



**USULAN STRATEGI PENGEMBANGAN
BIRO PERJALANAN WISATA
DI PROVINSI BANTEN**

KARYA AKHIR

Oleh
ACHMAD SAPTA GUMELAR
131 03 01 058

MERCU BUANA

**UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
2007**



**USULAN STRATEGI PENGEMBANGAN
BIRO PERJALANAN WISATA
DI PROVINSI BANTEN**

KARYA AKHIR

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk Menyelesaikan Program
Pascasarjana Program magister Manajemen**

UNIVERSITAS
Oleh
ACHMAD SAPTA GUMELAR
131 03 01 058
MERCU BUANA

**UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
2007**

ABSTRAK

Tujuan utama dari penulisan ini adalah merumuskan alternatif strategi bagi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Banten yang selanjutnya dilakukan prioritas alternatif strategi tersebut dengan menggunakan metoda *Quantitative Sstrategic Planning Matrix* atau *QSPM*. Prioritas alternatif strategi ini dilakukan dengan memperhitungkan berbagai faktor internal maupun eksternal perusahaan.

Terdapat tiga tahap dalam perumusan strategi bisnis hingga diperoleh prioritas alternatif strategi ini, yaitu *Input Stage*, *Matching Stage*, dan *Decision Stage*. Data yang diolah merupakan data eksternal perusahaan, yaitu dengan melihat faktor-faktor lingkungan sosial dan lingkungan kerja perusahaan. Selain itu pula diolah data internal perusahaan terutama faktor-faktor yang mempengaruhi produk jasa yang ditawarkan.

Pada tahap input, digunakan *External Factor Evaluation (EFE) Matrix*, *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix* dan *Competitive Matrix (CPM)*. Dengan menggunakan *EFE Matrix* dan *IFE Matrix* akan diperoleh faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi faktor kunci sukses bagi perusahaan dan posisi kompetitif perusahaan dengan menggunakan *CPM*. Tahap penyesuaian merupakan tahap perumusan alternatif strategi dengan menggunakan *Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix*, *Internal – External (IE)Matrix*, *Grand Strategy Matrix* dan *SWOT Matrix*. Alternatif strategi tersebut dikelompokkan dan dianalisa pada tahap selanjutnya.

Sedangkan pada tahap keputusan digunakan metoda *QSPM* dalam penyusunan prioritas alternatif strategi yang telah dihasilkan pada tahap sebelumnya. Dari tujuh alternatif strategi yang telah dirumuskan, maka prioritas utama yang perlu dilakukan adalah *Strategi Perbaikan Pelayanan*, *Strategi Pemasaran Intensif*, *Strategi Pengembangan Intensif* dan *Strategi Pemeliharaan Pasar*.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

ABSTRACT

The main objective of this final assignment is to formulate alternative strategies for tourism and Culture Service Banten Province and then make priority of the alternative strategies using Quantitative Strategic Planning Matrix or QSPM. There priorities of alternative strategies will be done by considering internal and external factors of the company.

There are three steps in business strategy formulation to achieve the priority of alternative strategies they are Input Stage, Matching Stage and Decision Stage. Processed data is the external data of the company which accquired by considering social community factors and working community factors. Beside that, the company internal internal data was processed especially factors that influenced product of service being offered.

Input Stage, external and internal factors were analyzed using External Factor Evaluation (EFE) Matrix, Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix and Competitive Profile Matrix (CPM), by using EFE Matrix and IFE Matrix, company's key success factors will be accured and competitive profile of the company were accquired using CPM. Alternative strategies were formulated in Matching Stage using Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix, Internal – External (IE) Matrix, Grand Strategy Matrix and SWOT Matrix. Those alternative strategies were being grouping and analyzing for the next step.

In Decision Stage, analysis with QSPM was made to compile the priority of alternative strategies from previous step. From those alternative strategies, there are four alternative strategies that become top priorities that need to be done. They are service development strategy, intensive marketing strategy, intensive development strategy and market maintenance strategy.

U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

PENGESAHAN KARYA AKHIR

Judul : USULAN STRATEGIS PENGEMBANGAN
BIRO PERJALANAN WISATA DI PROVINSI BANTEN

Nama : Achmad Sapta Gumelar

N I M : 131 03 01 058

Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : September 2007

Mengesahkan
Ketua Program Magister Manajemen

Dr. Ir. Mustika S Purwanegara, M.Sc.

U N I V E R S I T A S
Pembimbing Utama

MERCU BUANA

Dr. Ir. Alugoro Mulyowahyudi, M.Sc

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Karya Akhir ini :

Judul : **Usulan Strategi Pengembangan Biro Perjalanan Wisata di Provinsi Banten**

Nama : Achmad Sapta Gumelar

NIM : 131 03 010581

Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : September 2007

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang telah ditetapkan dengan Surat Keputusan Direktur Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.

Karya ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, September 2007

Achmad Sapta Gumelar

KATA PENGANTAR

Puji syukur, kami panjatkan kepada ALLAH SWT, atas karunia dan berkahNya dengan selesainya dan disetujuinya Karya Akhir ini, sebagai persyaratan Program magister Manajemen Universitas Mercu Buana. Pada kesempatan ini kami sampaikan terima kasih yang tidak terhingga kepada semua pihak yang telah membantu tersusunnya Karya Akhir ini terutama kepada;

1. Ibu Dr. Ir. Mustika S Purwanegara, M.Sc, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana;
2. Bapak DR. Ir. Alugoro Mulyowahyudi, M.Sc, selaku pembimbing utama yang telah memberikan arahan dan pemikirannya kepada penulis.
3. Seluruh staf dan dosen dilingkungan Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.
4. Bapak Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Banten;
5. Rekan-rekan Program magister Manajemen Universitas Mercu Buana Angkatan II Kelas Cilegon, Banten;
6. Isteri dan Anak-anak tercinta, Etisa Andenia, Ratri Lasminingrum Gumelar dan Dwi Litania Gumelar yang telah memberikan dorongan semangat belajar dan selalu membuat saya bahagia;
7. Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu Saya ucapkan terima kasih atas segala bantuannya

Saya menyadari dalam menyusun Karya Akhir ini masih banyak kekurangannya,
maka kritik saran yang membangun sangat penulis harapkan.

Semoga Karya Akhir ini bermanfaat bagi kita semua.

Serang, Banten, September 2007

Penulis



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
PENGESAHAN TESIS	vi
LEMBAR PERNYATAAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Pembatasan Masalah	5
1.4. Maksud dan Tujuan Penelitian	6
1.5. Manfaat dan Kegunaan Penelitian	8
1.6. Metode Penelitian	8
BAB II STUDI PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	
2.1. Kajian Pustaka	10
2.1.1. Pengertian Biro Perjalanan Wisata	10
2.1.2. Definisi Manajemen Strategis	15
2.2. Model Manajemen Strategis	16
2.3. Pemeriksaan Strategis	16

2.3.1. Evaluasi Kinerja Perusahaan	18
2.3.2. Evaluasi Manajer Strategis	19
2.3.3. Pemeriksaan Eksternal	19
2.3.4. Pemeriksaan Internal	21
2.3.5. Menganalisa Faktor Strategis	21
2.3.6. Seleksi Strategi	22
2.3.7. Implementasi Strategi	23
2.3.8. Evaluasi Strategi	23
2.4. Hierarki Strategi	24
2.5. Jenis-jenis Strategi	25
2.6. Analisis Fungsional	27
2.6.1. Struktur Organisasi	27
2.6.2. Budaya Organisasi	28
2.6.3. Sumber Daya Organisasi	28
2.7. Matrix Strategic Management	30
2.7.1. External Factors Evaluation (EFE) Matrix	30
2.7.2. Internal Factors Evaluation (IFE) Matrix.....	31
2.7.3. Competitive Profile Matrix (CPM)	32
2.7.4. SWOT	33
2.7.5. Strategic Position and Action Evaluation	34
2.7.6. Internal – Eksternal (IE) Matrix	37
2.7.7. Grand Stratgic Matrix	38
2.7.8. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)....	40
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Identifikasi Masalah	44

3.2.	Tempat Penelitian	44
3.3.	Studi Literatur	44
3.4.	Model Penelitian	45
3.5.	Pengumpulan Data	46
3.6.	Analisis Lingkungan	47
3.7.	Formulasi Strategi Bisnis Menggunakan QSPM	48
3.8.	Kesimpulan dan Saran	49
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1.	Hasil Penelitian	51
4.1.1.	Kinerja Biro Perjalanan Wisata	51
4.1.2.	Sikap Strategis	52
4.1.3.	Positioning	52
4.2.	Pengamatan Lingkungan Eksternal	54
4.2.1.	Lingkungan Sosial	54
4.2.2.	Lingkungan Kerja	57
4.3.	Pengamatan Lingkungan Internal	58
4.3.1.	Sejarah Singkat Biro Perjalanan Wisata	58
4.3.2.	Kantor Disbudpar Provinsi Banten	60
4.3.3.	Produk Biro Perjalanan Wisata	62
4.4.	Pembahasan Fungsional	65
4.4.1.	Struktur Manajemen Biro Perjalanan Wisata.....	67
4.4.2.	Budaya Organisasi Biro Perjalanan Wisata	68
4.4.3.	Sumber Daya Biro Perjalanan Wisata	70
4.5.	Pengolahan Data Menggunakan QSPM	77

BAB V	ANALISA DAN PEMBAHASAN	
5.1.	Analisa Profil Pasar	78
5.2.	Pengamatan Lingkungan Eksternal	84
5.3.	Pengamatan Lingkungan Internal	90
5.4.	Evaluasi hasil Analisa	96
5.4.1.	Tahap Input (Input Stage)	96
5.4.2.	Tahap Penyesuaian (Matching Stage)	100
5.4.3.	Penggabungan dan Pengelompokan	112
	Alternatif Strategi	
5.4.4.	Tahap Keputusan (Decision Stage)	114
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1.	Kesimpulan	122
6.2.	Saran	121
DAFTAR PUSTAKA		
RIWAYAT HIDUP		
LAMPIRAN		

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Model Manajemen Strategis	16
Gambar 2.2. Proses Pengambilan Keputusan	17
Gambar 2.3. Variabel-variabel Lingkungan	20
Gambar 2.4. SPACE Matrix	36
Gambar 2.6. IE Matrix	37
Gambar 2.7. Grand Strategy Matrix	39
Gambar 3.1. Diagram Alir Penelitian	43
Gambar 3.2. Model Penelitian QSPM	46
Gambar 3.3. Proses Penetapan Strategi dengan QSPM	50
Gambar 4.1. Struktur Organisasi BPW	70
Gambar 5.1. Grafik SPACE Matrix BPW	102
Gambar 5.2. Analisa IE Matrix	104

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. EFE Matrix	31
Tabel 2.2. IFE Matrix	32
Tabel 2.3. Competitive Profile Matrix	33
Tabel 2.4. Alternatif Strategi pada SPACE Matrix	37
Tabel 2.5. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)	41
Tabel 4.1. Perkembangan Usaha Perjalanan di Banten	60
Tabel 5.1. EFE Matrix Biro Perjalanan Wisata	97
Tabel 5.2. IFE Matrix Biro Perjalanan Wisata	98
Tabel 5.3. Competitive Profile matrix BPW	100
Tabel 5.4. Perhitungan SPACE Matrix BPW	101
Tabel 5.5. Analisa Grand Strategi Matrix	106
Tabel 5.6. Rekapitulasi Hasil Alternatif Strategi	113
Tabel 5.7. Pengelompokan Alternatif Strategi	113
Tabel 5.8. Prioritas Alternatif Strategi	114

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Analisa Quantitative Strategic Planning Matrix	
Lampiran B Matrix SWOT Biro Perjalanan Wisata	
Lampiran C Contoh Paket Wisata	



U N I V E R S I T A S
MERCU BUANA

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Provinsi Banten adalah merupakan sebuah Provinsi yang baru berdiri di Indonesia ini yaitu terbentuk pada Tahun 2000. Dengan berdirinya Banten sebagai provinsi memerlukan percepatan pembangunan diberbagai sektor, salah satunya adalah sektor pariwisata. Dalam pembangunannya tersebut ada dua alasan penting yang tidak bisa dihindarkan yaitu (1) *Development Acceleration* menuju terciptanya *Attracting Development* guna mengejar berbagai ketinggalan dari berbagai bidang lain, (2) menciptakan motivasi dan partisipasi membangun pada segenap mitra pembangunannya.

Kedua hal tersebut sangat dibutuhkan untuk mengaktifikasi seluruh fungsi-fungsi sektoral yang baru dan harus terlibat dalam pembangunan di Provinsi Banten. Tanpa motivasi dan partisipasi yang baik dari berbagai mitra pembangunan, maka beban pembangunan akan sangat berat bagi pemerintah, dan harus ada kerjasama dengan mitranya yaitu swasta dan masyarakat.

Pariwisata merupakan salah satu sektor yang potensial yang dapat dijadikan pemicu terciptanya *attracting development* serta *development motivation and participation* di Provinsi Banten. Pariwisata sebagai salah satu bidang yang bersifat multi-sektor, maka pembangunan disektor pariwisata telah terbukti mampu menggeliatkan pembangunan sektor lain yang terlibat di dalamnya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara global, *multiplier effect* akan mampu menciptakan manfaat ekonomi.

Dan pariwisata adalah salah satu sektor yang dapat mempercepat pembangunan, sejalan dengan itu Provinsi Banten dikenal dengan berbagai ragam potensi

wisatanya. Dari potensinya tersebut perlu adanya pengembangan pariwisata yang berkelanjutan utamanya dalam upaya menghidupkan usaha jasa pariwisata.

Dengan terjadinya berbagai musibah yang melanda Indonesia pada saat ini telah berpengaruh banyak terhadap perkembangan dunia pariwisata, antara lain terjadinya bencana Tsunami, Longsor, Wabah Demam Berdarah, Isu Flu Burung bahkan sampai ancaman Teroris, telah memperburuk suasana kepariwisataan Indonesia. Hal tersebut merupakan suatu tantangan tersendiri untuk meraih sebanyak-banyaknya jumlah kunjungan wisatawan serta lama tinggal wisatawan di Indonesia.

Hal tersebut setidaknya telah memberi pengaruhnya yang sangat besar pada kemajuan pariwisata di Banten yang sejak semula ingin mencoba untuk mensejajarkan dengan daerah lainnya yang sudah berkembang lebih dulu dibidang kepariwisataannya.

Dalam menghadapi kondisi ini salah satu usaha jasa pariwisata yang terkena imbasnya yaitu yang bergerak dibidang Biro Perjalanan Wisata karena membutuhkan strategi bersaing yang tepat agar mampu bertahan serta dapat memenangkan persaingan yang semakin besar karena timbul kompetitif baru.

Berdasarkan hasil penelitian, maka diperoleh data bahwa tren perilaku pelanggan Biro Perjalanan Wisata tidak lagi semata-mata berorientasi pada pelayanan perusahaan. Namun lebih dari itu, yaitu mencari perusahaan yang bisa memberikan pelayanan terbaik dan memuaskan dibandingkan pada konsep lain yang ditawarkan dari Biro Perjalanan Wisata. Hal ini menunjukkan bahwa perlu ada pendekatan yang lebih pada para calon pelanggan agar dapat tertarik dan loyal kepada perusahaan konvensional.

Biro Perjalanan Wisata sebagai salah satu usaha jasa pariwisata yang menjalankan *dual system* perusahaan dimana hingga saat ini telah terbentuk di kota-kota besar seperti Denpasar, Bandung, Semarang, Yogyakarta dan Surabaya. Maka rumusan strategi bersaing yang akurat dirasakan sangat mendesak diperlukan agar Biro Perjalanan Wisata di Banten mampu meneruskan kelangsungan usahanya.

Pentingnya pengembangan pariwisata di Provinsi Banten dapat dilihat dari letak dan fungsi strategis selama ini, yaitu menjadi titik penghubung Pulau Jawa dan Pulau Sumatera, serta relatif dekat jaraknya dengan Ibukota Jakarta. Dengan letak yang strategis tersebut, maka berbagai kepariwisataan yang ada di Provinsi Banten dapat dikatakan mempunyai potensi pasar wisata yang sangat besar. Pergerakan penduduk yang melalui Provinsi Banten dari Pulau Jawa menuju Sumatera atau sebaliknya adalah merupakan pangsa pasar yang sangat potensial bagi pariwisata Provinsi Banten, persoalannya hanyalah bagaimana menjadikan berbagai potensi tersebut terwujud menjadi manfaat nyata bagi pembangunan Provinsi Banten.

