperkuat atau meneruskan tingkah laku yang ada.
- 3) Membujuk konsumen dimana saat ini banyak promosi yang bersifat persuasive/membujuk walaupun kurang disukai oleh sebagian besar masyarakat, yang ditujukan terutama untuk mendorong pembelian, dan akan semakin dominan bila produk tersebut memasuki taraf pertumbuhan di dalam siklus kehidupannya.
- 4) Mengingat konsumen yaitu semakin berkembangnya teknologi informasi yang ada membuat informasi semakin banyak masuk ke dalam pikiran manusia, hal itu semakin membuat konsumen bertindak rasional dan emosional. Untuk itu dibutuhkan promosi yang bersifat dapat mengingatkan konsumen yang rasional dan emosional tersebut. Mengingat berarti berusaha mempertahankan merk produk dalam ingatan konsumen yang perlu dilakukan selama tahap kedewasaan dalam siklus kehidupan produk.

d. Strategi lokasi

Lokasi terkait dengan keputusan perusahaan tentang dimana dilakukan kegiatan operasional. Terdapat tiga tipe interaksi antara penyedia jasa dengan konsumen, yaitu :

- 1) Konsumen mendatangi penyedia jasa, dalam interaksi ini lokasi sangat penting.

- 2) Penyedia jasa mendatangi konsumen, dalam interaksi ini peran lokasi perusahaan tidak terlalu penting.
- 3) Penyedia jasa dan konsumen dalam interaksi dibutuhkan tempat masing-masing, dalam hal ini lokasi amat tidak relevan.

e. Strategi Pelayanan

Strategi pelayanan meliputi materi dan kualitas pribadi. Kualitas pribadi lebih menekankan bagaimana pelayanan dilaksanakan, sedangkan kualitas materi menekankan pada apa yang dilaksanakan dalam pelayanan.

Dalam pelayanan yang dirasakan oleh konsumen akan timbul persepsi antara jasa yang dirasakan dengan jasa yang diharapkan. Jika jasa yang diterima lebih baik dari jasa yang diharapkan atau jasa yang diterima sama dengan jasa yang diharapkan, maka perusahaan akan memperoleh citra dan dampaknya yang positif. Akan tetapi apabila jasa yang diterima lebih kecil daripada jasa yang diharapkan, maka kesenjangan ini akan menjadi masalah bagi perusahaan.

2.4.8 Penyusunan Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran didasarkan pada analisis yang menyeluruh terhadap pengaruh faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Sebelum diadakan analisa terhadap strategi pemasaran, perlu diketahui variabel pemasaran yang menjadi unsur-unsur dari suatu strategi bersaing. Unsur-unsur tersebut meliputi segmentasi, targetting dan positioning.

- a. Segmentasi pasar yaitu pengidentifikasian dan pembentukan kelompok pembeli secara terpisah.
- b. *Targetting* yaitu pemilihan satu atau lebih segmen yang akan menjadi target pasar.
- c. *Positioning* yaitu penetapan posisi pasar dengan tujuan mengkomunikasikan keunggulan produk atau jasa dari perusahaan kepada konsumen.

Ketiga unsur diatas merupakan bagian dari identifikasi terhadap kondisi pemasaran suatu perusahaan khususnya pada Biro Perjalanan Wisata. Seperti yang telah dikemukakan, bahwa strategi pemasaran didasarkan pada analisis yang menyeluruh maka dalam menyusun suatu strategi pemasaran perusahaan harus

melihat dan menganalisis variabel-variabel yang lain di berbagai bidang, yaitu lingkungan internal dan eksternal perusahaan

Variabel-variabel yang perlu dianalisis dalam penyusunan strategi pemasaran antara lain, tingkat pelayanan dengan penyediaan fasilitasnya, tingkat harga, intensitas promosi, kualitas produk atau jasa, efektivitas saluran distribusi, tingkat penjualan dan sebagainya. Untuk analisis keuangan, variabel yang dinilai adalah sumber modal, perbandingan modal sendiri dengan modal pinjaman, biaya modal dan lain sebagainya. Untuk analisis sumber daya manusia, variabel yang dinilai adalah tingkat pendidikan karyawan, loyalitas karyawan, biaya tenaga kerja, hubungan antar personal, dan sebagainya. Untuk analisis operasional yang dinilai adalah tingkat pemanfaatan kapasitas, kondisi alat-alat produksi, situasi lini produk dan sebagainya.

Unsur-unsur variabel eksternal perusahaan yang perlu dianalisis adalah situasi pasar dan persaingan, kondisi perekonomian, kebijakan pemerintah, kondisi industri yang menjadi pemasok bagi perusahaan, faktor perkembangan teknologi, pemanfaatan teknologi, kondisi lingkungan masyarakat sekitar, pengaruh budaya.

Penyusunan strategi perusahaan yang didasarkan pada analisis variabel internal dan eksternal perusahaan ini selanjutnya di gunakan analisis S.W.O.T ini variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan dan yang telah diidentifikasi, diolah kedalam matrik S.W.O.T, adapun langkah-langkahnya adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi terhadap variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (faktor strategis perusahaan)
 - a) Penyusunan variabel-variabel dari faktor strategis perusahaan kedalam tabel Internal dan tabel Eksternal dimana dalam tabel tersebut berbagai faktor yang telah teridentifikasi akan diberi nilai pembobotan dan rating.
 - b) Menentukan gambaran strategis perusahaan melalui *IE Matrix (Internal-External Matrix)*. Dalam matriks ini hasil pembobotan dan peratingan dimasukkan dalam kuadran matriks untuk menentukan gambaran strategis perusahaan.

2. Penentuan strategi perusahaan berdasarkan Matrik S.W.O.T.

Dalam analisis ini dapat dilakukan identifikasi terhadap kondisi pemasaran suatu perusahaan seperti telah dikemukakan bahwa strategi pemasaran didasarkan pada analisis yang menyeluruh yaitu faktor internal dan eksternal. Dapat lebih jelasnya pada penjelasan sebagai berikut (Setiawan Hari Purnomo, 1999:30).

a) Lingkungan Eksternal

Meliputi operasi perusahaan dari munculnya peluang bisnis yang perlu segera mendapatkan perhatian khusus dan pada saat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman bisnis yang perlu diantisipasi. Analisis lingkungan eksternal ini berusaha mengidentifikasi sejumlah variabel yang berada di luar kendali perusahaan. Analisis lingkungan eksternal terdiri dari dua komponen yaitu :

1) Analisis Lingkungan Umum

Terdiri dari kekuatan pokok seperti tingkat pengetahuan masyarakat, perekonomian, teknologi, sosial budaya dan demografi.

2) Analisis Lingkungan Industri

Dalam merumuskan strategi manajemen perlu menganalisis perubahan yang terjadi dalam industri tempat perusahaan beroperasi, yang kemungkinan dapat dipengaruhi namun tidak dapat dikendalikan perusahaan.

Analisis lingkungan industri yang mencoba mencapai gambaran dan ancaman bisnis diakibatkan oleh strategi bersaing satu sama lainnya dalam satu wilayah pemasaran yaitu perusahaan-perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa yang sama atau mendekati sama sebagai barang substitusi.

b) Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan lingkungan perusahaan yang berada di dalam perusahaan itu sendiri dan memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Analisis lingkungan internal ini diperlukan untuk mengetahui kekuatan perusahaan. Perusahaan memiliki kekuatan apabila variabel internal yang di evaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata mampu dilakukan perusahaan pesaingnya. Komponen-komponen dalam lingkungan internal adalah :

1) Sumber Daya (*Resources*)

Sumber daya sering diartikan sebagai input yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk proses produksi seperti : Sumber Daya Manusia, Sumber Daya Keuangan, Sumber daya Fisik dan organisasi serta budaya perusahaan.

2) Kapabilitas (*capability*)

kapabilitas adalah suatu kumpulan sumber daya yang menampilkan suatu tugas atau aktifitas tertentu secara integratif

3) Kompetensi inti (*Core Competence*)

kompetensi tidak boleh dijadikan penghalang untuk berubah jika perusahaan memang memerlukannya. Hal ini dikarenakan bila kompetensi inti yang lama berubah sejalan dengan globalisasi maka perusahaan harus menemukan kompetensi yang baru.

Untuk menyusun strategi pemasaran pada perusahaan menggunakan analisis S.W.O.T, dimana dengan S.W.O.T adalah menggabungkan variabel kekuatan, kelemahan, peluang sert ancaman. Langkah-langkah dalam penyusunan strategi perusahaan dengan menggunakan analisis S.W.O.T (Freddy Rangkuti,2002:22) adalah sebagai berikut :

a. Mengidentifikasi variabel-variabel strategis perusahaan.

- 1) Menyusun variabel-variabel dari faktor strategis perusahaan ke dalam tabel *EFAS (External Factor Strategic Summary)* dan *IFAS (Internal Factor Strategic Summary)* untuk diolah secara kualitatif dalam proses pembobotan dan pemberian rating.
 - 2) Gambaran strategis perusahaan melalui *IE Matrix (Internal-External Matrik)*. Dalam Matrik ini hasil pembobotan dan peratingan dimasukkan dalam kuadran matrik untuk menentukan gambaran strategis perusahaan.
- b. Menentukan alternatif strategi perusahaan dengan menggunakan matrik S.W.O.T untuk mengetahui gambaran strategi yang didapatkan melalui *IE Matrix (Internal-External Matrix)*. Dalam matrik ini berbagai variabel dari faktor strategis perusahaan akan dipadukan sehingga muncul alternatif-alternatif strategi hasil perpaduan faktor kekuatan dan peluang (strategi S-O), perpaduan faktor kekuatan dan ancaman (strategi S-T), perpaduan faktor

kelemahan dan peluang (strategi W-O), serta perpaduan faktor kelemahan dan ancaman (strategi W-T).



III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian bertujuan untuk memberikan suatu pertanggungjawaban terhadap semua langkah yang akan diambil dalam menyelesaikan suatu masalah secara efektif.

Menurut J. Supranto (1997:39) dalam arti yang luas rancangan penelitian diartikan sebagai seluruh proses perancangan dan pelaksanaan suatu penelitian, sedangkan di dalam arti yang sempit dan khusus berarti prosedur pengumpulan dan analisis data.

Rancangan penelitian yang dilakukan di NADITHA Tour & Travel ini merupakan penelitian dengan menggunakan metode *survey* dan studi pustaka. Penelitian *survey* bertujuan untuk mengetahui obyek penelitian dengan melihat dan mendengar segala sesuatu tentang obyek secara langsung serta mendapatkan informasi dan data yang berhubungan dengan permasalahan dan tujuan yang telah ditetapkan. Informasi ini digunakan untuk mengetahui variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan yang digunakan untuk menyusun alternatif strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan.

Data yang diperoleh dari *survey* tersebut merupakan data yang menjelaskan tentang informasi yang berupa laporan mengenai gambaran umum perusahaan, ketenagakerjaan, sistem pemasarannya.

Penelitian yang dilakukan pada Biro Perjalanan Wisata NADITHA Tour & Travel Jember adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal perusahaan dimana pada penelitian ini, perusahaan yang diteliti merupakan data pada tahun 2003 sampai dengan 2004.