Salah satunya adalah dengan mengembangkan usaha pariwisata, yang perkembangannya relatif masih sedikit dan belum banyak persaingan yang terlalu tajam, tetapi sesuai dengan perkembangan perekonomian Banten hal tersebut lambat laun akan terjadi persaingan yang ketat. Untuk itu perkembangan usaha pariwisata khususnya usaha perjalanan wisata perlu mendapatkan perhatian yang lebih serius oleh pemerintah Provinsi Banten.

Dari fenomena tersebut di atas, diperlukan suatu strategi pengembangan tepat untuk mewujudkan suatu perusahaan perjalanan yang mempunyai daya jual dan daya saing yang tinggi dengan perusahaan perjalanan yang ada di daerah lain. Diharapkan dengan kehadiran perusahaan perjalanan tersebut dapat menjembatani

orang-orang untuk mengadakan perjalanan wisata ke Banten maupun keluar Banten.

1.2. Rumusan Masalah

Dengan melihat kondisi tersebut di atas, yang menyebabkan terjadinya berbagai perubahan lingkungan dan kondisi perusahaan, maka Biro Perjalanan Wisata sebagai salah satu usaha jasa pariwisata perlu melakukan strategi bersaing yang tepat setelah terjadinya berbagai masalah.

Kelangsungan Biro Perjalanan Wisata sangat tergantung pada beberapa faktor antara lain faktor strategi pengembangan untuk jangka panjang. Dengan demikian suatu usaha Biro Perjalanan Wisata sebagai bagian dari industri pariwisata perlu untuk diberikan perhatian yang besar dan mengikuti aturan main dibidang pariwisata secara keseluruhan yang kenyataannya sangat sensitif terhadap faktor-faktor yang lain.

Keberhasilan usaha Biro Perjalanan Wisata sebagai bagian dari industri pariwisata dalam melakukan identifikasi dan pengukuran terhadap faktor yang diduga akan mempengaruhi tingkat perkembangan pariwisata selanjutnya sangat membantu pemerintah dalam menetapkan kebijakan dan dapat menetapkan strategi pemasaran yang akan dilaksanakan. Diduga dapat mempengaruhi tingkat kunjungan wisatawan ke Provinsi Banten diantaranya adalah dengan promosi dan penggalakan produk pariwisata.

Perumusan yang akan dibahas dalam kaitannya dengan pembahasan strategi pengembangan Biro Perjalanan Wisata di Provinsi Banten dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Permasalahan dan peluang apa yang dihadapi oleh Biro Perjalanan Wisata di Banten ?
- b. Faktor-faktor apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan Biro Perjalanan Wisata di Banten ?
- c. Bagaimana arah pengembangan Biro Perjalanan Wisata dimasa mendatang ?
- d. Rekomendasi apa yang harus dilakukan oleh Biro Perjalanan Wisata dalam rangka meningkatkan perkembangan pariwisata di Banten ?

1.3. Pembatasan masalah

Secara umum terdapat elemen dasar dalam proses manajemen strategis, yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian strategi yang telah dirumuskan. Dalam tugas akhir ini, penulis hanya melakukan dua elemen awal yaitu pengamatan lingkungan dan perumusan strategi Biro Perjalanan Wisata dalam menghadapi kondisi yang terjadi. Sedangkan untuk implementasi dan evaluasi penulis tidak akan membahasnya.

Data internal yang diperoleh juga hanya terbatas pada data yang diberikan oleh Biro Perjalanan Wisata dan yang ada di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Banten serta Kabupaten dan Kota se Banten. Selain itu juga ruang lingkup penelitian yang dilakukan hanya terbatas pada Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata dan Perusahaan Biro Perjalanan Wisata yang ada di Provinsi Banten saja. Tetapi dalam hal implementasi rumusan strategi yang dibuat tidak menutup kemungkinan dapat dilakukan di Kabupaten/Kota dan Biro Perjalanan Wisata itu sendiri, karena data yang diperoleh merupakan data Biro Perjalanan Wisata yang bersifat umum.

Biro Perjalanan Wisata harus menjadi ujung tombak dalam pengembangan pariwisata di Provinsi Banten yang perlu dibenahi yaitu untuk mendatangkan devisa Negara dan peningkatan pendapatan Daerah. Cara yang ditempuh antara lain melalui peningkatan strategi pengembangan pariwisata setara dengan daerah-daerah lainnya yang sudah lebih dulu berkembang dibidang kepariwisataannya.

Dalam membahas pembatasan masalah hanya terbatas pada masalah usulan strategi pengembangan yang sudah dilakukan maupun yang akan dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan ke Provinsi Banten.

1.4. Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari atau mengevaluasi kondisi internal dan eksternal Biro Perjalanan Wisata di Provinsi Banten, yang selanjutnya data tersebut digunakan dalam perumusan strategi bisnis yang tepat agar mampu bertahan menghadapi kondisi dan persaingan yang ada.

Berikut tujuan penelitian ini secara khusus dilakukan :

- Memberikan analisis peluang dan kelemahan perusahaan relatif dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya yang terdekat.
- Memberikan analisis peluang dan ancaman yang mungkin timbul dimasa depan sehingga dapat menghindari kemungkinan yang terburuk.
- Mengidentifikasi posisi perusahaan saat ini dan strategi kedepan yang tepat berkenaan dengan posisinya pada saat ini.
- Memberikan analisis mengenai daya saing Biro Perjalanan Wisata serta langkah-langkah yang harus ditempuh dalam meningkatkan daya saing perusahaan dengan lingkup Banten khususnya.

- Melakukan perumusan alternatif strategi dan melakukan analisa prioritas dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*.

Penelitian ini mengambil tema bahwa untuk melakukan pengembangan usaha Biro Perjalanan Wisata perlu memperhatikan faktor internal dan eksternal. Kedua faktor inilah yang mempengaruhi dinamika pengembangan dan perkembangan Biro Perjalanan Wisata di Banten.

Ditinjau dari karakteristiknya Biro Perjalanan Wisata memiliki kelebihan dan kekurangan, kombinasi kekuatan dan kelemahan serta interaksi keduanya dengan situasi eksternal akan menentukan seberapa besar peluang Biro Perjalanan Wisata dapat berkembang serta hambatan apa yang akan dihadapinya.

Maksud penyusunan rencana strategi ini adalah untuk memberikan sumbangan pemikiran dan pemasukan bagi pihak manapun yang peduli terhadap pengembangan Biro Perjalanan Wisata di Banten yaitu dengan berpikir dan bertindak secara strategis dalam situasi yang terus berubah. Secara lebih khusus lagi tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari dan memberikan tinjauan kritis terhadap kondisi perkembangan Biro Perjalanan Wisata yang ada di Provinsi Banten, kemudian dari paparan yang ada diketengahkan usulan strategi pengembangan Biro Perjalanan Wisata khususnya di Provinsi Banten.

Tujuan selanjutnya adalah :

- a. Mengetahui permasalahan dan peluang apa yang dihadapi oleh Biro Perjalanan Wisata di Banten.
- b. Menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan Biro Perjalanan Wisata di Banten.
- c. Menentukan arah pengembangan Biro Perjalanan Wisata dimasa mendatang.

- d. Merumuskan strategi yang harus dilakukan oleh Biro Perjalanan Wisata di Banten.

1.5. Manfaat dan Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan berguna untuk :

- a. Pihak Pemda Provinsi Banten agar dapat mempertahankan serta mengembangkan strategi pengembangan pariwisata baik melalui promosi maupun usaha-usaha yang lain sesuai dengan kondisi lingkungan usaha pariwisata di Banten.
- b. Dapat dijadikan sebagai pelajaran dan pembandingan untuk produk industri pariwisata.
- c. Pihak Biro Perjalanan Wisata di Banten diharapkan dapat meningkatkan pelayanan yang lebih baik kepada para pelanggan atau wisatawan, membuat keragaman paket wisata yang bernilai jual tinggi sebagai upaya untuk menarik minat memakai jasa perjalanan wisata.

1.6. Metoda Penelitian

Metoda penelitian yang dilakukan dalam penyusunan karya akhir ini adalah analisis deskriptif, yaitu metoda yang berusaha mengumpulkan, menyajikan, serta menganalisis data sehingga dapat memberikan gambaran yang cukup jelas atas objek yang diteliti dalam membuat kesimpulan dan saran.

Tehnik penelitian yang dilakukan adalah :

- a. Penelitian lapangan

Yaitu dengan dilakukannya penelitian secara langsung pada tempat yang bersangkutan, sehingga diperoleh data dan informasi yang dibutuhkan. Data tersebut didapatkan dengan cara :

- Wawancara langsung dengan bagian-bagian yang berhubungan dengan masalah yang diteliti
- Pengamatan atas kegiatan usaha yang dilakukan.

b. Penelitian Pustaka

Yaitu dengan mempelajari buku-buku serta referensi seperti yang diperoleh dari internet yang berhubungan dengan masalah yang diteliti dalam rangka memperoleh pengertian yang mendalam sehingga dapat menunjang pembahasan data yang ada. Selain itu juga digunakan data penunjang yang diperoleh dari berbagai sumber.



BAB II

STUDI PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Pengertian Biro Perjalanan Wisata

Berdasarkan Undang undang No. 9 Tahun 1990 tentang Kepariwisataaan bahwa Biro Perjalanan Wisata termasuk kelompok usaha jasa yaitu kegiatan yang bertujuan menyelenggarakan jasa pariwisata atau mengusahakan objek dan daya tarik wisata, usaha sarana pariwisata dan usaha lain yang terkait dibidang tersebut.

Bertitik tolak dari pengertian tersebut di atas ada suatu pemikiran ekonomis dalam arti luas akan berbicara banyak tentang perbandingan antara manfaat yang akan diperoleh dengan adanya suatu usaha pariwisata yang berkembang disuatu daerah. Sehingga pemerintah perlu mendorong masyarakat dan para pengusaha dibidang usaha pariwisata untuk mencoba bahkan terjun langsung dibidang usaha Biro Perjalanan Wisata tersebut. Tentunya dalam pemilihan usaha pariwisata akan ditentukan secara lebih terperinci dengan memakai jenis manajemen yang sesuai.

Usaha pariwisata digolongkan kedalam 3 (tiga) golongan usaha yaitu :

- a. Usaha Jasa Pariwisata
- b. Pengusahaan Objek dan Daya Tarik Wisata
- c. Usaha Sarana Pariwisata

Dalam penulisan ini hanya membatasi terhadap pembahasan Biro Perjalanan Wisata sebagai bagian dari usaha jasa pariwisata.

Usaha jasa pariwisata meliputi penyediaan jasa perencanaan, jasa pelayanan dan jasa penyelenggaraan pariwisata.

Adapun usaha jasa pariwisata meliputi :

- Jasa Biro Perjalanan Wisata
- Jasa Agen Perjalanan Wisata
- Jasa Pramuwisata
- Jasa Konvensi, Perjalanan Insentif dan Pameran
- Jasa Impresariat
- Jasa Konsultan Pariwisata
- Jasa Informasi Pariwisata

Dari semua usaha jasa pariwisata tersebut, penulis hanya membahas salah satu yaitu usaha jasa Biro Perjalanan Wisata, merupakan obyek penelitian yang bisa lebih dikembangkan dikemudian hari dalam upaya menambah kunjungan wisatawan. Dengan berkembangnya jasa Biro Perjalanan Wisata ini diharapkan dapat menjadi ujung tombak kemajuan pariwisata di Provinsi Banten.

Hingga saat ini usaha Biro Perjalanan Wisata masih belum dipahami benar oleh kebanyakan orang, karena itu terjadi kekaburan dalam pengertian istilah tersebut, kekaburan tersebut semakin bertambah lagi karena masih banyak istilah lain yang digunakan sebagai kata *Travel Agent*, *Travel Service*, *Travel Bureau*, *Tourist Bureau*, atau *Tours and Travel Services*.

Sepintas kelihatannya kegiatan perusahaan tersebut adalah sama atau hampir sama, yaitu memberikan informasi dan pelayanan bagi orang-orang yang akan melakukan perjalanan pada umumnya dan perjalanan wisata pada khususnya. Untuk itu dengan adanya sedikit uraian pengertian Biro

Perjalanan Wisata diharapkan akan dapat menambah pengetahuan yang berarti bagi orang-orang yang melakukan perjalanan wisata.

Menurut pandangan umum usaha dibidang ini dianggap penuh kemewahan, karena para karyawannya sering mengadakan perjalanan keberbagai tempat di mancanegara. Tetapi pelayanan apa yang dapat diberikan kepada konsumen banyak yang masih belum tahu. Dari sudut pandang kegiatan usaha, Biro Perjalanan Wisata adalah suatu kegiatan yang mengurus segala keperluan bagi yang mengadakan perjalanan di darat, laut maupun di udara untuk mencapai tujuan perjalanan. Dengan menjadi perantara atau menyediakan jasa penghubung antara pemasok (*supplier*) dalam hal ini perusahaan fasilitas perjalanan dengan konsumen (*user*). Biro Perjalanan Wisata memperoleh kepercayaan untuk mencapai produk perusahaan dengan fasilitas perjalanan yang terbaik sesuai keperluan konsumen untuk pencapaian tujuan. Sungguh tidak mudah memikul kepercayaan dari kedua belah pihak, keberhasilan perusahaan merupakan kemampuan bersaing dengan para pesaing. Meski berat beban yang dipikul justru usaha ini dapat memberikan keuntungan yang besar. Apalagi bila mampu mengolah dengan baik dan mampu memuaskan konsumen yang dilayaninya. Usaha Jasa Biro Perjalanan Wisata merupakan usaha penyediaan jasa perencanaan dan atau jasa pelayanan dan penyelenggaraan wisata.

Mengingat posisi dan peranan usaha Biro Perjalanan Wisata yang amat penting dalam pengembangan kepariwisataan, maka dalam rangka memantapkan peranan tersebut perlu diambil dan dilaksanakan langkah-langkah pembinaan yang lebih berdaya guna dan berhasil guna yakni melalui

suatu pola pembinaan yang disesuaikan dengan tingkat kemampuan operasional/pelayanan perusahaan. Disamping itu usaha Biro Perjalanan Wisata merupakan arsitek dalam merangkai produk-produk wisata hingga menjadi paket wisata yang menarik dan karena itu kemampuan usaha Biro Perjalanan Wisata dalam menemukan, menggali serta mengembangkan obyek-obyek wisata serta memasarkannya merupakan sumbangan yang besar dalam pengembangan kepariwisataan Nasional.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi Nomor KM.10/PW.102/MPPT-93 tentang ketentuan Usaha Biro Perjalanan Wisata bahwa bentuk usaha perjalanan terdiri dari Biro Perjalanan Wisata, Cabang Biro Perjalanan Wisata dan Agen Perjalanan Wisata.

Nyoman S. Pendit memberikan pengertian tentang perusahaan perjalanan atau *Travel Agent/Travel Bureau* sebagai berikut :

”*Travel Bureau* atau *Travel Agency* adalah perusahaan yang mempunyai tujuan untuk menyiapkan suatu perjalanan bagi seseorang yang merencanakan untuk mengadakannya”.

Sedangkan R.S. Damardjati batas yang sama dengan *Travel Agency, Tour Operator* maupun *Travel Bureau* bahwa :

”Perusahaan yang khusus mengatur dan menyelenggarakan perjalanan dan persinggahan orang-orang termasuk kelengkapan perjalanannya, dari suatu tempat ketempat lain, baik di dalam negeri maupun di luar negeri, dari luar negeri ke dalam negeri, dari dalam negeri ke luar negeri atau dalam negeri itu sendiri”.

Dari beberapa pengertian tersebut di atas bahwa perusahaan perjalanan mempunyai kegiatan :

- a). Menyusun dan menjual paket wisata ke luar negeri atau di dalam negeri kepada umum atau atas permintaan.

- b). Menyelenggarakan dan menjual perjalanan wisata.
- c). Menyusun dan menjual paket wisata dalam negeri.
- d). Menyelenggarakan pemanduan wisata.
- e). Menyediakan penyewaan fasilitas mobil untuk wisatawan.
- f). Menjual tiket/karcis, sarana angkutan lainnya.
- g). Mengadakan pemesanan sarana wisata.
- h). Mengurus dokumen-dokumen perjalanan sesuai peraturan yang berlaku.

Suatu hal bahwa perusahaan perjalanan itu dapat disebut sebagai *Tour Operator (TO)* bila kegiatan utamanya ditekankan pada perencanaan, penyelenggaraan perjalanan wisata atas inisiatif sendiri dan tanggung jawab sendiri dengan tujuan untuk mengambil keuntungan dari penyelenggaraan perjalanan tersebut, sedangkan kegiatan lain dapat dikatakan sebagai pelengkap saja untuk memperlancar kegiatan utamanya.

Keuntungan yang sangat menonjol apabila menggunakan jasa perusahaan perjalanan yaitu :

- Menghemat biaya, pengeluaran-pengeluaran yang dilakukan untuk perusahaan jasa lainnya sudah termasuk di dalamnya dan sudah ditanggulangi oleh perusahaan perjalanan.
- Menghemat waktu, untuk menghubungi perusahaan atau unit-unit lainnya dapat dipergunakan untuk keperluan lainnya.
- Memperoleh informasi yang lengkap dan dapat dipercaya, segala keperluan yang berhubungan dengan perjalanan pada umumnya dapat ditanyakan tanpa dipungut biaya dan informasinya dapat dipercaya.

- Menghubungi secara langsung kepada perusahaan perjalanan adalah dapat dipercaya artinya kalau membeli tiket pada airlines harganya juga sama dengan di perusahaan perjalanan.
- Keamanan terjamin dan perjalanan berlangsung tanpa ada keragu-raguan selama dalam perjalanan dilengkapi dengan jaminan asuransi.

Berkaitan dengan hal tersebut, Biro Perjalanan Wisata memegang peranan yang sangat menonjol dalam upaya peningkatan arus kunjungan wisatawan, karena bergerak dibidang jasa perjalanan sehingga pembinaannya mutlak mendapat perhatian yang sungguh-sungguh.

2.1.2. Definisi Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi **peluang** dan **ancaman** lingkungan dengan melihat **kekuatan** dan **kelemahan**

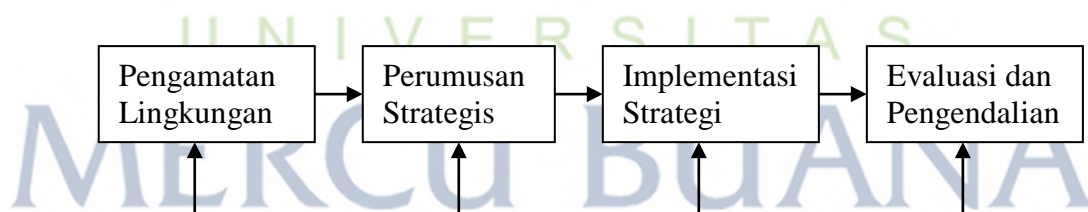
Berbeda dengan sebuah kebijakan bisnis, kebijakan bisnis berorientasi pada manajemen umum dan cenderung melihat kedalam dan lebih menekankan pada integrasi yang sesuai bagi banyak aktivitas fungsional dan lebih memfokuskan pada pemanfaatan aset perusahaan secara efisien. Sedangkan manajemen strategis sebagai status bidang ilmu menggabungkan kebijakan bisnis dengan lingkungan dan tekanan strategis.

Dari penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa penggunaan manajemen strategis oleh perusahaan akan meningkatkan kinerja, selain itu kesesuaian antara lingkungan organisasi dan strategi, struktur serta proses organisasi, berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Integrasi segala bidang baik bidang manajemen, fungsional, operasi pemasaran dan sistem informasi sangat diperlukan dalam manajemen strategis, sehingga keberhasilan perusahaan akan dapat dicapai dengan lebih baik. Dengan melalui manajemen strategis diharapkan perusahaan dapat lebih proaktif dan lebih terkendali dalam menjalankan manajemen perusahaan.

2.2. Model Manajemen Strategis

Proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar, yaitu (1) pengamatan lingkungan (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian.

Gambar 2.1.
Model Manajemen Strategis

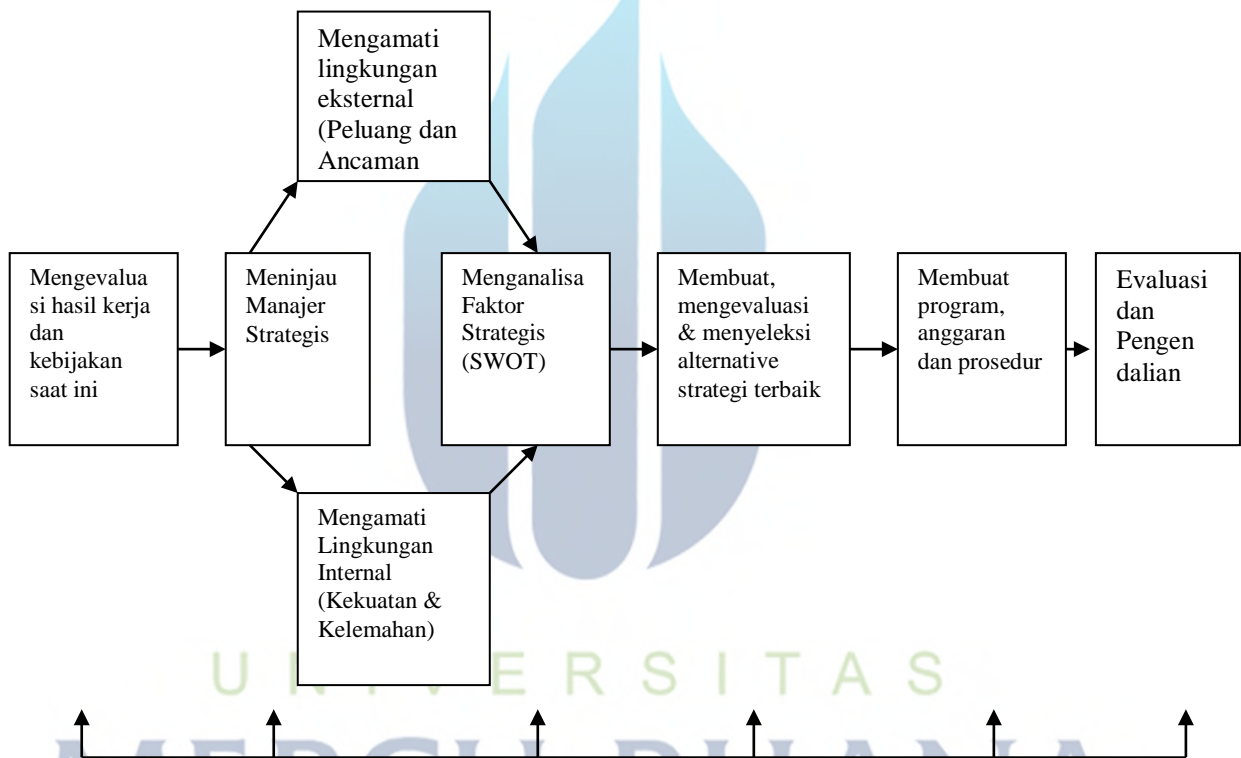


Pada level korporasi, proses manajemen strategis meliputi aktivitas-aktivitas mulai dari pengamatan lingkungan hingga evaluasi kinerja. Manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat peluang dan ancaman, dan mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.

2.3. Pemeriksaan Strategis

Pemeriksaan strategis adalah bentuk pemeriksaan manajemen yang melihat perusahaan dalam perspektif luas dan menyediakan penilaian komprehensif terhadap situasi strategis perusahaan. Pemeriksaan strategis meliputi aspek-aspek utama proses manajemen strategis dan menempatkannya dalam kerangka kerja yang saling berhubungan seperti yang terlihat pada Gambar 2.2.

Gambar 2.2.
Proses Pengambilan Keputusan



1. Evaluasi hasil kinerja perusahaan saat ini, seperti tingkat pengembalian investasi, profitabilitas, misi, tujuan, strategi dan kebijakan saat ini.
2. Pemeriksaan dan evaluasi terhadap manajer strategis, yaitu pimpinan perusahaan.
3. Pengamatan lingkungan internal, dalam menentukan faktor yang merupakan kekuatan dan ancaman.
4. Pengamatan lingkungan eksternal, dalam menentukan faktor-faktor peluang dan ancaman bagi perusahaan.

5. Menganalisa faktor strategis (SWOT), menentukan dengan tepat masalah yang dihadapi, dan meninjau dan merevisi misi dan tujuan yang perlu diperlukan.
6. Membuat, mengevaluasi dan menyeleksi alternatif strategi terbaik.
7. Implementasi strategi, dengan membuat program kerja, anggaran dan prosedur.
8. Mengevaluasi hasil strategi yang diimplementasikan dengan sistem maupun umpan balik dan memastikan penyimpangan yang minimal dari yang direncanakan.

Berikut penjelasan lebih lanjut dari kedelapan tahap pemeriksaan strategis tersebut.

2.3.1. Evaluasi Kinerja Perusahaan

Misi perusahaan mengandung maksud dan tujuan dari perusahaan yang membedakan dengan perusahaan lain. Dalam penyusunan misi perusahaan perlu mengandung sembilan komponen sebagai berikut :

1. *Customer*, menetapkan target pasar.
2. *Product/Services*, menetapkan misi dan yang ditawarkan kepada konsumen.
3. *Geographic Markets*, menetapkan lokasi pemasaran.
4. *Technology*, menetapkan teknologi yang digunakan.
5. *Concern for Survival/Growth/Profit*, menetapkan kekuatan finansial.
6. *Philosophy*, menetapkan nilai, etika dan kepercayaan.
7. *Public Image*, menetapkan kontribusi yang dapat diberikan.
8. *Employees*, menetapkan arti penting karyawan.

9. *Distinctive Competence*, menetapkan hal yang membedakan / lebih baik dibanding pesaing.

2.3.2. Evaluasi Manajer Strategis

Pengambil keputusan strategis adalah orang-orang dalam perusahaan yang secara langsung terlibat dalam proses manajemen strategis. Mereka adalah manajer strategis yang mengamati lingkungan internal dan eksternal, merumuskan dan mengimplementasikan tujuan strategi dan kebijakan, dan mengevaluasi dan mengendalikan hasil-hasilnya.

Orang-orang yang bertanggung jawab langsung terhadap proses tersebut adalah pimpinan perusahaan. *Operation Manager*, Wakil Presiden Eksekutif yang mengepalai divisi operasi dan wilayah fungsional akan membentuk kelompok manajemen puncak.

2.3.3. Melakukan Pemeriksaan Eksternal

Berbagai variabel lingkungan yang mempengaruhi perusahaan diperhitungkan baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal perusahaan. Variabel lingkungan tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.3.

Lingkungan eksternal terdiri dari variable-variabel (peluang dan ancaman) yang berada di luar perusahaan dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk keadaan dalam organisasi dimana organisasi ini hidup.

Gambar 2.3
Variabel-variabel Lingkungan



Lingkungan eksternal memiliki dua bagian, yaitu lingkungan kerja dan lingkungan sosial. Lingkungan kerja terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi. Beberapa elemen tersebut adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas, lokal, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus, dan asosiasi perdagangan. Lingkungan kerja perusahaan sering disebut sebagai industri.

Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum, kekuatan tersebut tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi, tetapi dapat dan seringkali mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang. Kekuatan-kekuatan pada lingkungan sosial terdiri dari empat kekuatan, yaitu kekuatan ekonomi, kekuatan sosiokultural, kekuatan

teknologi dan kekuatan politik hukum. Dalam hubungannya dengan lingkungan perusahaan secara keseluruhan.

2.3.4. Melakukan Pemeriksaan Internal

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk suasana dimana pekerjaan dilakukan. Variabel-variabel tersebut meliputi struktur, budaya dan sumber daya organisasi.

Struktur organisasi adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja, biasanya digambarkan menggunakan bagan organisasi. Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan dan nilai yang diberikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari manajemen puncak sampai karyawan operational. Sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Aset tersebut meliputi keahlian, kemampuan dan bakat manajerial seperti aset keuangan dan fasilitas perusahaan dalam wilayah fungsional.

2.3.5. Menganalisa Faktor Strategis

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup, sedangkan tujuan atau sasaran adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Dalam menentukan sasaran atau tujuan harus menantang, dimengerti, dapat dilakukan, jelas, beralasan, terbatas waktu dan konsisten antar departemen. Tujuan perusahaan sangat penting karena hal tersebut memberikan arah dan memberikan prioritas, koordinasi, mengurangi konflik dan membantu dalam evaluasi. Pada tahap ini perlu dilakukan penentuan dengan tepat masalah yang dihadapi, dan meninjau dan merevisi misi dan tujuan jika perlu.

Strategi dibentuk berdasarkan pada misi, peluang dan atau ancaman dari luar, kekuatan dan atau kelemahan internal, serta tujuan perusahaan. Perusahaan perlu menggunakan kekuatannya untuk memperbaiki kelemahan-kelemahannya dan menghindari ancaman yang datang dari luar. Terdapat tiga metoda yang dapat digunakan dalam penentuan strategi suatu perusahaan, yaitu *SWOT Matrix*, *IE Matrix* dan *QSPM*.

2.3.6. Seleksi Strategi.

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Strategi ini diperoleh dari hasil analisa faktor-faktor internal maupun eksternal, dari bermacam-macam faktor tersebut akan diperoleh beberapa strategi. Hasilnya berupa penentuan strategi seperti bisnis baru apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang akan ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumberdaya organisasi, pemilihan apakah memperluas operasi atau diversifikasi produk yang ada, apakah mampu

memasuki pasar internasional, apakah melakukan *merger* atau *joint venture* dan bagaimana menghindari pengambilalihan usaha oleh pesaing. Strategi yang dipilih menentukan keuntungan kompetitif perusahaan dalam jangka panjang. Seleksi strategi berupa sebuah kebijakan yang merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dengan implementasi.

2.3.7. Implementasi Strategi.

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.

Tahap implementasi strategi ini lebih sulit dibandingkan tahap sebelumnya, karena dalam implementasi dibutuhkan motivasi semua orang untuk menjalankannya, membutuhkan tanggung jawab mulai *top management* hingga level paling bawah. Perlu proses pengambilan keputusan baik dalam hal manajemen, pemasaran, finansial, sistem informasi dan lain-lain. Tentunya keberhasilannya tergantung pada kemampuan manajer dalam memotivasi karyawannya dalam menimbulkan disiplin, komitmen, dan pengorbanan dalam implementasi strategi ini.

2.3.8. Evaluasi Strategi

Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melalui aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor, dan kinerja yang sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Merupakan tahap akhir dari perencanaan strategis, dimana perlu diketahui sejauh mana strategi yang

telah dilaksanakan dari yang seharusnya, elemen ini juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali.

Aktivitas utama dari evaluasi strategi adalah :

- Mempelajari kembali (*review*) faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar penetapan strategi saat ini.
- Mengukur kinerja perusahaan (*measure performance*)
- Melakukan tindakan-tindakan perbaikan (*take corrective actions*)

2.4. Hierarki Strategi

Perusahaan bisnis multidivisi yang biasanya besar, memiliki tiga level strategi yaitu korporasi, bisnis dan fungsional. Gambaran mengenai hierarki strategi adalah sebagai berikut :

- Strategi Korporasi

Strategi korporasi menggambarkan keseluruhan kebijakan perusahaan secara umum melalui pertumbuhan dan manajemen dari berbagai bisnis dan lini produk yang ditawarkan kepada konsumen.

- Strategi Fungsional

Strategi fungsional merupakan strategi berdasarkan fungsi, seperti finansial, *information system*, *marketing*. Menurut Whelen dan Hunger (2000), strategi fungsional merupakan pendekatan yang dilakukan oleh area fungsional untuk mencapai tujuan perusahaan dan unit bisnis dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya.

Strategi fungsional tidak hanya mengkonsolidasikan kebutuhan fungsional yang diminta oleh gabungan bisnis perusahaan, tetapi juga merupakan tempat menyimpan senjata persaingan utama untuk mengembangkan kompetensi unik yang dimiliki perusahaan (Hax dan Majluf, 1991)

2.5. Jenis-jenis Strategi

Secara garis besar strategi terbagi dalam 4 jenis :

a. Strategi Integrasi (*Integration Strategies*)

Memungkinkan perusahaan untuk relatif memiliki pengendalian atas distributor, pemasok dan atau pesaing.

▪ *Forward Integration*

Merupakan strategi mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian atas distributor atau pengecer. Cara efektif dalam menjalankan strategi ini adalah sistem *franchise*.

▪ *Backward Integration*

Strategi untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian atas pemasok bahan baku.