3.2 Teknik pengambilan sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dimana pengambilan elemen-elemen yang dimasukkan dalam

sampel dilakukan dengan catatan bahwa sampel tersebut representatif atau memahami obyek, (Husein Umar,2002:159). sehingga sampel yang diambil bukan menekankan pada jumlahnya, akan tetapi lebih menekankan pada kualitas informasinya. Jumlah responden yang diambil sebagai sampel adalah sebanyak 17 orang, terdiri dari internal perusahaan sebanyak 5 orang yang merupakan pimpinan, karyawan, staf pemasaran, administrasi dan keuangan serta eksternal perusahaan sebanyak 12 orang konsumen.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara:

a. Pengamatan atau Observasi

Pengamatan yaitu metode pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek yang menjadi penelitian dan mencatatnya secara sistematis. Kegiatan observasi ini dilaksanakan secara non partisipatif di perusahaan dan di luar perusahaan, yaitu mengamati terhadap situasi tertentu guna memperoleh informasi tambahan dari sumbernya, tanpa melibatkan diri secara langsung. Seluruh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dikumpulkan kemudian diseleksi dan digunakan sesuai dengan kebutuhan analisis. Dalam observasi hal-hal yang diamati antara lain :

- a. Kondisi sistem pemasaran perusahaan
- b. Kondisi sumber daya perusahaan
- c. Kondisi sistem produksi perusahaan

b. Wawancara

Merupakan metode pengumpulan data dengan cara melakukan wawancara dan mengajukan pertanyaan pada pihak yang terkait secara langsung dengan masalah yang sedang diteliti, dalam hal ini pimpinan perusahaan yang memiliki hubungan langsung terhadap segala kegiatan perusahaan. Hal ini dilakukan untuk memastikan validitas dan informasi tambahan untuk penelitian.

c. Studi kepustakaan

Merupakan metode pengumpulan data dengan jalan mendapatkan data dari literatur-literatur atau laporan-laporan yang terkait dengan penelitian serta teori-teori yang terkait dengan harapan akan dapat mempertajam analisis serta menunjang argumentasi dalam membuat kesimpulan hasil-hasil pengujian yang telah dilaksanakan.

3.4 Jenis Data Penelitian

Data dalam penelitian ini terdiri dari :

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari objek penelitian dalam hal ini Biro Perjalanan Wisata NADITHA Tour & Travel Jember yang sumbernya adalah pimpinan perusahaan, karyawan, bagian pemasaran dan lain-lain.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari luar objek penelitian tetapi masih ada hubungan dan terkait dengan objek yang sedang diteliti yang berguna untuk melengkapi data primer. Data sekunder dalam penelitian ini berupa skripsi terdahulu yang mengambil obyek yang sama atau meliputi kegiatan studi kepustakaan.

3.5 Definisi Operasional Variabel.

Definisi operasional yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Kekuatan (*strength*) adalah faktor internal yang menjadi daya saing atau yang menjadi keunggulan Biro Perjalanan Wisata NADITHA Jember.
Indikatornya meliputi pengelolaan dan pengalaman manajemen, peralatan dan kelengkapan fasilitas, harga yang relatif murah, jaringan operasional yang luas, hubungan kerjasama yang baik dengan perusahaan angkutan
2. Kelemahan (*weakness*) adalah faktor internal yang merupakan kelemahan atau kekurangan yang merugikan bagi Biro Perjalanan Wisata NADITHA Jember.

Indikator yang menjadi kelemahan antara lain letak kantor yang kurang strategis, jumlah karyawan yang terbatas, kurangnya promosi.

3. Peluang (*opportunity*) adalah faktor eksternal yang akan mendukung dan dapat untuk dimanfaatkan bagi perkembangan Biro Perjalanan Wisata NADITHA Jember.

Indikator yang menjadi peluang antara lain banyaknya sekolah dan perguruan tinggi di Jember, tingginya minat masyarakat Jember dalam memakai jasa perjalanan, banyaknya tempat wisata yang potensial di Jember

4. Ancaman (*treath*) adalah faktor eksternal yang merupakan ancaman yang dapat merugikan bagi Biro Perjalanan Wisata NADITHA Jember.

Indikator yang merupakan ancaman antara lain banyak pesaing baru, kenaikan BBM, perekonomian yang tidak stabil dan promosi besar-besaran yang dilakukan pesaing.

5. Jasa merupakan suatu kinerja penampilan, tidak berwujud dan cepat hilang, lebih dapat dirasakan daripada dimiliki serta pengguna jasa lebih dapat berpartisipasi aktif dalam proses mengkonsumsi jasa tersebut.
6. Penentuan strategi pemasaran adalah pemilihan salah satu atau kombinasi dari beberapa alternatif strategi yang sesuai dengan analisa lingkungan perusahaan yang dilakukan

3.6 Metode Analisa Data

3.6.1 Identifikasi terhadap variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (faktor strategis perusahaan)

Dibawah ini adalah bentuk tabel IFAS dan EFAS yang dapat dilihat pada tabel 1 dan 2 berikut :

Tabel 1. IFAS (*Internal factor Analysis Summary*)

Faktor Internal/ IFAS	Bobot	Rating	BobotxRating
Kekuatan :			
Kelemahan :			
Total :			

Sumber: Rangkuti, Freddy, 2004: 25

Tabel 2. EFAS (External factor Analysis Summary)

Faktor Eksternal/ EFAS	Bobot	Rating	BobotxRating
Peluang :			
Ancaman :			
Total :			

Sumber: Rangkuti, Freddy, 2004: 24

Pemberian rating pada setiap variabel internal dan external dilakukan dengan cara pemberian nilai terhadap variabel tersebut dimana pengukuran variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman menggunakan skala ordinal dengan rentang 1-4, Pemberian nilai bobot dan rating dari setiap variabel menunjukkan bobot masing-masing variabel terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan. Pemberian bobot dan rating berfungsi untuk mengetahui apakah faktor internal dan eksternal perusahaan dapat memberikan dampak positif atau negatif. Dampak positif dapat menjadi faktor kekuatan dan peluang sedangkan dampak negatif dapat menjadi faktor kelemahan dan ancaman. perhitungan bobot dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Bobot} = \frac{\text{Penilaian}}{\text{Total Penilaian}} \times 1$$

Dimana :

Rating adalah penilaian dari faktor internal dan eksternal perusahaan

Bobot adalah jumlah nilai dari faktor internal dan eksternal perusahaan

Pada kolom yang pertama disusun variabel yang menyusun faktor internal dan eksternal perusahaan yang terdiri atas variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dengan mengisikan 5 sampai 10 poin kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Langkah-langkah identifikasi tabel IFAS dan EFAS adalah sebagai berikut :

- a. Pemberian nilai bobot, dari setiap variabel menunjukkan bobot pengaruh masing-masing variabel terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan.