▪ *Horizontal Integration*

Strategi untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian atas pesaing bisnis, termasuk diantaranya adalah merger, akuisisi dan pengambilalihan (*take over*).

b. Strategi Intensif (*Intensive Strategies*)

Dibutuhkan usaha-usaha intensif untuk memperbaiki posisi kompetitif bisnis perusahaan dengan produk-produk yang telah ada.

▪ *Market Penetration*

Bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa pada pasar melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih gencar.

- *Market Development*

Bertujuan untuk menawarkan produk atau jasa perusahaan saat ini kesuatu daerah pemasaran baru.

- *Product Development*

Untuk meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa perusahaan.

c. Strategi Diversifikasi

- Yaitu menambah produk atau jasa baru tetapi berkaitan ke dalam lini produk perusahaan.

- *Historical Diversification*

Yaitu menambah produk dan jasa baru yang tidak berkaitan kepada pelanggan perusahaan saat ini.

- *Conglomerate Diversification*

Yaitu menambah produk atau jasa baru yang tidak berkaitan kepada pelanggan baru.

d. Strategi Perusahaan

- *Joint Venture*

Merupakan strategi dimana dua atau lebih perusahaan membentuk kerjasama atau konsorsium sementara untuk keperluan memanfaatkan suatu peluang.

- *Retrenchment*

Dimana perusahaan mengatur ulang kembali struktur melalui pengurangan aset dan biaya sebagai antisipasi penurunan penjualan dan keuntungan.

Seringkali disebut juga strategi reorganisasi atau *turn around*.

- *Divenstiture*

Yaitu perusahaan yang menjual suatu divisi atau bagian dari organisasinya untuk memperoleh tambahan modal bagi pelaksanaan strategi akuisisi atau investasi selanjutnya.

- *Liquidation*

Yaitu upaya perusahaan dalam menjual seluruh aset kekayaannya.

- *Combination*

Yaitu perusahaan menjalankan dua atau lebih strategi secara bersamaan, tetapi strategi ini bisa sangat beresiko.

2.6. Analisis Fungsional

Cara paling sederhana untuk mengamati dan menganalisis lingkungan internal organisasi adalah melalui analisis fungsional H.I. Ansoff, seorang pakar manajemen strategis, mengemukakan bahwa keahlian dan sumber daya perusahaan dapat diatur kedalam profil kompetensi sesuai fungsi bisnis seperti pemasaran, keuangan, penelitian dan pengembangan, dan operasi. Cara ini adalah cara yang baik untuk mengawali pengamatan dan analisis lingkungan internal perusahaan.

Sumber daya fungsional tidak saja melibatkan finansial, fisik dan sumber daya manusia disetiap bidang perusahaan tetapi juga kesanggupan para personilnya ditiap bidang untuk merumuskan dan mengimplementasikan tujuan, strategi dan kebijakan fungsional. Apabila digunakan dengan benar, sumber daya tersebut dapat berfungsi sebagai kekuatan perusahaan dalam mendukung keputusan strategis.

2.6.1. Struktur Organisasi

Pemahaman terhadap bagaimana perusahaan tertentu tersusun sangat berguna dalam perumusan strategi. Apabila struktur perusahaan cocok dengan perubahan strategi yang diusulkan, maka struktur perusahaan tidak sesuai dengan strategi yang ada atau yang diusulkan, maka struktur tersebut jelas merupakan kelemahan perusahaan dan akan membuat strategi tidak dapat dilaksanakan dengan benar.

2.6.2. Budaya Organisasi

Budaya perusahaan adalah sekumpulan keyakinan akan sebuah harapan, dan nilai yang dipelajari dan dibagikan ke anggota-anggota organisasi dan disampaikan dari satu generasi ke generasi berikutnya, budaya perusahaan mencerminkan nilai-nilai pendiri perusahaan dan misi perusahaan tersebut. Dalam sebuah organisasi, budaya perusahaan memenuhi beberapa fungsi penting, yaitu :

1. Budaya memberikan nuansa identitas bagi karyawan.
2. Budaya membantu menimbulkan komitmen karyawan terhadap sesuatu yang lebih besar daripada mereka sendiri.
3. Budaya menambah stabilitas perusahaan sebagai suatu sistem sosial.
4. Budaya kerangka referensi bagi karyawan agar digunakan untuk menerima berbagai kegiatan organisasi dan juga sebagai pedoman bagi perilaku yang tepat.

2.6.3. Sumber Daya Organisasi

Sumber daya perusahaan mencakup berbagai aspek internal perusahaan yang mendukung pada misi dan tujuan atau sasaran perusahaan.

Komponen sumber daya meliputi :

1. Pemasaran

Manajer pemasaran merupakan penghubung utama perusahaan kepada konsumen dan pesaingnya, karena itu manajer perusahaan harus peduli terutama pada posisi pasar perusahaan dan bauran pemasarannya.

2. Keuangan

Tugas manajer keuangan adalah mengelola dana, manajer keuangan menentukan sumber dan penggunaan dana yang terbaik dan mengendalikan penggunaannya. Dalam menangani tugasnya, manajer keuangan harus melengkapi dan mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan.

3. Penelitian dan pengembangan

Penelitian dan pengembangan dilakukan dengan berkonsentrasi pada peningkatan pengawasan kualitas, spesifikasi rancangan dan peralatan produksi. Bidang ini diukur dengan pengurangan yang konsisten pada biaya produksi perunit dan jumlah produk yang tidak layak jual.

4. Operasi

Tugas utama manajernya adalah mengembangkan dan mengoperasikan sebuah sistem yang akan menghasilkan jumlah produk dan jasa yang dibutuhkan dengan kualitas tertentu, pada harga yang sudah ditetapkan, dan dalam waktu yang sudah ditentukan pula. Proses operasi dapat bersifat terputus-putus atau berkelanjutan.

5. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajer sumber daya manusia memiliki tugas utama dalam meningkatkan kesesuaian antara individu dengan pekerjaan-pekerjaan yang ada. Kualitas kesesuaian ini berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan karyawan dan perputaran tenaga kerja.

6. Sistem Informasi

Tugas utama manajer sistem informasi adalah merancang dan mengelola aliran informasi dalam organisasi dengan cara-cara yang dapat meningkatkan produktifitas dan pengambilan keputusan.

2.7. *Matrix Strategic Management*

2.7.1. *External Factors Evaluation (EFE) Matrix*

EFE Matrix membantu para perancang strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi eksternal, seperti ekonomi, sosial, budaya, politik, teknologi dan sebagainya.

Langkah penggunaan bentuk *EFE Matrix* meliputi beberapa langkah sebagai berikut :

1. Tabelkan faktor-faktor kunci eksternal yang diidentifikasi dari proses eksternal audit, termasuk faktor peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industri.
2. Berikan bobot untuk setiap faktor dari tidak penting (bobot 0,0) sampai dengan sangat penting (bobot 1,0) bobot ini menunjukkan seberapa penting keberhasilan suatu faktor dalam industri yang bersangkutan. Jumlah seluruh bobot untuk setiap faktor sama dengan 1,0
3. Berikan rating untuk setiap faktor untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini untuk merespon faktor tersebut. Pemberian rating tersebut dengan mengacu pada *company based*, sedangkan pemberian bobot mengacu pada *industry based*.
4. Lakukan perkalian bobot dengan rating setiap factor untuk menentukan nilai terbobot.

5. Lakukan penjumlahan sebuah nilai terbobot untuk menentukan nilai terbobot bagi perusahaan.

Tabel 2.1.
EFE Matrix

Key External Factors	Bobot	Rating	Nilai Bobot
Opportunities			
1.			
2.			
3.			
Threats			
1.			
2.			
3.			
Total			

Kemungkinan total jumlah nilai bobot tertinggi adalah 4,0 dari kemungkinan terendah adalah 1,0 rata-rata total jumlah nilai terbobot adalah 2,5 total nilai sama dengan 4,0 menunjukkan bahwa perusahaan merespon sangat baik untuk setiap peluang dan ancaman dalam industri, yaitu memaksimalkan dan meminimalkan ancaman yang ada.

2.7.2. *Internal Factors Evaluation (IFE) Matrix*

IFE Matrix membantu untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam bidang fungsional perusahaan. *IFE Matrix* juga sebagai dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antar bidang-bidang tersebut.

Berikut langkah-langkah pembuatan *IFE Matrix* :

- a. Tabelkan faktor-faktor kunci internal yang diidentifikasi dari proses internal audit, termasuk faktor kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi perusahaan.

- b. Berikan bobot untuk setiap faktor dari tidak penting (bobot 0,0) sampai dengan sangat penting (bobot 0,0) Bobot ini menunjukkan seberapa penting keberhasilan suatu faktor dalam perusahaan yang bersangkutan. Jumlah seluruh bobot untuk setiap faktor harus sama dengan 1,0.
- c. Berikan rating untuk setiap faktor untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini untuk merespon faktor tersebut.
- d. Lakukan perkalian bobot dengan rating setiap faktor untuk menentukan nilai terbobot.
- e. Lakukan penjumlahan seluruh nilai terbobot untuk menentukan nilai terbobot bagi perusahaan.

Tabel 2.2.
IFE Matrix

Key External Factors	Bobot	Rating	Nilai Bobot
Strenghts			
1.			
2.			
3.			
Weakness			
1.			
2.			
3.			
Total			

Jumlah bobot nilai terbobot tertinggi adalah 4,0 dan kemungkinan terendah adalah 1,0 rata-rata total jumlah nilai terbobot adalah 2,5. Nilai dibawah 2,5 menunjukkan bahwa perusahaan lemah secara internal, begitu pula sebaliknya untuk nilai di atas 2,5 yang menunjukkan posisi yang kuat secara internal.

2.7.3. Competitive Profile Matrix (CPM)

CPM mengidentifikasi pesaing utama perusahaan beserta kekuatan dan kelemahannya dalam hubungannya dengan posisi strategi perusahaan. Nilai terbobot total *Competitive Profile Matrix (CPM)* dan *EFE Matrix* memiliki arti yang sama.

Perbedaan yang penting antara *CPM* dengan *EFE Matrix* adalah faktor-faktor keberhasilan kritis di *CPM* memiliki makna yang lebih luas, yaitu tidak termasuk data spesifik dan faktual, bahkan lebih memusatkan perhatian pada kenyataan-kenyataan internal perusahaan.

Tabel 2.3.
Competitive Profile Matrix

Critical Success Factors	Perusahaan			Pesaing 1			Pesaing 2		
	Bobot	Rating	Nilai Bobot	Bobot	Rating	Nilai Bobot	Bobot	Rating	Nilai Bobot
1. Market Share									
2. Product Quality									
3. Customer Loyalty									
Total									

2.7.4. *Strengths – Weakness – Opportunities – Threats (SWOT) Matrix*

Analisa dengan menggunakan *SWOT Matrix* berusaha untuk mengidentifikasi alternatif-alternatif strategi yang mungkin untuk memanfaatkan peluang-leuang yang ada dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki sekaligus mencoba untuk memperbaiki perusahaan dan mengatasi ancaman-ancaman yang mungkin terjadi.

Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi beberapa kemungkinan alternatif strategi yang secara intuitif dirasakan *feasible* untuk dilaksanakan, sehingga tidak semua alternatif strategi dimasukkan dalam analisa ini.

Berikut langkah-langkah pembentukan *SWOT Matrix* :

- a. Susun daftar peluang kunci eksternal perusahaan.
- b. Susun daftar ancaman kunci eksternal perusahaan.
- c. Susun daftar kekuatan kunci internal perusahaan.
- d. Susun daftar kelemahan kunci internal perusahaan
- e. Bandingkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan tuliskan strategi *SO* pada sel yang disediakan.

2.7.5. *Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix*

Analisa dengan menggunakan *SPACE Matrix* bertujuan untuk mengidentifikasi sifat atau karakteristik alternatif strategi perusahaan yang paling tepat, apakah bersifat agresif, konservatif, defensif atau kompetitif. Faktor-faktor yang paling berpengaruh dalam analisa ini adalah kekuatan finansial, kekuatan industri, *competitive advantage* dan stabilitas lingkungan.

Sumbu horizontal dalam analisa *SPACE Matrix* menunjukkan bagaimana keunggulan kompetitif perusahaan dalam memanfaatkan daya tarik industri, sedangkan sumbu vertikal menunjukkan bagaimana kekuatan finansial perusahaan berpengaruh dalam kondisi stabilitas lingkungan bisnis.

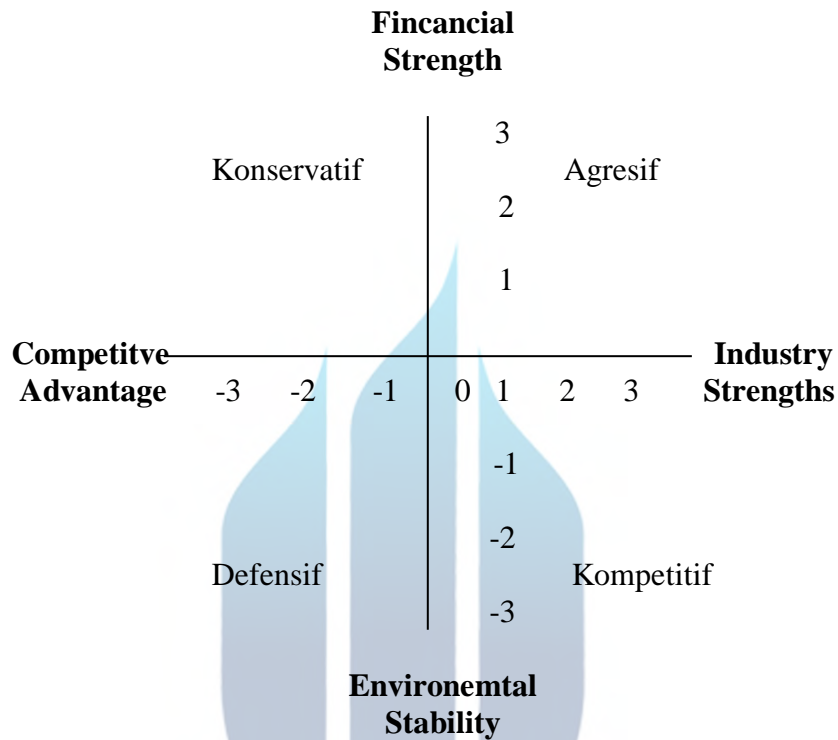
Langkah-langkah dalam pembuatan *SPACE Matrix* :

- a. Pilih variabel-variabel untuk merefleksikan *financial Strengths (FS)*, *Competitive Advantage (CA)*, *Environmental Stability (ES)* dan *Industry Strength (IS)*.
- b. Berikan nilai +1 untuk terburuk dan +6 untuk terbaik pada setiap variable dimensi *FS* dan *IS*. Sedangkan pada variable *ES* dan *CA*, berikan nilai -1 untuk nilai terbaik dan -6 untuk nilai terburuk.

- c. Hitung nilai rata-rata pada setiap variable FS , CA , ES , dan IS dengan menjumlahkan nilai setiap variabel dan membaginya dengan jumlah variabel pada masing-masing dimensi.
- d. Plotkan nilai rata-rata tersebut pada setiap sumbu yang sesuai pada *SPACE Matrix*.
- e. Jumlahkan dua nilai pada sumbu X dan tandailah dengan X. Jumlahkan dua nilai pada sumbu Y dan tandailah dengan Y. Gambarkan titik koordinatnya pada daerah yang sesuai.
- f. Jumlahkan dua nilai pada sumbu X dan tandailah dengan X. Jumlahkan dua nilai pada sumbu Y dan tandailah dengan Y. Gambarkan titik koordinatnya pada daerah yang sesuai.
- g. Jumlahkan dua nilai pada sumbu X dan tandailah dengan X. Jumlahkan dua nilai pada sumbu Y dan tandailah dengan Y. Gambarkan titik koordinatnya pada daerah yang sesuai.
- h. Jumlahkan dua nilai pada sumbu X dan tandailah dengan X. Jumlahkan dua nilai pada sumbu Y dan tandailah dengan Y. Gambarkan titik koordinatnya pada daerah yang sesuai.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Gambar 2.4.
SPACE Matrix



- i. Gambarkan suatu vektor arah dari titik asal *SPACE Matrix* melalui titik koordinat tersebut. Vektor ini menunjukkan sifat atau karakteristik strategi bagi perusahaan; agresif, kompetitif, denfensif atau konservatif.