Pemberian nilai terhadap bobot dari setiap variabel dengan menggunakan skala ordinal 1-5 dimana besarnya nilai tersebut adalah sebagai berikut :

- | | |
|-------------------------|----------------|
| a) Sangat penting | diberi nilai 5 |
| b) Penting | diberi nilai 4 |
| c) Cukup | diberi nilai 3 |
| d) Tidak penting | diberi nilai 2 |
| e) Sangat tidak penting | diberi nilai 1 |

Pemberian nilai bobot dari setiap variabel menunjukkan bobot pengaruh masing-masing variabel terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan yang diperoleh dari prosentase masing-masing nilai variabel. Masing-masing variabel diberi skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Semua bobot tersebut jumlahnya harus sama dengan 1,00

b. Pemberian rating pada variabel-variabel kekuatan (S), kelemahan (W), peluang (O), dan ancaman (T) adalah sebagai berikut:

1. Pemberian nilai untuk variabel kekuatan dan variabel peluang. Kedua variabel ini memiliki pengaruh yang sifatnya positif, tingkat pengaruh diberi nilai sebagai berikut:

- | | |
|---|----------|
| a) Memiliki pengaruh positif sangat kecil | Rating 1 |
| b) Memiliki pengaruh positif kecil | Rating 2 |
| c) Memiliki pengaruh positif besar | Rating 3 |
| d) Memiliki pengaruh positif sangat besar | Rating 4 |

2. Pemberian nilai untuk variabel kelemahan dan variabel ancaman. Kedua variabel ini memiliki pengaruh yang sifatnya negatif, tingkat pengaruh diberi nilai sebagai berikut:

- | | |
|---|----------|
| a) Memiliki pengaruh negatif sangat besar | Rating 1 |
| b) Memiliki pengaruh negatif besar | Rating 2 |
| c) Memiliki pengaruh negatif kecil | Rating 3 |
| d) Memiliki pengaruh negatif sangat kecil | Rating 4 |

Hasil dari pemberian bobot dan rating tersebut (pada kolom 4) akan digunakan dalam IE Matrix (*Internal-eksternal Matrix*) untuk menentukan

gambaran strategis perusahaan. Penggambaran tabel IE Matrix adalah sebagai berikut :

		Total Skor Faktor Strategi Internal			
		Kuat	Rata-rata	Lemah	
		4.0	3.0	2.0	1.0
Total Faktor Strategi Eksternal	Tinggi	I	II	III	
	Menengah	IV	V	VI	
	Rendah	VII	VIII	IX	
		3.0	2.0	1.0	

Gambar 1. IE Matrix (*Internal-Eksternal Matrix*)

Sumber: Rangkuti,2004 :138

Keterangan :

- I. Strategi konsentrasi Integrasi Vertikal
- II. Strategi Konsentrasi Integrasi Horisontal
- III. Strategi *Turn Around*
- IV. Strategi Stabilitas
- V. Strategi Stabilitas/Pertumbuhan
- VI. Strategi Divestasi/Penciutan
- VII. Strategi Diversifikasi Konsentrik
- VIII. Strategi Diversifikasi Konglomerat
- IX. Strategi Likuidasi atau Bangkrut

Setelah matrix IE serta posisi unit bisnis telah diketahui maka langkah berikutnya dalam membuat suatu strategi adalah membuat matrix SWOT. Dalam matrix SWOT ini akan dihasilkan beberapa alternatif strategi yang merupakan hasil penggabungan faktor-faktor strategis yang telah teridentifikasi sebelumnya. Penggambaran matrix SWOT adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Matriks S.W.O.T

IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
EFAS	Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal perusahaan	Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI S – O	STRATEGI W – O
Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T)	STRATEGI S – T	STRATEGI W – T
Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

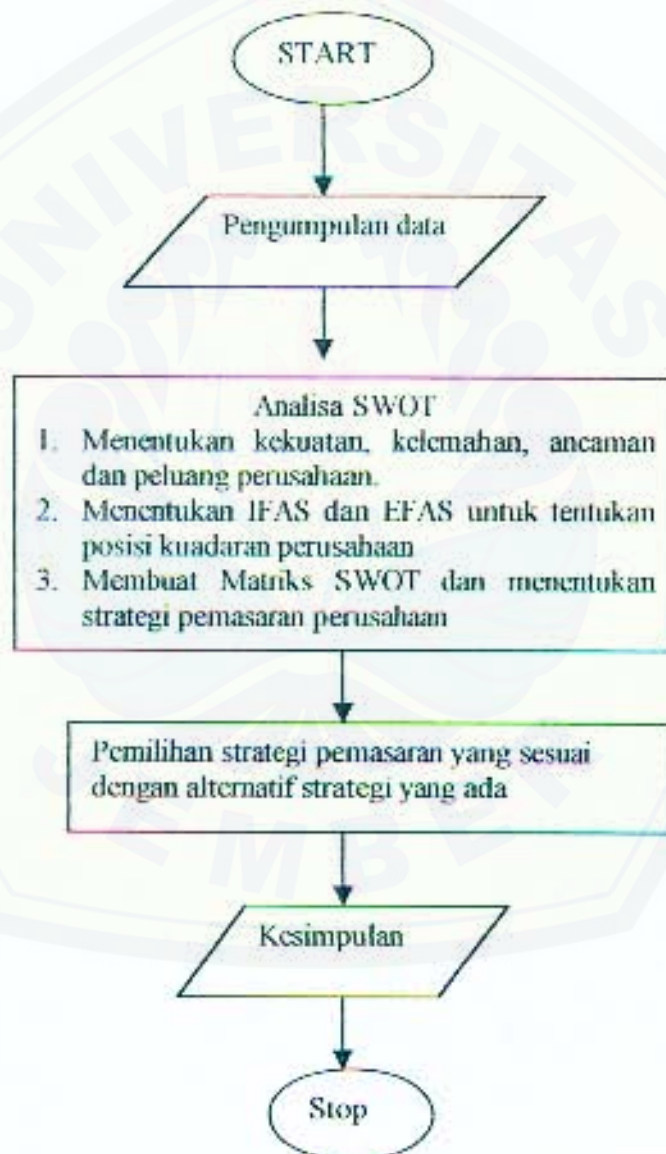
Sumber: Rangkuti, 2004: 31

Keterangan :

- a. Strategi S – O
Strategi ini memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- b. Strategi S – T
Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman.
- c. Strategi W – O
Strategi ini memanfaatkan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada.
- d. Strategi W – T
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

3.8 Kerangka Pemecahan Masalah

Untuk dapat lebih mempermudah dalam pemahaman penelitian, dan agar pola pikir dalam analisa lebih terfokus maka perlu dibuat langkah-langkah dalam pemecahan masalah yaitu sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan

1. Start yaitu persiapan penelitian terhadap masalah yang akan dihadapi
2. Pengumpulan data yaitu tahapan dalam mengumpulkan data melalui data sekunder, wawancara, studi pustaka yang berkaitan dengan masalah penelitian.
3. Menggunakan analisa SWOT yaitu upaya menentukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan berdasar data yang diperoleh dan telah melalui pengolahan pada matrik IFAS dan EFAS.
4. Menentukan strategi pemasaran setelah dilakukan pengolahan pada matrik IFAS, EFAS dan IE matrik data dimasukkan pada kolom matrik SWOT dan ditentukan alternatif stretegi dan dipilih salah satu strategi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
5. Kesimpulan adalah menyimpulkan apakah strategi yang dipilih sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan dengan menggunakan identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan maka dan diketahui bahwa posisi perusahaan berada pada kuadran V yaitu Strategi Stabilitas dan Pertumbuhan yang mana perusahaan diharuskan untuk melakukan pemasaran yang agresif baik dalam hal pelayanan maupun promosi, selain itu perusahaan harus mampu memberikan citra dan pelayanan yang lebih baik. Penerapan strategi ini ditujukan agar Naditha Tour & Travel Jember mampu lebih meningkatkan pelayanan kepada konsumen sesuai dengan kemampuan karyawannya, sehingga mampu menjangkau konsumen lebih banyak. Dari analisis S.W.O.T telah memunculkan beberapa alternatif strategi bagi perusahaan yaitu :

a. Strategi SO

merupakan strategi yang menggabungkan antara variabel kekuatan dengan variabel peluang. Strategi yang digunakan antara lain :

1. Menawarkan jasa perjalanan baru
2. Memberikan harga khusus bagi pelajar dan mahasiswa
3. Menjalin kerjasama dengan tempat-tempat wisata dan hotel di Jember
4. Mengembangkan dan meningkatkan kualitas jasa tambahan
5. Menambah serta memperbaiki fasilitas dan peralatan

b. Strategi WO

Merupakan strategi yang menggabungkan antara variabel kelemahan dengan variabel peluang. Strategi yang digunakan antara lain :

- 1) Merekrut tenaga kerja baru
- 2) Meningkatkan promosi
- 3) Memberikan pelayanan yang lebih baik daripada sebelumnya

c. Strategi ST

adalah strategi yang menggabungkan antara variabel kekuatan dengan variabel ancaman. Strategi yang dapat digunakan antara lain :

- 1) Meningkatkan kualitas karyawan
- 2) Mempertahankan harga
- 3) Lebih meningkatkan pemasarannya di kota Jember
- 4) Peningkatan kesejahteraan karyawan
- 5) Melakukan inovasi dalam menciptakan paket perjalanan.

d. Strategi WT

Adalah strategi yang menggabungkan variabel kelemahan dengan variabel ancaman. Strategi yang di gunakan antara lain :

- 1) Penggunaan media promosi yang tepat
- 2) Pemberian diskon khusus bagi pelanggan tetap
- 3) Pemberian kenang-kenangan atau souvenir pada konsumen

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut saran yang dapat diberikan dan sebaiknya dilaksanakan oleh Naditha Tour & Travel Jember untuk menunjang strategi stabilitas dan pertumbuhan adalah Strategi S-O yang merupakan strategi yang menggunakan kekuatan (*Strengths*) yang dimiliki perusahaan untuk memanfaatkan peluang (*Opportunities*) implementasinya antara lain :

a. Menawarkan jasa perjalanan baru

Naditha Tour & Travel berusaha menciptakan sebuah layanan baru yang berupa jasa perjalanan antar kota. Jasa ini merupakan jasa yang memberikan pelayanan berupa jasa angkutan dari dalam kota sampai pada alamat yang dituju oleh konsumen. Melalui jasa ini konsumen dapat lebih merasakan layanan yang lebih menyenangkan dibandingkan apabila melakukan perjalanan dengan menggunakan angkutan umum.

b. Memberikan harga khusus bagi pelajar dan mahasiswa

Naditha Tour & Travel diharapkan bisa memberikan harga yang khusus bagi para pelajar dan mahasiswa karena mengingat tingkat penghasilan yang jauh berbeda dengan pegawai perusahaan. Pemberlakuan harga khusus pelajar ini bertujuan untuk menarik pelajar dan mahasiswa untuk menggunakan jasa biro perjalanan wisata Naditha Tour& Travel Jember.