Jenis strategi yang dapat digunakan oleh suatu perusahaan yang terletak pada kuadran tertentu dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.4.
Alternatif Strategi pada SPACE Matrix

<p>Konservatif</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Market Penetration 2. Market Development 3. Product Development 4. Concentric Diversification 	<p>Agresif</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Market Penetration 2. Market Development 3. Product Development 4. Backward Integration 5. Forward Integration 6. Horizontal Integration 7. Conglomerate Diversification 8. Concentric Diversification 9. Horizontal Diversification
<p>Defensif</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Retrenchment 2. Divestiture 3. Liquidation 4. Concentric Diversification 	<p>Kompetitif</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Backward Integration 2. Forward Integration 3. Horizontal Integration 4. Market Penetration 5. Market Development 6. Product Development 7. Joint Venture

2.7.6. Internal – Eksternal (IE) Matrix

Analisa ini bertujuan untuk mengetahui tipe atau jenis alternatif strategi yang mungkin dalam kondisi perusahaan tertentu. *IE Matrix* berdasarkan dua dimensi kunci, yaitu nilai terbobot total *IE Matrix* pada sumbu X dan nilai terbobot total *EFE Matrix* pada sumbu Y.

Gambar 2.5
IE Matrix

	Strong 3.0 to 4.0	Average 2.0 to 2.99	Weak 1.0 to 1.99	
The EFE total weighted scores	1	2	3	High 3.0 to 4.0
	4	5	6	Medium 2.0 to 2.99
	7	8	9	Low 1.00 to 1.99
	The IFE Total weighted scores			

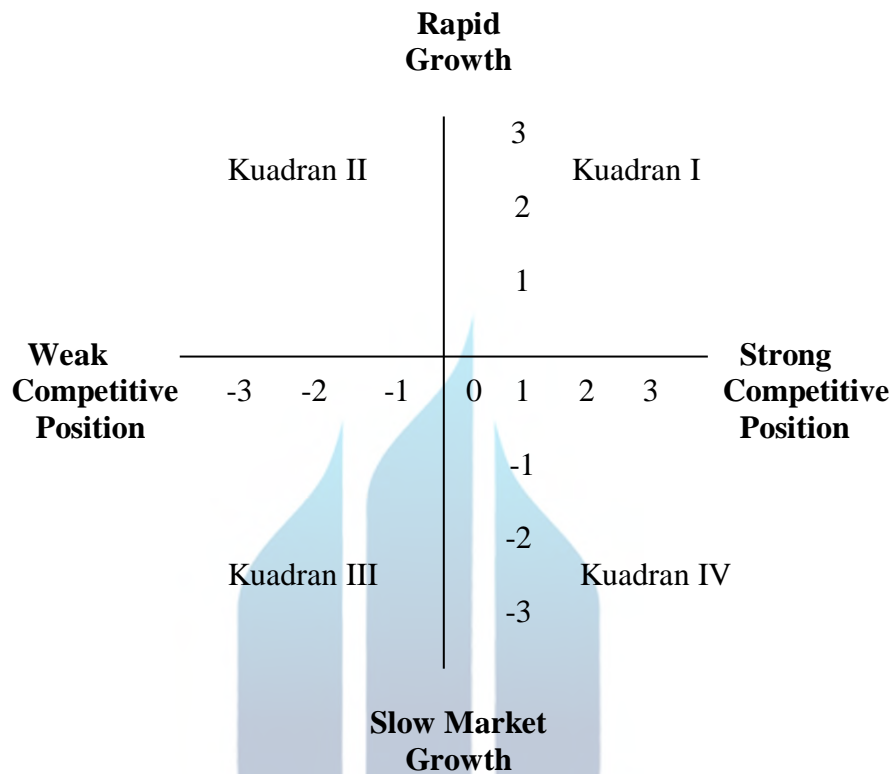
IE Matrix dapat dibagi menjadi tiga bagian utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda. Perusahaan yang terletak pada 1,2 dan 4 berada pada kondisi tumbuh dan berkembang, dimana alternatif strategi yang paling tepat adalah jenis intensif (*market penetration, market development, product development*) dan jenis integratif (*backward integration, forward integration, horizontal integration*). Perusahaan yang terletak pada sel 3,5 dan 7 berada pada kondisi *hold and maintain*, sedangkan pada sel 6,8, dan 9 perusahaan berada dalam kondisi panen atau divestasi.

2.7.7. Grand Strategi Matrix

Analisa ini mempertimbangkan dua dimensi penilaian yaitu pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif perusahaan untuk menentukan alternatif pilihan strategi. Kombinasi dari dua dimensi di atas akan mengklasifikasikan keberadaan perusahaan dalam kondisi pertumbuhan pasar, kedalam empat buah kuadran. Perusahaan yang telah dispesifikasikan posisinya kedalam satu dari empat jenis kuadran yang tersedia, dapat mengetahui alternatif strategi yang tepat untuk dilaksanakan.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Gambar 2.6
Grand Strategy Matrix



Berikut alternatif pilihan *Grand Strategy Matrix*;

Kuadran I : *Market Development, Market Penetration, Product Development, Forward Integration, Backward Integration, Concentric Diversification.*

Kuadran II : *Market Development, Market Penetration, Product Development, Horizontal Integration, Liquidation*

Kuadran III : *Retrenchment, Concentric Diversification, Horizontal Diversification, Conglomerate, Divestiture, Liquidation.*

Kuadran IV : *Concentric Diversification, Horizontal Diversification, Conglomerate Diversification, Joint Venture*

2.7.8. *Quantitative Strategi Planning Matrix (QSPM)*

Quantitative Strategi Planning Matrix atau *QSPM* digunakan untuk meningkatkan pilihan sarategi pada perusahaan multi nasional, sebab akan banyak ditemukan, membutuhkan intuisi yang tinggi dalam menilai dan membuat asumsi.

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) terdiri dari 3 (tiga) tahap analisa formulasi strategi, dengan metoda ini secara objektif menentukan alternatif yang terbaik. *QSPM* menggunakan input pada tahap 1, hasil analisa pada tahap 2 (*analysis*) dan pencocokan (*matching*) pada tahap 3 yang selanjutnya dianalisa untuk diputuskan secara objektif alternatif strategi. Pada tahap 1 digunakan *EFE Matrix*, *IFE Matrix*, *SPACE Analysis*, *IE Matrix* dan *Grand Strategy* pada tahap 2 yang hasilnya digunakan pada tahap 3 menggunakan *QSPM*.

QSPM merupakan alat yang dapat mengevaluasi strategi secara objektif pada identifikasi kunci kesuksesan internal dan eksternal perusahaan yang memerlukan penilaian secara intuitif. Berikut format dasar dari *QSPM* seperti terlihat pada tabel berikut :

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Tabel 2.5.
Quantitative Strategi Planning Matrix (QSPM)

	Strategis				
	1	2	3	4	5
Eksternal Opportunities					
1.					
2.					
3.					
4.					
Eksternal Threats					
1.					
2.					
3.					
4.					
Internal Strengths					
1.					
2.					
3.					
4.					
Internal Weaknesses					
1.					
2.					
3.					
4.					
Total					

Berikut langkah-langkah pembuatan *QSPM*

- a. Susun daftar kunci eksternal (peluang dan ancaman) serta daftar kunci internal (kekuatan dan kelemahan) perusahaan pada kolom kiri dari *QSPM*. Informasi tersebut diperoleh dari *IFE* dan *EFE Matrix*.
- b. Berikan bobot untuk setiap faktor kriteria keberhasilan internal maupun eksternal, nilai ini sama dengan bobot pada *IFE* dan *EFE Matrix*.
- c. Temukan dan identifikasi alternatif strategi yang dapat dilaksanakan, tuliskan pada baris pertama dari *QSPM*;
- d. Tentukan *Attractivness Scores (AS)* sebagai nilai numeric yang menunjukkan *relative attractivness* terhadap setiap alternatif strategi.

Attractivness Scores ditentukan dengan menghitung setiap faktor kunci internal maupun eksternal dalam satu waktu.

- e. Hitung *Total Attractivness Scores (TAS)* dengan mengalikan setiap bobot dengan *AS* masing-masing. *TAS* menunjukkan relatif *attractivness* setiap alternatif strategi.
- f. Hitung rata-rata *Total Attractivness Scores* masukan *TAS* pada setiap kolom strategi. Nilai rata-rata *TAS* menunjukkan strategi yang paling atraktif.

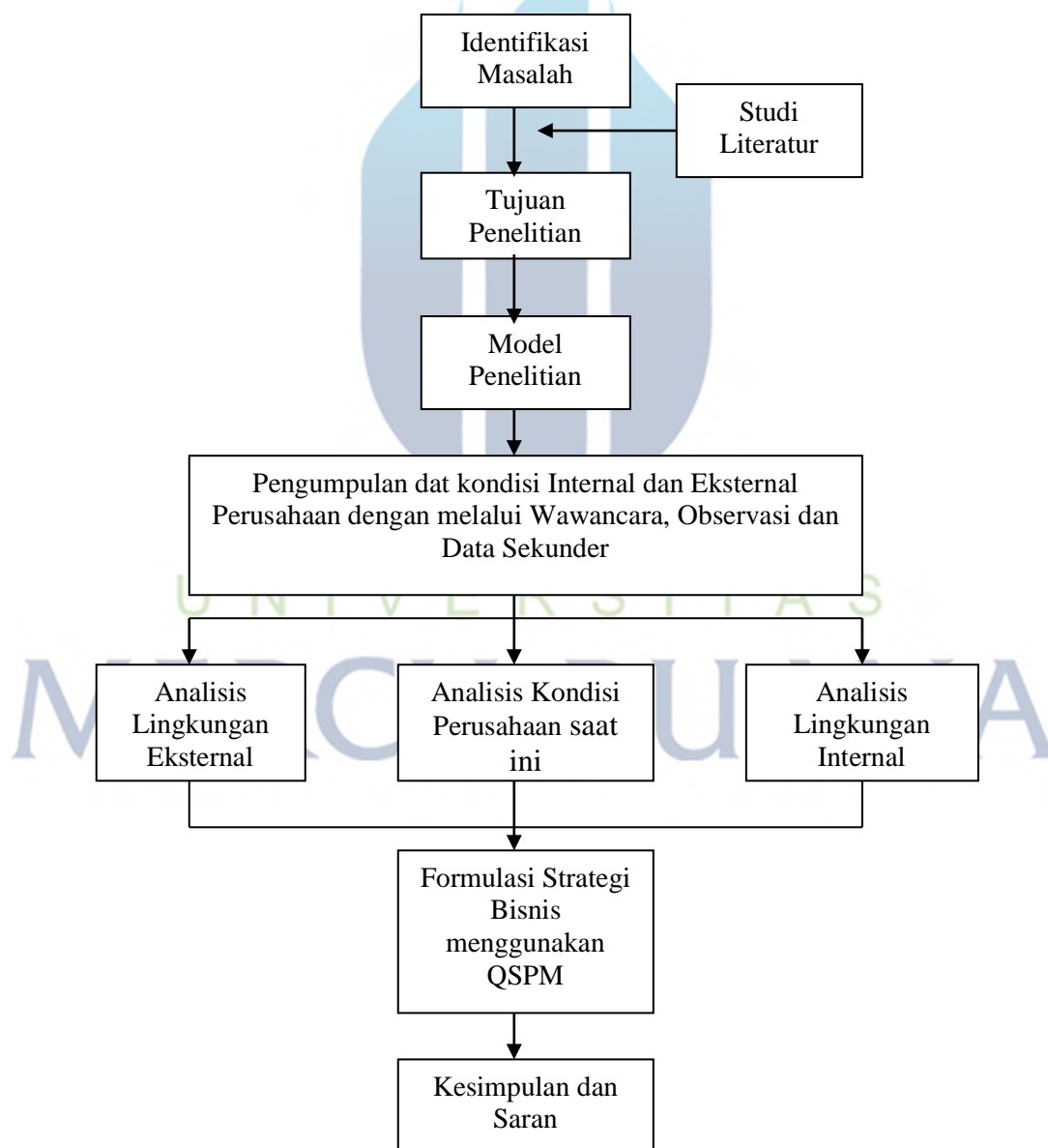
Alternatif strategi dengan jumlah nilai *TAS* tertinggi adalah alternatif strategi terbaik, dimana peluang eksternal cukup besar untuk dimanfaatkan dengan menggunakan kekuatan dan kelemahan perusahaan saat ini.



BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam melakukan penelitian ini terdapat beberapa langkah sistimatis yang bertujuan memberikan gambaran kegiatan penelitian yang dilakukan. Penelitian yang dilakukan dengan mengikuti diagram alir yang tertera berikut ini:

Gambar 3.1.
Diagram Alir Penelitian



3.1. Identifikasi Masalah

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik diperoleh data bahwa tren perilaku wisatawan tidak lagi semata-mata berorientasi pada membeli dokumen perjalanan saja. Namun lebih daripada itu, yakni mencari perusahaan yang bisa memberikan pelayanan terbaik dan memuaskan dibandingkan pada konsep yang ditawarkan pada perusahaan perjalanan.

Oleh karena itu perlu dibuat sebuah rumusan strategi bersaing yang akurat sehingga diharapkan dapat membawa dampak pada perkembangan perusahaan Biro Perjalanan Wisata dari usaha yang konvensional menjadi suatu usaha yang modern sesuai dengan tuntutan global itu sendiri.

3.2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Biro Perjalanan Wisata yang ada di Provinsi Banten, dengan tujuan untuk mempelajari atau mengevaluasi kondisi internal dan eksternal Biro Perjalanan Wisata di Provinsi Banten, yang saat ini dalam kewenangan pemberian ijin usaha dan pembinaannya ada di Kabupaten dan Kota, sedangkan di tingkat provinsi hanya sebatas koordinasi dan memfasilitasi Kabupaten dan Kota yang selanjutnya data tersebut digunakan dalam perumusan strategi bisnis Biro Perjalanan Wisata yang tepat agar mampu bertahan menghadapi kondisi dan persaingan yang ada.

3.3. Studi Literatur

Studi literatur dilakukan sebagai pondasi guna mendapatkan data yang mendukung penelitian ini disamping memberikan pemahaman mengenai berbagai

teori pendukung dalam analisis dan pembahasan. Studi literatur ini menjadi acuan dalam penggunaan alat analisis, proses analisis dan pemeriksaan kesimpulan.

Dalam penelitian ini penentuan strategi menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* atau *QSPM*. Metoda ini merupakan alat yang dapat mengevaluasi strategi yang telah dirumuskan oleh beberapa metoda sebelumnya, yang selanjutnya secara objektif berdasarkan pada identifikasi kunci kesuksesan internal dan eksternal perusahaan dirumuskan secara kuantitatif urutan strategi dengan skala prioritas.

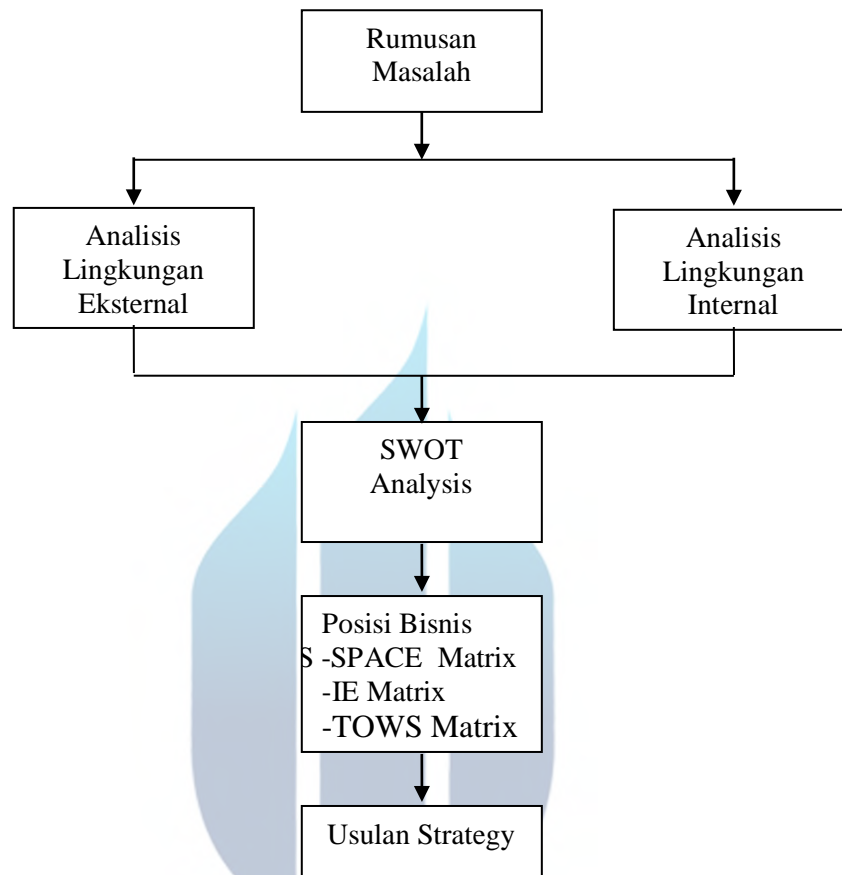
3.4. Model Penelitian

Model penelitian bertujuan untuk memperlihatkan kerangka berpikir yang logis dengan membandingkan antara teori dengan kenyataan yang ada di lapangan.