- c. Menjalinkan kerjasama dengan hotel dan tempat-tempat wisata di Jember
Naditha Tour & Travel berusaha menjalin kerjasama dengan beberapa hotel dan obyek wisata mengingat banyaknya tempat wisata potensial di Jember yang tidak disertai penyediaan sarana transportasi yang memadai. Jalinkan kerjasama ini akan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan, tempat wisata maupun hotel-hotel yang ada di sekitar tempat wisata itu sendiri. Perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang besar apabila mampu menjalin kerjasama dengan hotel dan tempat-tempat wisata karena dengan adanya sarana transportasi yang memadai, maka akan banyak pengunjung yang akan mendatangi tempat wisata tersebut tentunya dengan menggunakan sarana angkutan yang disediakan oleh Naditha Tour & Travel Jember.
- d. Memberikan pelayanan yang lebih baik dari sebelumnya
Strategi ini diciptakan karena saat ini pesaing juga mulai meningkatkan mutu pelayanannya sehingga otomatis Naditha juga harus lebih meningkatkan pelayanannya agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenis.
- e. Menambah serta memperbaiki fasilitas dan peralatan
Peralatan yang dimaksud disini adalah armada angkutan yang berupa mobil dan bus pariwisata. Strategi ini dimaksudkan untuk memberi kenyamanan pada konsumen sebagai bentuk pelayanan yang baik.
- f. Melakukan inovasi jasa yang baru.
Dalam menjalankan usahanya perusahaan dituntut untuk melakukan inovasi yang baru dalam menciptakan paket perjalanan wisata. Inovasi ini dapat berupa penawaran jasa perjalanan yang aktivitasnya dilakukan secara rutin tanpa menunggu adanya liburan atau order yang sifatnya tidak pasti. Misalnya paket wisata perjalanan wali songo yang dapat dilakukan setiap hari tanpa menunggu hari libur.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Dandi. 2001. *Analisa S.W.O.T Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Yang Tepat Pada Perusahaan Rokok Padi Malang*. Skripsi. Universitas Jember.
- Glueck, William F dan Lawrence R Jauch. 1999. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Ketiga. Jakarta : Erlangga.
- Handoko, Hani. 1991. *Organisasi Perusahaan; Teori, Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta : BPFE.
- Huscin, Umar. 2002. *Metode penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Keegan, Warren J. 1997. *Manajemen Pemasaran Global*. Jakarta : Prenhalindo.
- Kotler, Philip. 1992. *Manajemen Pemasaran, Analisis Perencanaan dan Pengendalian*. Jakarta : Erlangga.
- , 1997. *Prinsip-prinsip Manajemen Pemasaran*. Jakarta : Prenhalindo.
- Kotler, Philip dan G. Amstrong. 1997. *Dasar-dasar Pemasaran*. Edisi Terjemahan. Jakarta : Prenhalindo.
- Muharrida, Festi. 2003. *Penentuan Strategi Pemasaran Pada Objek Wisata Rembangan Di Kabupaten Jember*. Skripsi. Universitas Jember.
- Rangkuti, Freddy. 2002. *Analisis S.W.O.T Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : Gramedia.

- RA. Supriyono. 1998. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. Yogyakarta : BPFE.
- S. Pender, Nyoman. 1993. *Tours And Travel Management*.
- Setiawan Hari Purnomo dan Zulkieflumansyah. 1991. *Manajemen Strategi: Suatu Konsep Pengantar*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sofyan, Assauri. 1997. *Matematika Ekonomi*. Jakarta : Bina Pustaka.
- Steiner, George A. 1988. *Kebijakan dan Strategi Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Stoner. James A. F. 1996. *Manajemen*. Jakarta : Prenhalindo.
- Sulistiowati, Dewi. 2002. *Penentuan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Roti Candy Bangkalan Madura*. Skripsi. Universitas Jember.
- Suwarsono. 1993. *Analisis Lingkungan Bisnis Negara Berkembang*. Yogyakarta : Tirta Wacana.
- , 1998. *Pengaruh Pemasaran Global*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Swastha, Basu. 1997. *Azas-azas Marketing. Edisi Kedua*. Yogyakarta : Liberty.

Lampiran I. Kuesioner untuk internal perusahaan

Kuesioner Penelitian

**PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN PADA BIRO PERJALANAN
WISATA NADITHA Tour & Travel Jember JEMBER**

Kepada Yth
Saudara Karyawan
Biro Perjalanan Wisata NADITHA Tour & Travel Jember
Di tempat

Dengan Hormat

Kuesioner ini ditujukan untuk membantu pengumpulan data penelitian guna penyusunan skripsi yang merupakan salah satu syarat bagi saya sebagai mahasiswa fakultas Ekonomi Universitas Jember untuk memperoleh gelar sarjana.

Saya mohon dengan rendah hati kesediaan saudara untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini apa adanya sesuai dengan situasi dan kondisi yang saudara alami.

Atas kesediaan dan kerjasamanya saya mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya

Bayu Firmansyah

Lanjutan Lampiran 1

1. Identitas Responden :

No. Responden : (Diisi oleh peneliti)

Pekerjaan :

Jenis Kelamin :

2. Petunjuk Umum

Berilah tanda silang pada jawaban a, b, c, d atau e berdasarkan pilihan anda.