Penetapan strategi dilakukan dengan berdasarkan pada data internal dan data eksternal perusahaan dimana data-data tersebut diolah dan dievaluasi dengan metoda *QSPM* yang terdiri dari 3 (tiga) tahap seperti terlihat pada Gambar 3.2. berikut :

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**Gambar 3.2.
Model Penelitian**



3.5. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan studi ke Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Banten juga ke Kabupaten dan Kota yang membidangi pariwisata serta ke beberapa perusahaan Biro Perjalanan Wisata, dimana data utama diperoleh dengan melakukan wawancara langsung dan observasi yang dilakukan pada beberapa perusahaan perjalanan. Data lainnya adalah berupa data tertulis (sekunder), maka diperlukan data penunjang yang diperoleh melalui berbagai literatur, media massa (cetak dan elektronik), internet dan berbagi media yang menunjang penulisan-penulisan yang dilakukan.

Data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini secara garis besar terdiri dari :

1. Data lingkungan eksternal Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Banten, Kabupaten dan Kota yang membidangi pariwisata dan perusahaan Biro Perjalanan Wisata yang meliputi data dan informasi mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan perjalanan.
2. Data lingkungan internal Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Banten, Kabupaten dan Kota yang membidangi pariwisata dan beberapa perusahaan perjalanan wisata meliputi data dan informasi mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan perjalanan.

3.6. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan merupakan langkah awal dalam proses strategi yang bertujuan untuk memantau keadaan atau lingkungan perusahaan perjalanan. Analisis lingkungan dilakukan dengan menganalisa lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

3.6.1. Analisis Kondisi Biro Perjalanan Wisata saat ini

Dalam perumusan strategi perusahaan perlu untuk melihat kondisi Biro Perjalanan Wisata saat ini, sehingga dapat menjadi gambaran kinerja yang harus dilakukan dimasa yang akan datang. Dalam hal ini akan dilihat seberapa besar kinerja perusahaan melalui *return of investment*, profitabilitas dan lain-lain. Selain itu juga dilihat sikap strategis serta kebijakan perusahaan yang dilakukan pada saat ini.

3.6.2. Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal secara umum, yaitu dengan memperhitungkan berbagai faktor seperti ekonomi, faktor sosiokultural, faktor hukum politik dan faktor teknologi. Analisis lingkungan industri

atau mikro dilakukan dengan menggunakan *Five Forces Model* dari Porter (1980). Model tersebut memperhatikan lima elemen struktur industri yaitu ancaman dari pendatang baru, pesaing yang ada, produk institusi serta *bargaining power of buyer* dan *bargaining power of supplier*.

3.6.3. Analisis Lingkungan Internal

Analisis faktor internal dimaksudkan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan agar dapat memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman. Faktor internal yang akan dianalisis adalah yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan bidang-bidang fungsional dalam sebuah perusahaan.

3.7. Formulasi Strategi Bisnis Menggunakan QSPM

3.7.1. Tahap Input (*Input Stage*)

Tahap awal dalam metoda *QSPM* ini adalah tahap pengumpulan informasi dalam perumusan strategi. Tahap ini disebut sebagai tahap input atau *Input Stage*. Pada tahap ini terdapat tiga metoda perumusan strategi yaitu *IFE Matrix*, *Competitive Profile Matrix (CPM)* dan *IFE Matrix*. Data hasil evaluasi ketiga metoda tersebut selanjutnya akan digunakan dalam tahap selanjutnya yang disebut sebagai tahap Penyesuaian (*Matching Stage*).

3.7.2. Tahap Penyesuaian (*Matching Stage*)

Tahap penyesuaian atau *Matching Stage* ini merupakan tahap kedua dalam metoda *QSPM*. Dalam tahap kedua ini terdapat lima metoda yang akan mengevaluasi data-data internal dan eksternal. Metoda tersebut adalah *SWOT Matrix*, *SPACE Matrix*, *IE Matrix* dan *Grand Strategy Matrix*. Dari kelima metoda tersebut akan diperoleh beberapa metoda tersebut akan

diperoleh beberapa strategi perusahaan yang akan diolah dalam tahap tiga dengan menggunakan *QSPM*.

3.7.3. Penggabungan dan pengelompokan alternative strategi.

Data alternatif strategi yang telah dirumuskan dengan menggunakan *SWOT Matrix* pada tahap penyesuaian di atas, akan digabungkan dan dikelompokkan. Alternatif strategi yang diperkirakan sejalan dan dirasakan dapat dikerjakan secara bersamaan akan digabungkan menjadi satu alternatif strategi yang lebih umum. Penggabungan dilakukan setelah alternatif-alternatif strategi tersebut direkapitulasi menurut sifat alternatif strategi tersebut.

3.7.4. Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

Pada tahap ketiga ini digunakan tehnik tunggal yang disebut *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. *QSPM* menggunakan informasi dari tahap pertama untuk secara objektif mengevaluasi alternatif strategi yang dapat dikerjakan (*feasible*) yang diperoleh dari analisa pada tahap kedua.

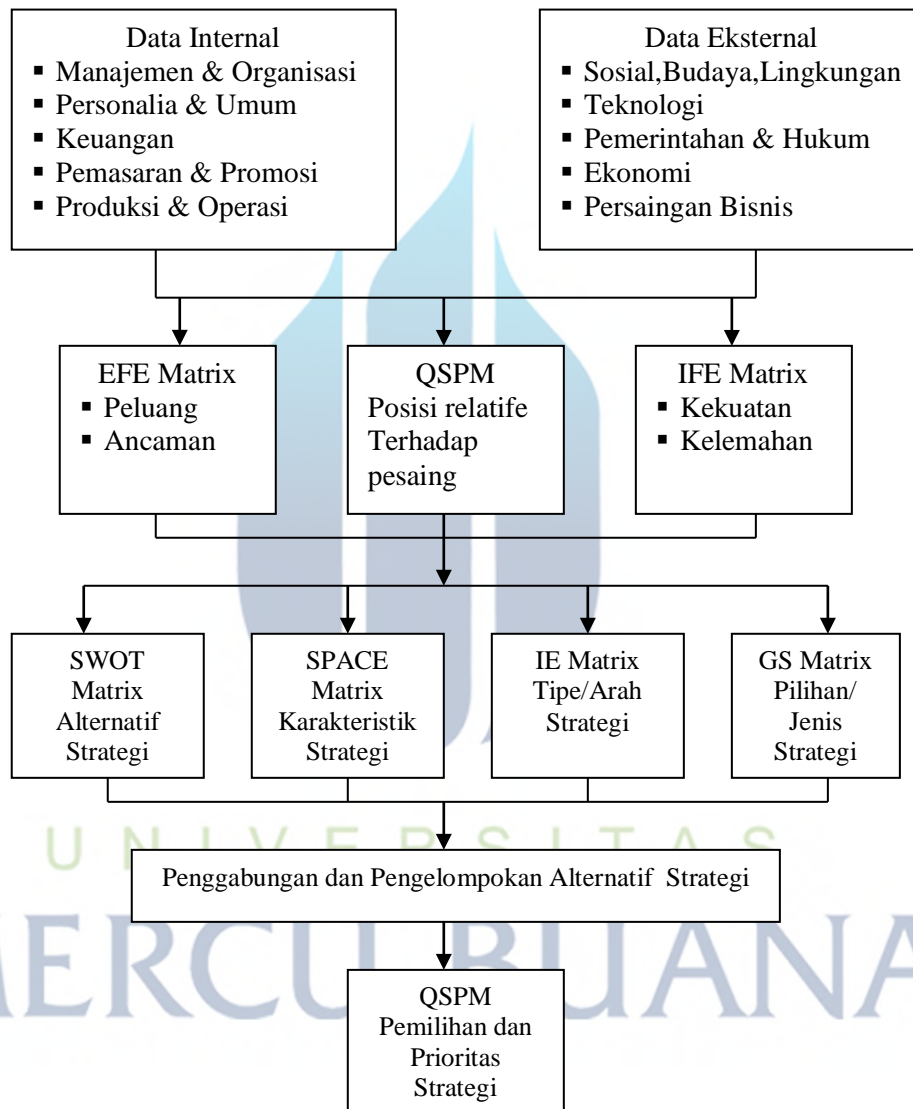
Hasil dari metoda *QSPM* ini berupa urutan strategi secara objektif, urutan strategi yang mana lebih dulu dilakukan dengan melihat pada kondisi internal dan eksternal perusahaan.

3.8. Kesimpulan dan Saran

Sebagai hasil akhir penelitian disusun kesimpulan yang berisi rangkuman dari keseluruhan penelitian mengenai formulasi strategi bisnis Biro Perjalanan Wisata di Provinsi Banten serta hasil analisa dan pembahasan yang telah dilakukan. Kesimpulan tersebut terbatas hanya pada wilayah Banten saja, tetapi

tidak mampu menutup kemungkinan untuk diterapkan pada Kabupaten dan Kota se Banten khususnya instansi yang membina bidang pariwisata.

Gambar 3.3.
Proses Penetapan Strategi dengan QSPM



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa data internal Biro Perjalanan Wisata maupun data eksternal seputar pariwisata. Data diperoleh dari kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Banten, Kabupaten dan Kota se Banten yang membidangi pariwisata, pengamatan langsung ke beberapa perusahaan perjalanan, serta data tertulis dari internet dan hasil pengamatan ke berbagai referensi yang ada dilapangan.

4.1.1. Kinerja Biro Perjalanan Wisata.

Biro Perjalanan Wisata hampir dikenal oleh semua orang, meskipun tergolong baru di Banten khususnya. Pandangan umum pada bidang usaha ini dianggap penuh kemewahan, karena para karyawannya sering mengadakan perjalanan keberbagai tempat di nusantara maupun mancanegara. Tetapi pelayanan apa yang dapat diberikan kepada konsumen banyak yang masih belum tahu. Dari sudut pandang kegiatan usahanya, Biro Perjalan Wisata adalah suatu kegiatan yang mengurus segala keperluan bagi orang-orang yang mengadakan perjalanan wisata di darat, laut maupun di udara untuk mencapai suatu tujuan, dengan menjadi perantara atau menyediakan jasa penghubung antara pemasok (*supplier*) dalam hal ini perusahaan penyedia fasilitas perjalanan dengan konsumen (*user*). Biro Perjalanan Wisata (BPW) memperoleh kepercayaan untuk menyampaikan produk perusahaan fasilitas perjalanan kepada konsumen dan mampu menyiapkan fasilitas perjalanan yang terbaik yang diperlukan

konsumen untuk pencapaian tujuan. Merupakan hal yang tidak mudah untuk memikul kepercayaan tersebut, karena keberhasilan perusahaan merupakan kemampuan bersaing dengan para kompetiternya. Meski berat beban tersebut, tetapi dengan usaha ini dapat memberikan keuntungan yang besar, apalagi mampu untuk memuaskan konsumen yang dilayaninya.

4.1.2. Sikap Strategis

Biro Perjalanan Wisata merupakan salah satu perusahaan jasa pariwisata yang mempunyai reputasi baik terutama pada bidang usaha perjalanan bahwa :

- Berperan dalam menjembatani kepentingan orang yang mengadakan perjalanan dengan perusahaan fasilitas perjalanan.
- Dalam usahanya Biro Perjalanan Wisata bertindak untuk kepentingan orang atau badan lainnya.
- Biro Perjalanan Wisata dilandasi oleh faktor kepercayaan, baik dari konsumen sebagai orang yang mengadakan perjalanan maupun dari perusahaan penyedia fasilitas perjalanan yang menyediakan keperluan bagi orang yang mengadakan perjalanan.
- Biro Perjalanan Wisata adalah merupakan *departement store of travel* dalam arti mampu menyediakan segala urusan yang menyangkut perjalanan.
- Merupakan perusahaan jasa perantara yang bersifat mencari keuntungan dengan mengatur, menyediakan dan menyelenggarakan pelayanan bagi orang-orang untuk melakukan perjalanan.

4.1.3. Positioning

Berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan terdapat beberapa Biro Perjalanan Wisata yang besar menjadi pesaing Biro Perjalanan Wisata yang kecil. Seperti yang terlihat pada peta positioning Biro Perjalanan Wisata yang berdasarkan pada *brand image* yang ada pada masyarakat. Data tersebut menunjukkan bahwa Biro Perjalanan Wisata mempunyai *image* sebagai perusahaan swasta yang dapat memberikan pelayanan yang baik kepada konsumennya.

Adapun landasan utama usaha Biro Perjalanan Wisata terletak pada unsur kepercayaan, hal ini harus ditumbuhkan dan dipelihara dari konsumen kepada Biro Perjalanan Wisata dengan melakukan pembayaran terlebih dahulu tetapi belum menikmati jasa dari perusahaan tersebut, dan dari Biro Perjalanan Wisata kepada perusahaan lainnya yang bersedia menerima pemesanan atas jasa Biro Perjalanan Wisata tanpa menerima pembayaran terlebih dahulu.

Seorang pengusaha Biro Perjalanan Wisata hendaknya dapat memposisikan sebagai;

- *Business man* dalam Biro Perjalanan Wisata.
- Agen yang bertindak dalam usaha mewakili atau atas nama perusahaan lain.
- Wiraswasta mampu mengolah usahanya.
- Profesional, yaitu mempunyai pengetahuan dan ketrampilan untuk menolong orang yang mengadakan perjalanan sehingga mencapai kepuasan, kesenangan, serta pengalaman yang baik atas perjalanan yang diinginkannya.
- Penasehat atau konsultan perjalanan.

4.2. Pengamatan Lingkungan Eksternal

4.2.1. Lingkungan Sosial

Variasi yang termasuk dalam lingkungan sosial adalah kekuatan umum yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas-aktivitas organisasi jangka pendek tetapi dapat dan seringkali mempengaruhi keputusan jangka panjang. Variabel-variabel tersebut adalah kekuatan sosiokultural, kekuatan ekonomi, kekuatan hukum politik dan kekuatan teknologi.

4.2.1.1. Kekuatan Sosial Budaya

Dengan terjadinya berbagai musibah yang melanda Indonesia saat ini mulai terjadinya bom Bali, dan di beberapa tempat yang rawan masalah keamanan flu burung, wabah demam berdarah, krisis ekonomi, sedikit banyak telah mempengaruhi laju pertumbuhan ekonomi bangsa Indonesia, begitu juga terhadap pembangunan di Provinsi Banten terasa imbasnya. Perkembangan pariwisata tidak menunjukkan perkembangan yang mengembirakan, bahkan cenderung semakin menurun. Tren perilaku konsumen tidak lagi semata-mata berorientasi pada perjalanan lebih daripada itu ada yang lebih utama yaitu bagaimana dapat mengatasi kehidupan sehari-hari yang semakin susah, konsumen mencari Biro Perjalanan Wisata yang mampu memberikan pelayanan yang lebih tidak sekedar memberikan penawaran dalam tiket penerbangan atau tiket lainnya. Fenomena yang terjadi adalah konsumen Biro Perjalanan Wisata mencari Biro Perjalanan Wisata yang mampu merampungkan segala

urusan perjalanan dimana saja, maka sekali berurusan dengan Biro Perjalanan Wisata maka semua urusan akan tuntas.

4.2.1.2. Kekuatan Ekonomi

Dengan terbentuknya Asosiasi Perusahaan Perjalanan Indonesia untuk wilayah Banten (ASITA) diharapkan dapat memperkuat fundamental industri perusahaan perjalanan di Banten. Karena di dalamnya terdapat pembaharuan program-program ASITA yang dapat membantu Biro Perjalanan Wisata untuk meningkatkan kinerja operasionalnya, melalui penerapan *corporate governance* didukung kemampuan operasional dan pengelolaan resiko yang lebih handal, tersedianya infrastruktur pendukung Biro Perjalanan Wisata, lembaga pengembangan penjamin kredit terhadap Biro Perjalanan Wisata yang memadai serta meningkatnya kepercayaan konsumen.

Berdasarkan perekonomian wilayah Provinsi Banten dalam kurun waktu 2001-2005 bergerak dengan laju pertumbuhan ekonominya yaitu rata-rata 4,93 % per tahun. Pola perkembangan perekonomian tersebut dicirikan dengan pergeseran peranan sektoral, dimana penguatan peran sektor tersier (*service*) ditunjukkan oleh peningkatn yang pada tahun 2001 baru mencapai 30,98 % meningkat menjadi 34,02 % pada tahun 2005. Untuk perekonomian dibidang pejalanan ini dikelompokan pada sektor jasa perusahaan dengan pertumbuhannya mencapai 4,99 % (RPJMD Provinsi Banten 2007-2012).

- Perdagangan, hotel, restoran 17,13 %

- Jasa-jasa	4,99 %
- Listrik, gas, air	4,87 %
- Lainnya	6,13 %
- Angkutan dan ekonomi	8,58 %
- Pertanian	8,54 %
- Industri	49,76 %

4.2.1.3. Kekuatan Politik Hukum

Munculnya berbagai aspirasi dan respon masyarakat terhadap kebijakan pembangunan yang dikeluarkan oleh pemerintah, baik yang bersifat mendukung ataupun melalui lembaga perwakilan (legislatif), merupakan cerminan terjadinya peningkatan kesadaran masyarakat akan politik dan nilai-nilai demokrasi. Maka sebagai kekuatan dalam mencapai suatu pelayanan dibidang peruahaan perjalanan dituangkan dalam suatu peraturan daerah tentang operasional Biro Perjalanan Wisata.

4.2.1.3. Kekuatan Teknologi

Tren yang timbul di masyarakat saat ini adalah penggunaan teknologi diberbagai aspek kehidupan. Manusia mencari dan mengembangkan teknologi tidak saja sebagai usaha meningkatkan efektifitasnya, tetapi sudah menjadi sebuah kebutuhan pokok dalam menggunakan teknologi.

Begitu pula dalam industri pariwisata saat ini, berbagai produk dihasilkan dengan menggunakan kecanggihan teknologi dalam usaha meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Biro Perjalanan Wisata diharapkan juga telah menggunakan teknologi

dalam peningkatan pelayanan serta dalam menghadapi kondisi dan persaingan yang ada. Dalam memenuhi tuntutan pelanggan, menjamin fleksibilitas pelayanan pelanggan dan sekaligus menekan biaya operasional, Biro Perjalanan Wisata harus mampu mengembangkan travelnet yaitu untuk meningkatkan pemasaran dan penjualan produk wisata Banten dengan membangun sistemnya yaitu :

- Membuat *homepage*
- Menyebarkan informasi *generic* pariwisata Banten
- Network komunikasi antar anggota ASITA
- *On line airline reservation*
- *On line hotel reservation* di Banten
- *On line reservation* produk wisata anggota ASITA
- *On line transaction & electronic payment*
- *On line electronic settlement*
- Membantu distribusi keagenan *ticketing*

Untuk perilaku travelnet ini adalah penyedia jasa perjalanan seperti; *Homepage Producer, Abacus System, Hotel reservation system, Bank, Visa & Mastercard Set* dan anggota ASITA yang ada di Banten.

4.2.2. Lingkungan Kerja

Termasuk di dalamnya elemen-elemen atau kelompok yang berpengaruh langsung pada perusahaan dan pada gilirannya akan dipengaruhi oleh perusahaan itu sendiri. Kelompok ini terdiri dari pemerintah, komunitas

lokal, pemasok, pesaing, pelanggan, kreditur, tenaga kerja atau serikat pekerja, kelompok kepentingan khusus, dan asosiasi perusahaan perjalanan. Yang menjadi pengaruh pada perusahaan dari kelompok tersebut adalah keinginan dari tiap-tiap komponen kelompok terhadap perusahaan, dalam hal ini perusahaan perjalanan secara umum menginginkan terbentuknya suatu sistem kepariwisataan yang sehat yang dapat menyokong pada perkembangan perekonomian Banten. Hal ini sudah merupakan misi dan tujuan dari perusahaan perjalanan itu sendiri.

4.3. Pengamatan Lingkungan Internal

4.3.1. Sejarah Singkat Biro Perjalanan Wisata

Dalam kehidupan zaman modern ini penuh dengan lalulintas manusia dengan barang-barang bawaannya, baik dalam ukuran lokal maupun internasional, maka lalulintas ini setiap hari bertambah sibuk dan ramai dan bertambah kompleks sifatnya. Sehingga untuk itu dituntut untuk praktis dalam penanganannya yaitu antara lalulintas manusia dan barang sangatlah penting. Yang bisa menjawab solusi itu semua salah satunya adalah kepariwisataan. Dalam hubungan kepariwisataan pengaruhnya meliputi segala gejala-gejala yang menyangkut hubungan yang ditimbulkan oleh adanya lalulintas atau perjalanan manusia dan barang-barang manusia tadi.

Menyadari hal tersebut, maka ada suatu pandangan luas dan dapat melihat jauh kedepan dan diciptakanlah suatu cara atau sistem untuk mengatur lalulintas atau perjalanan manusia dan barang-barang ini dalam hubungan kepariwisataan. Oleh karena itu terbentuklah pengaturan lalulintas atau

perjalanan yang diciptakan oleh suatu badan atau organisasi yang disebut Biro Perjalanan Wisata (*Travel Bureau/Travel Agent*).

Sejarah Biro Perjalanan Wisata ini pada mulanya dikembangkan oleh Thomas Cook (1808 – 1892) di Inggris, yang pada saat ini merupakan seorang yang sangat berjasa dalam dunia kepariwisataan, khususnya *Travel Agent*. Thomas Cook secara tidak sengaja menyelenggarakan suatu perjalanan dengan menggunakan kereta api antara kota Leincester dan kota Logborough pada tahun 1841, ia telah merintis suatu sistem untuk pengaturan perjalanan dan mendapat sambutan yang sangat baik dari masyarakat pada waktu itu.

Di Indonesia sendiri kegiatan perjalanan ini baru dikembangkan antara tahun 1926 oleh suatu Biro Perjalanan Wisata di negeri Belanda yaitu Lissone Lindeman (Lislind) yang membuka kantor cabangnya di Batavia (sekarang Jakarta) dan berkantor di gedung NITOUR (Netherlandch Indiche Touristen Bureau) dan pada tahun 1950 dirubah menjadi National International Tourist Bureau (NITOUR) hingga saat ini. Dari sejarah tersebut menunjukkan bahwa kegiatan bidang Biro Perjalanan Wisata sudah dirintis sejak sebelum Indonesia merdeka. Namun sebelum tahun enam puluhan kegiatan bidang usaha ini belum menonjol seperti sesudah tahun 1966, yaitu sesudah adanya kebijaksanaan yang dijalankan pemerintah yaitu "*open door policy*" yang banyak pengaruhnya terhadap lalulintas perjalanan wisata hingga sekarang.

Begitu juga untuk perkembangan Biro Perjalanan di Banten sebelumnya adalah masih di bawah naungan Provinsi Jawa Barat belum menunjukkan perkembangan yang sangat berarti, sehingga setiap wiatawan yang akan

mengadakan perjalanan selalu memesan tiket, hotel atau bentuk jasa lainnya adalah ke Bandung (Jawa Barat) atau yang terdekat adalah ke Jakarta. Pada Tahun 2000 setelah terbentuk menjadi provinsi dan memisahkan diri dari Jawa Barat, sedikit demi sedikit perkembangan perusahaan perjalanan di Banten menunjukkan suatu peningkatan walaupun pelayanannya masih sebatas pemesanan tiket atau ibadah Umroh yang bekerjasama dengan perusahaan Umroh yang ada di Jakarta

Tabel 4.1.
Perkembangan Usaha Perjalanan di Banten

No	Tahun	BPW	CBPW
1	2001	5	3
2	2002	8	3
3	2003	15	5
4	2004	40	8
5	2005	60	12

Keterangan : BPW = Biro Perjalanan Wisata
CBPW = Cabang Biro Perjalanan Wisata

4.3.2. Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Banten dibentuk berdasarkan Peraturan daerah Provinsi Banten Nomor 24 Tahun 2002 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Banten. Adapun kedudukannya yakni sebagai unsur pelaksana Pemerintah Provinsi Banten yang dipimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah.

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Banten merupakan unit kerja dilindungi Pemerintah Provinsi Banten yang mempunyai tugas

membantu Gubernur dalam melaksanakan kewenangan desentralisasi, dekonsentrasi dan tugas pembantuan dibidang kebudayaan dan pariwisata, maka fungsi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Banten adalah sebagai berikut :

- 1). Pelaksanaan penyelenggaraan pemerintah dibidang kebudayaan dan pariwisata.
- 2). Penyusunan kebijakan teknis dibidang kebudayaan dan pariwisata.
- 3). Penyusunan rencana dibidang kebudayaan dan pariwisata sesuai bidang tugasnya.
- 4). Pembinaan teknis dibidang kebudayaan dan pariwisata lintas Kabupaten/Kota.
- 5). Pemberian perijinan dan pelaksanaan pelayanan umum dibidang kebudayaan dan pariwisata lintas Kabupaten/Kota;
- 6). Pembina Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD);
- 7). Penyelenggaraan administrasi ketatausahaan, hukum dan perundang – undangan, keuangan, kepegawaian, urusan umum dan rumah tangga Dinas.
- 8). Pelaksana tugas lain yang diberikan Gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sebagai salah satu perangkat kerja Pemerintah Provinsi Banten, maka Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Banten senantiasa mengemban tugas dan fungsinya sebagaimana tertuang dalam Perda tersebut di atas. Hal ini terkait pula dengan pembinaan terhadap usaha-usaha pariwisata

yang ada di Provinsi Banten dan senantiasa berkoordinasi dengan Kabupaten/Kota.

4.3.3. Produk Biro Perjalanan Wisata

Tujuan dari Biro Perjalanan Wisata adalah mengembangkan usaha yang menguntungkan dan berkesinambungan, untuk mencapai tujuan ini Biro Perjalanan Wisata harus dapat menyediakan produk dan pelayanan yang dapat memuaskan kebutuhan pelanggan, sehingga para pelanggan ini bisa dipastikan dapat *repeat business* bagi perusahaan. Maka perencanaan produk wisata harus dilakukan secara rapi dan cermat sehingga perencanaan ini dapat mengacu kepada penetapan yang tepat dari sisi produk, tempat penjualan, cara promosi, harga dan jumlah dan macam produk.

Produk wisata yang dipandang dari sudut pelanggan harus merupakan paduan dari kepuasan pelanggan dan manfaat. Oleh karena itu dalam perencanaan dan mendesain produk wisata yang ditetapkan oleh perusahaan Biro Perjalanan Wisata harus selalu berorientasi pada cita rasa dan selera para pelanggan. Namun menciptakan status produk wisata yang tepat tidaklah mudah karena selera konsumen senantiasa berubah-ubah. Selain itu juga persaingan ketat antara Biro Perjalanan Wisata mengakibatkan produk itu harus mengalami status siklus perkembangan *product life cycle*. Status produk pada suatu saat dapat berhasil dan laku dipasarkan, dan pada saat lain penjualannya menurun, dan kemudian lambat laun dapat hilang dari peredaran pasar.

Pada dasarnya setiap perusahaan tidak mungkin menjual produknya kepada semua orang, oleh karena itu perlu dilakukan sasaran pasar bagi

produk yang akan kita jual menunjukkan bahwa produk yang kita ciptakan itu tidak mungkin dapat memuaskan semua segemen pasar. Status Biro Perjalanan Wisata memang dapat menciptakan suatu paket liburan yang dapat menarik secara umum seperti paket wisata ke Disneyland di Amerika Serikat. Tetapi paket ini tetap hanya dapat diajukan pada segmen pasar yang berpenghasilan tinggi, menyeimbangkan antara memenuhi selera yang segmen pasarnya terbatas dan selera segmen pasarnya lebih banyak adalah sulit dalam pelaksanaannya. Untuk itu dalam merencanakan suatu produk wisata memerlukan beberapa hal kriteria :

- Dibutuhkan adanya permintaan pasar yang cukup besar paling tidak satu segmen pasar yang potensial.
- Produk wisata yang didesain harus sesuai dengan citra dan tujuan wisatanya berikut sajian-sajian yang dapat menarik bagi suatu segmen pasar khusus atau beberapa segmen pasar lainnya.
- Setiap produk wisata baru harus disesuaikan dengan kemampuan personal, dana dan sumber-sumber wisata yang ada di suatu tujuan wisata.
- Suatu paket wisata harus dapat menyumbangkan keuntungan dan manfaat serta peluang bagi perkembangan suatu tujuan wisata.

Salah satu produk dari Biro Perjalanan Wisata adalah paket wisata (*package tour*). Dalam mengikuti suatu paket wisata konsumen hanya tinggal membeli saja tanpa memikirkan segala sesuatunya yang diperlukan selama perjalanan berlangsung sampai kembali ketempat semula. Suatu paket wisata dikemas secara khusus untuk seseorang atau rombongan dan

program wisatanya disusun sesuai dengan keinginan konsumen., ada juga paket wisata yang disusun untuk masa-masa tertentu pada musim ramai maupun musim sepi untuk ditawarkan kepada pelanggan. Dalam menyusun suatu paket wisata terlebih dahulu harus ditentukan daerah tujuan wisata yang akan dikunjungi, tujuan wisata dan obyek-obyek penunjang lainnya, lama kunjungan sesuai dengan urutan prioritas ke obyek-obyek wisata.

Klasifikasi produk wisata berdasarkan suatu paket wisata :

- Paket wisata akhir minggu
- Paket wisata liburan
- Paket wisata berdasarkan musim
- Paket wisata sesudah/sebelum konferensi.

Klasifikasi berdasarkan pengaturan paket wisata :

- *Foreign Independent Tour (FIT)*
- *Gourp Inclusive Tour (GIT)*
- *Charter Tour*
- *Destination Package*

Di dalam mengembangkan produk wisata tersebut yang tidak kalah pentingnya adalah harus memperhitungkan faktor finansial, dan tanggapan dari pelanggan terhadap posisi dan citra perusahaan. Untuk menyelenggarakan suatu produk wisata perlu juga kerjasama dengan berbagai pihak pemasok jasa berdasarkan suatu kontrak kerjasama yaitu dengan pihak transportasi (darat, laut, udara), hotel, restoran, agen perjalanan setempat dan pihak jasa lain yang dibutuhkan oleh wisatawan (toko, souvenir, jasa pramuwisata, dan lain-lain).

Dasar dari kontrak kerjasama tersebut akan mendapat saling keuntungan dengan adanya pemberian kompensasi berupa komisi atau bonus yang diperoleh dari penampilan kerja yang jumlahnya ditentukan oleh kedua belah pihak. Dalam suatu penyelenggaraan produk apakah berupa paket untuk *outbound* maupun *inbound* tetap harus memenuhi beberapa persyaratan dan informasi yang memadai bagi peserta/pelanggan sehingga nantinya akan memperoleh kesan yang mendalam. Jadi Biro Perjalanan Wisata perlu memperhatikan kepuasan pelanggannya dengan :

- Penyediaan produk yang baik dan tepat.
- Penyajian pelayanan yang profesional
- Pengendalian dan peningkatan mutu standar produk wisata yang ditawarkan.

4.4. Pembahasan Fungsional

Sesuai dengan Keputusan Menparpostel bahwa di dalam pendirian suatu Biro Perjalanan Wisata terbuka untuk :

- CV, Firma, PT dan Koperasi.
- Modal seluruhnya dimiliki oleh warga negara Indonesia kecuali dalam rangka PMA dan PMDN.
- Mempunyai kantor yang mudah dicapai umum, dengan luas sekurang-kurangnya 30 m² untuk Biro Perjalanan Wisata atau 20 m² untuk Agen Perjalanan Wisata.
- Mempekerjakan karyawan yang berpengalaman dan atau berpengetahuan dibidang Biro Perjalanan Wisata atau Agen Perjalanan Wisata.

- Memiliki fasilitas komunikasi yang mendukung kelancaran usaha sekurang-kurangnya pesawat telepon

Mendirikan usaha tentunya akan bertitik tolak dari pemikiran ekonomis dalam arti akan berbicara tentang perbandingan antara manfaat yang akan diperoleh dengan biaya-biaya yang akan atau harus dikeluarkan selama usaha itu berlangsung.

Fungsi umum suatu Biro Perjalanan Wisata merupakan suatu badan usaha yang dapat memberikan penerangan atau informasi tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan dunia perjalanan pada umumnya dan perjalanan wisata pada khususnya.