DAFTAR PERTANYAAN

Variabel Kekuatan Perusahaan

1. NADITHA Tour & Travel Jember memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumennya :
 - a). Sangat setuju
 - b). Setuju
 - c) kurang setuju
 - d) tidak setuju
 - e) sangat tidak setuju
2. NADITHA Tour & Travel Jember memiliki karyawan yang terampil, berpengalaman dan berdedikasi tinggi terhadap pekerjaannya :
 - a) Sangat setuju
 - b) Setuju
 - c) Kurang setuju
 - d) Tidak setuju
 - e) Sangat tidak setuju
3. NADITHA Tour & Travel Jember memiliki daerah pemasaran yang luas :
 - a) Sangat setuju
 - b) Setuju
 - c) Kurang setuju
 - d) Tidak setuju
 - e) Sangat tidak setuju
4. Harga yang ditawarkan lebih murah dibandingkan pesaing :
 - a) Sangat setuju
 - b) Setuju
 - c) Kurang setuju
 - d) Tidak setuju
 - e) Sangat tidak setuju
5. NADITHA Tour & Travel Jember memiliki peralatan dan fasilitas yang memadai :
 - a) Sangat setuju
 - b) Setuju
 - c) Kurang setuju
 - d) Tidak setuju
 - e) Sangat tidak setuju
6. Pengelolaan manajemen yang baik sehingga terjalin kerjasama yang baik antar karyawan :
 - a) Sangat setuju
 - b) Setuju
 - c) Kurang setuju
 - d) Tidak setuju
 - e) Sangat tidak setuju

Variabel Ancaman

14. Promosi besar-besaran yang dilakukan oleh pesaing :

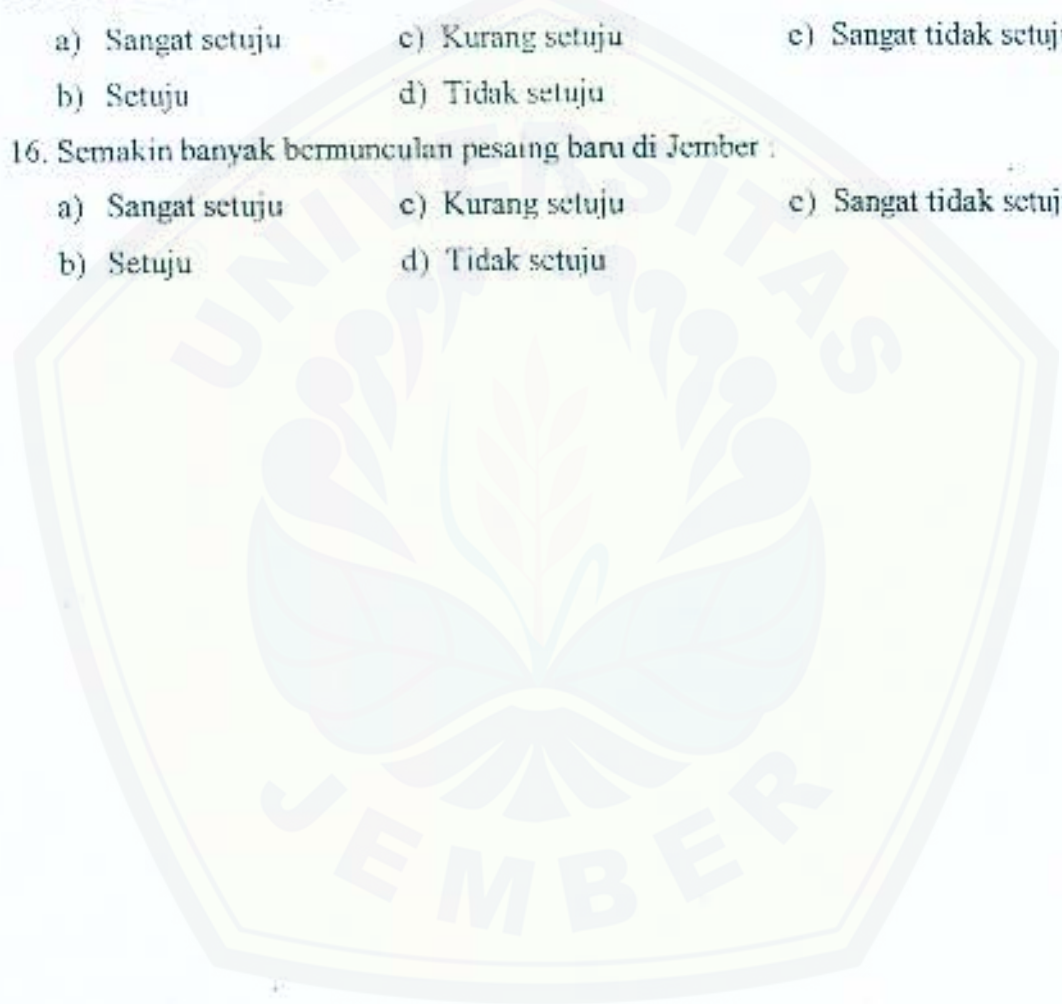
- | | | |
|------------------|------------------|------------------------|
| a) Sangat setuju | c) Kurang setuju | e) Sangat tidak setuju |
| b) Setuju | d) Tidak setuju | |

15. Telah diberlakukannya kenaikan tarif BBM :

- | | | |
|------------------|------------------|------------------------|
| a) Sangat setuju | c) Kurang setuju | e) Sangat tidak setuju |
| b) Setuju | d) Tidak setuju | |

16. Semakin banyak bermunculan pesaing baru di Jember :

- | | | |
|------------------|------------------|------------------------|
| a) Sangat setuju | c) Kurang setuju | e) Sangat tidak setuju |
| b) Setuju | d) Tidak setuju | |



Lampiran 2 : Master Tabel Internal

Responden	Nomor Pertanyaan																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17						
1	5	5	4	3	5	4	5	4	2	3	3	4	4	4	3	4	4						
2	5	4	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4						
3	5	5	5	4	4	5	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4						
4	5	5	5	4	5	5	5	2	2	2	4	4	5	2	4	4	4						
5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4						
Jumlah	25	23	23	17	22	22	22	17	13	16	16	20	22	17	18	19	20						

Lampiran 3. Kuesioner untuk eksternal perusahaan

Kuesioner Penelitian

**PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN PADA BIRO PERJALANAN
WISATA NADITHA Tour & Travel Jember JEMBER**

Kepada Yth

Saudara Konsumen

Biro Perjalanan Wisata NADITHA Tour & Travel Jember

Di tempat

Dengan Hormat

Kuesioner ini ditujukan untuk membantu pengumpulan data penelitian guna penyusunan skripsi yang merupakan salah satu syarat bagi saya sebagai mahasiswa fakultas Ekonomi Universitas Jember untuk memperoleh gelar sarjana.

Saya mohon dengan rendah hati kesediaan saudara untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini apa adanya sesuai dengan situasi dan kondisi yang saudara alami.

Atas kesediaan dan kerjasamanya saya mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya

Bayu Firmansyah

Lanjutan Lampiran 3

1. Identitas Responden :

No. Responden : (Diisi oleh peneliti)

Pekerjaan :

Jenis Kelamin :

2. Petunjuk Umum

Berilah tanda silang pada jawaban a, b, c, d atau e berdasarkan pilihan anda.

DAFTAR PERTANYAAN

Variabel Pelayanan

1. Karyawan NADITHA Tour & Travel Jember selalu memberikan pelayanan yang terbaik pada konsumen :
 - a) Sangat setuju
 - b) Setuju
 - c) Kurang setuju
 - d) Tidak setuju
 - e) Sangat tidak setuju
2. Karyawan NADITHA Tour & Travel Jember memiliki pengetahuan yang memadai serta mampu bekerja secara profesional :
 - a) Sangat setuju
 - b) Setuju
 - c) Kurang setuju
 - d) Tidak setuju
 - e) Sangat tidak setuju
3. Setelah melakukan transaksi dengan Biro Perjalanan Wisata NADITHA Tour & Travel Jember anda merasakan pelayanan yang memuaskan
 - a) Sangat setuju
 - b) Setuju
 - c) Kurang setuju
 - d) Tidak setuju
 - e) Sangat tidak setuju

Variabel Produk

1. Biro Perjalanan Wisata NADITHA Tour & Travel Jember memiliki peralatan dan fasilitas yang baik :
 - a) Sangat setuju
 - b) Setuju
 - c) Kurang setuju
 - d) Tidak setuju
 - e) Sangat tidak setuju
2. Fasilitas kendaraan yang dimiliki Biro Perjalanan Wisata NADITHA Tour & Travel Jember dapat menjamin kenyamanan bagi konsumen
 - a) Sangat setuju
 - b) Setuju
 - c) Kurang setuju
 - d) Tidak setuju
 - e) Sangat tidak setuju

Lampiran 4 : Master Tabel Eksternal

Responden	Nomor Pertanyaan											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	5	5
2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3	5	5
5	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	5	5
6	5	4	4	4	4	4	2	4	3	4	5	4
7	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
10	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5
11	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
12	5	4	4	4	4	3	2	5	5	4	5	5
Jumlah	50	45	46	47	46	41	41	48	49	43	57	56

Lampiran 5 : Ketentuan Nilai Bobot IFAS

Faktor Strategis Internal	NILAI					PENILAIAN	BOBOT
	1	2	3	4	5		
KEKUATAN							
1. Manajemen dikelola dengan baik dan berpengalaman dibidangnya				X		4	0.102
2. Memiliki karyawan yang terampil, berpengalaman dan berdedikasi kerja yang tinggi				X		4	0.102
1. Karyawan memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen					X	5	0.128
2. Memiliki peralatan dan fasilitas yang memadai				X		4	0.102
3. Harga relatif lebih murah dari harga pesaing				X		4	0.102
4. Jaringan operasional perusahaan luas					X	5	0.128
5. Memiliki hubungan yang baik dengan perusahaan angkutan, hotel dan tempat wisata				X		4	0.102
KELEMAHAN							
1. Lokasi kantor yang kurang strategis			X			3	0.078
2. Terbatasnya jumlah karyawan			X			3	0.078
3. Kurangnya promosi yang dilakukan perusahaan			X			3	0.078
Total						39	1,00

Sumber Data : Data Diolah

Penghitungan bobot dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Bobot} = \frac{\text{Penilaian}}{\text{Total Penilaian}} \times 1 = \frac{4}{39} \times 1 = 0,102$$

Lampiran 6 : Ketentuan Nilai EFAS

Faktor Strategis Eksternal	NILAI					PENILAIAN	BOBOT
	1	2	3	4	5		
PELUANG							
1. Kota Jember merupakan kota pendidikan yang memiliki banyak sekolah dan perguruan tinggi					X	5	0.208
2. Tingginya minat masyarakat untuk memanfaatkan jasa biro perjalanan wisata				X		4	0.167
3. Banyaknya tempat wisata potensial di Jember				X		4	0.167
ANCAMAN							
1. Banyaknya pesaing baru				X		4	0.167
2. Adanya kenaikan harga BBM				X		4	0.167
3. Promosi besar-besaran yang dilakukan oleh pesaing			X			3	0.124
Total						24	1,00

Sumber data : Data Diolah

Penghitungan bobot dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Bobot} = \frac{\text{Penilaian}}{\text{Total Penilaian}} \times 1 = \frac{4}{24} \times 1 = 0,167$$



SURAT KETERANGAN

NDT/ 509 / SK - Tour / I / 2005

Yang bertanda tangan dibawah ini Tour Manager NADITHA T & T Jember, dengan ini memberikan ijin kepada Mahasiswa yang bersangkutan :

Nama / NIM : Bayu Firmansyah / 00 - 209

Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenar – benarnya, atas perhatian & kerja samanya kami ucapkan terima kasih.

Jember, 21 Februari 2005
Hormat Kami,




D. SETIO PRIHANTO, SE
Tour Manager