Fungsi khusus adalah sebagai perantara (*middlemen*) yang disamakan sebagai broker dalam dunia perdagangan, dalam kegiatannya bertindak atas nama perusahaan lain dan menjual jasa-jasa perusahaan yang diwakilinya, karena itu sebagai perantara wisatawan dengan perusahaan industri pariwisata lainnya.

Biro Perjalanan Wisata sebagai organisir suatu badan usaha yang merencanakan dan menyelenggarakan perjalanan wisata dengan tanggung jawab dan resikonya sendiri.

Biro Perjalanan Wisata sebagai pengorganisasi adalah aktif melakukan kerjasama dengan perusahaan lain baik di dalam maupun di luar negeri, fasilitas-fasilitas yang dimiliki perusahaan tersebut dimanfaatkan untuk barang dagangannya yang akan ditawarkan pada wisatawan yang melakukan perjalanan wisata.

Seperti kita ketahui fungsi pengatur adalah fungsi yang bersifat kreatif. Diperlukan praduga, inisiatif, daya khayal (*imagination*) dan berjiwa pembaharuan (*innovation*) dan mempunyai keahlian (*art*) mengatur. Berani menentukan daerah-daerah baru dengan obyek dan atraksi yang berbeda dari yang lain. Dengan kata

lain bisa menggali obyek dan daya tarik wisata yang mungkin dapat menarik serta disenangi oleh para wisatawan.

Dari pengetahuan konsep analisis dan teknik prosedural umum terhadap setiap bidang untuk memanfaatkan secara efektif. Apabila digunakan dengan benar, fungsi-fungsi tersebut dapat berfungsi sebagai kekuatan perusahaan dalam mendukung keputusan-keputusan strategis.

4.4.1. Struktur dan Manajemen Biro Perjalanan Wisata

Aktivitas, mekanisme kerja serta pendelegasian tugas dan tanggung jawab secara garis besar akan tampak dalam suatu struktur organisasi, artinya struktur organisasi hendaknya dapat mencerminkan visi dan misi perusahaan.

Organisasi suatu Biro Perjalanan Wisata pada umumnya sederhana dan terbatas sesuai dengan ruang lingkup kegiatan dan usaha yang dikerjakan.

Oleh karena itu jumlah tenaga kerja yang bekerja penuh disuatu Biro Perjalanan Wisata yang lingkup usahanya lebih besar dan luas jangkauan

usahanya secara geografis. Pada dasarnya suatu Biro Perjalanan Wisata mempunyai peranan; memberikan informasi, menyalurkan penjualan produk, melakukan pemesanan tempat (reservasi), memberikan pelayanan-pelayanan lain yang diperlukan wisatawan.

Dalam melakukan kegiatan usahanya sehari-hari, fungsi Biro Perjalanan Wisata meliputi :

- Melakukan *sales calls*.
- Memberi saran-saran dan anjuran pada pelanggan.
- Melayani pemesanan, pembelian tiket.
- Billing dan filling.

- Mengawasi dan mengendalikan persediaan tiket.
- Menyusun tarif secara mutahir.
- Melakukan korespondensi.
- Merencanakan dan melaksanakan kegiatan promosi.
- Menyusun anggaran
- Menganalisis pelanggan dan memelihara *passanger name record*.
- Mencari informasi sebanyak mungkin tentang produk-produk wisata yang ada dipasaran.
- Mengumpulkan dan meninjau kembali brosur-brosur dari pihak lain dan mempelajarinya.
- Memantau perubahan nilai valuta asing.

Berdasarkan atas fungsi kegiatan usaha yang ditangani oleh suatu Biro Perjalanan Wisata maka para karyawannya dapat ditempatkan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diperlukan yaitu tugas-tugas khusus. Dan penunjukan seorang karyawan sesuai dengan *job spesification* ini diperlukan agar penempatan seseorang dapat tepat dan sesuai dengan persyaratan yang dimiliki. Dengan kata lain manajemen dapat menempatkan *the right man on the right place*.

4.4.2. Budaya Organisasi Biro Perjalanan Wiata

Budaya perusahaan membentuk perilaku manusia dalam perusahaan. Karena budaya sangat kuat pengaruhnya terhadap perilaku manajer ditiap tingkat organisasi, maka budaya juga sangat mempengaruhi stabilitas perusahaan untuk mengubah arah strategisnya.

Setiap karyawan perusahaan perjalanan diberikan insentif sehingga diharapkan setiap karyawan perusahaan perjalanan dapat memahami dan menjalankan budaya kerja perusahaan perjalanan tersebut. Budaya kerja perusahaan perjalanan terdiri lima poin yaitu; integritas, profesionalisme, kepuasan pelanggan, keteladanan, dan penghargaan kepada sumber daya manusia. Budaya kerja ini memperlihatkan nilai-nilai, keyakinan dan harapan bersama dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Hal ini terlihat pada budaya kerja yang mengacu kedalam maupun keluar. Budaya kerja kedalam diperlihatkan pada poin integritas atau kebersamaan dan penghargaan kepada sumber daya manusia. Sedangkan budaya keluar diperlihatkan pada poin profesionalisme, kepuasan pelanggan dan keteladanan. Budaya kerja keteladanan yang ditunjukkan tidak saja hanya diperlihatkan oleh lini bawah tetapi juga oleh lini atas, hal ini tentunya meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan dalam bekerja.

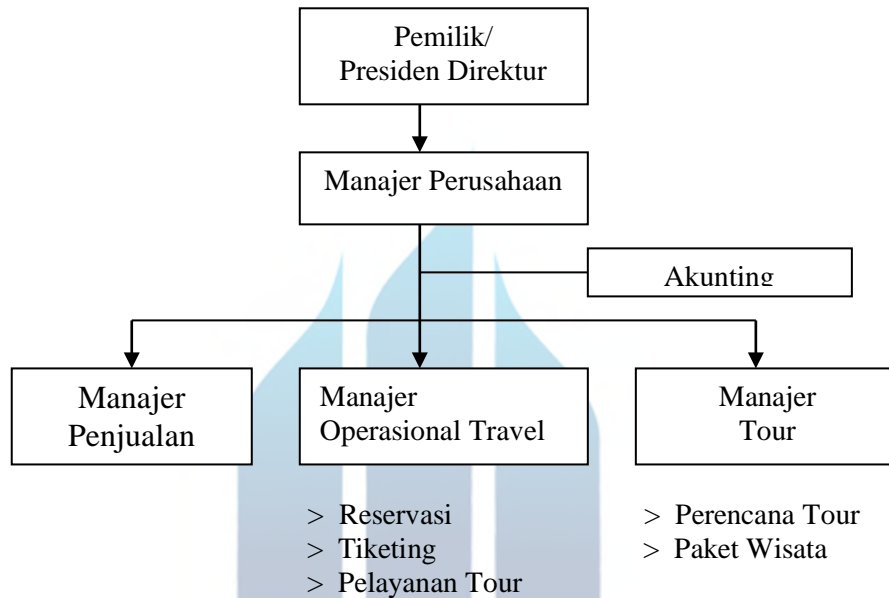
Di dalam organisasi Biro Perjalanan Wisata dikepalai oleh seorang manajer yang mempunyai tanggung jawab manajemen yang erat hubungannya antar manusia itu sendiri yaitu antara atasan dan bawahannya.

Suatu organisasi Biro Perjalanan Wisata dapat berbentuk :

- Departemen secara fungsional dan jabatan.
- Departemen secara wilayah *full service branch* dan *out plant operation* dan *in plant operation* yang keduanya bertujuan untuk melayani pelanggan komersial/bisnis dan pelanggan perusahaan (*corporate client*).
- Departemen secara segmen pasar dan pelanggan, adalah jenis struktur organisasi yang umum diterapkan oleh perusahaan perjalanan.

Berikut di bawah ini bentuk struktur organisasi Biro Perjalanan yang sederhana :

Gambar 4.1.
Struktur Organisasi Biro Perjalanan Wisata



Dalam merencanakan pertumbuhan suatu perusahaan perjalanan, suatu strategi dapat disusun sebagai berikut :

- Restrukturisasi organisasi dengan dilengkapi staf yang memiliki spesialisasi.
- Memperluas kegiatan organisasi yang ada dan pengembangan/penambahan jenis produk.
- Membentuk kantor-kantor cabang.
- Melakukan merger dengan perusahaan lain.
- Membentuk *partnership* atau jenis koperasi antar perusahaan
- Ikut serta dalam bentuk-bentuk perusahaan *franchise*.

4.4.3. Sumber Daya Biro Perjalanan Wisata.

4.4.3.1. Pemasaran

Banyak hal yang dilakukan pihak manajemen perusahaan perjalanan dalam usaha memperkenalkan produk-produk Biro Perjalanan Wisata, diantaranya adalah dengan melakukan pemasangan iklan pada beberapa media masa secara berkala baik media elektronik maupun media cetak, sebagai sponsor utama dalam acara pameran pariwisata, memasang papan billboard pada beberapa tempat yang strategis, dan lain-lain. Selain itu Biro Perjalanan Wisata juga ikut serta dalam berbagai event seperti pameran, *travel mart*, usaha-usaha tersebut di atas adalah merupakan salah satu usaha dalam menanamkan *image* perusahaan perjalanan kedalam hati konsumen.

Strategi yang dilakukan Biro Perjalanan Wisata saat ini adalah sedang gencar-gencarnya melakukan promosi dalam rangka mensosialisasikan perusahaan perjalanan sebagai salah satu perusahaan yang bisa *go public*. Hal ini diungkapkan dengan jelas oleh Biro Perjalanan Wisata dengan melakukan pemasaran kedalam maupun pemasaran keluar.

4.4.3.2. Keuangan

Secara sederhana aspek keuangan dalam usaha Biro Perjalanan Wisata menyeimbangkan antar sumber keuangan dengan sumber pendapatan sehingga akan dapat sumber pembiayaan untuk menghidupkan jalannya operasional perusahaan tersebut.

Untuk mendapatkan sumber keuangan tersebut dapat dilakukan dengan cara :

- Modal sendiri yang ditanam dalam perusahaan.
- Modal *equity*
- Modal gabungan yang ditanam dalam perusahaan.
- Pinjaman dari bank atas nama perusahaan.

Yang dapat merupakan sumber pendapatan dalam Biro Perjalanan Wisata itu sendiri adalah kegiatan usaha yang dijalankan oleh perusahaan dengan memperhitungkan biaya tetap (*over head cost*) dan biaya operasional (*operation cost*).

Untuk melakukan evaluasi atas investasi keuangan yang ditanamkan dalam suatu perusahaan, dilakukan analisis keuangan yang dikembangkan dan diperhitungkan sebagai berikut;

- *Average Rate of Return*
- *Payback Period (year)*
- *Net Present Value*

4.4.3.3. Penelitian dan Pengembangan

Perusahaan perjalanan mengerti benar pengaruh teknologi informasi terhadap bisnis dan pelanggan dalam era informasi yang sarat dengan perubahan yang cepat. Oleh karena itu, Biro Perjalanan Wisata bertekad memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan dengan dukungan teknologi yang *up to date*.

Dalam memenuhi tuntutan pelanggan, menjamin fleksibilitas pelayanan pelanggan dan sekaligus menekan biaya operasional.

Perusahaan perjalanan secara intensif mengembangkan *tourism delivery system* yaitu *conventional outlet* berupa *sales calls*.

Disetiap peluncuran teknologi pelayanan baru, Biro Perjalanan Wisata juga selalu mempertimbangkan perkembangan kebutuhan dan tuntutan pelanggan, serta memilih waktu yang tepat. Tantangan terbesar yang akan segera dijawab perusahaan perjalanan saat ini adalah menyatukan seluruh jaringan kerjanya secara *realtime on line*, dengan menggunakan sistem dan tingkat pelayanan yang seragam diseluruh unit kerjanya. Dengan dukungan teknologi terkini, maka Biro Perjalanan Wisata memiliki jaringan pelayanan perusahaan perjalanan terbesar dan terluas, yang mampu melayani pelanggan diseluruh Indonesia, *anytime, anywhere*, dan *anyhow*.

4.4.3.4. Operasional Paket Wisata.

Salah satu produk dari Biro Perjalanan Wisata adalah penjualan paket wisata (*package tour*). Dalam mengikuti suatu paket wisata pelanggan hanya tinggal membeli tanpa memikirkan segala sesuatunya yang diperlukan selama perjalanan berlangsung hingga kembali ketempat asalnya. Suatu paket wisata dapat dikemas khusus untuk seseorang atau rombongan dan program wisatanya disusun sesuai dengan keinginan dan permintaan pelanggan (*tailormade package tour*), ada juga paket yang disusun untuk musim-musim tertentu baik pada waktu musim sepi liburan atau musim ramai untuk liburan.

Paket wisata seperti ini lebih murah dibandingkan dengan paket wisata yang dikemas atas dasar permintaan khusus, dalam paket wisata itu ada juga beberapa tujuan wisata tambahan yang

ditawarkan kepada pelanggan, dan bukan merupakan bagian dari paket wisata tersebut dan memiliki harga sendiri.

Dalam menyusun suatu paket wisata terlebih dahulu harus ditentukan :

- Daerah tujuan wisata utama yang akan dikunjungi.
- Tujuan wisata dan objek-objek penunjang yang akan dikunjungi.
- Lama kunjungan sesuai dengan ukuran prioritas ke obyek-obyek wisata.

Dalam mengunjungi obyek wisata perlu diperhatikan faktor-faktor apa yang dapat dilihat (*what to see*), kegiatan apa yang dapat dilakukan di obyek tersebut (*what to do*) dan cinderamata apa yang dapat dibeli di obyek tersebut (*what to buy*).

Jadi konsep penyusunan suatu paket wisata pada umumnya tidak terlepas dari susunan suatu program wisata yang tercakup di

dalamnya. Dan tidak semua paket wisata yang bukan *all inclusive*, mencakup unsur penyusunan program. Unsur program adalah suatu tehnik yang erat hubungannya dengan packaging. Unsur ini meliputi penyusunan kegiatan-kegiatan khusus, peristiwa dan acara-acara lainnya yang dapat memancing lebih dari para wisatawan untuk memberi daya tarik terhadap suatu paket wisata.

Terlampir dibuatkan suatu paket wisata di Banten yang didasarkan atas alasan menyangkut palanggan dan alasan dari pihak Biro Perjalanan Wisata.. Salah satu hal lagi bahwa paket wisata tersebut harus dikembangkan secara efektif dengan

memperhitungkan faktor finansial wisatawan, harga dan faktor tanggapan dari pelanggan terhadap posisi dan citra perusahaan.

4.4.3.5. Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk meningkatkan produktivitas kerja di dalam suatu perusahaan adalah sangat diperlukan dengan adanya motivasi kerja yang memadai, karena apabila produktivitas menurun dengan sendirinya harus ada peningkatan daripada sebelumnya. Seorang manajer perlu memberikan perhatian kepada staf yaitu merasa diakui dan merasa dihargai, reaksinya adalah lebih ditujukan kepada pengakuan dan penghargaan daripada hasil kerja selama ini. Abraham Maslow telah melukiskan bahwa tingkat kebutuhan manusia merupakan piramida yang tidak berubah ke atas apabila kebutuhan dasar belum terpenuhi. Tingkat kebutuhan dasar adalah kepuasan atas kebutuhan fisik. Sebelum membutuhkan yang lain manusia membutuhkan makanan, air dan tempat berteduh. Ketiga kebutuhan dasar tersebut dilingkungan masyarakat modern kebanyakan telah terpenuhi, maka kebutuhan akan jaminan keselamatan yang diikuti oleh keinginan untuk mempertahankan apa yang telah didapat dan berusaha agar semuanya selalu dalam keadaan aman. Tingkat kebutuhan selanjutnya adalah kebutuhan untuk diterima sebagai anggota masyarakat, dimana manusia adalah makhluk sosial, manusia selalu ingin berhubungan satu sama lain, dan membutuhkan teman.

Dari sudut pandang ini maka manajemen perusahaan perlu memberikan motivasi kepada karyawannya mengajak kearah hal-hal yang positif sehingga apa yang diharapkan oleh perusahaan tersebut adalah merupakan kepentingan bersama.

4.4.3.6. Sistem Informasi

Saat ini Biro Perjalanan Wisata sedang mengembangkan manajemen *support system* dan juga nantinya *executive information system*, yang jelas akan meletakkan dasar yang lebih kuat bagi pengelolaan Biro Perjalanan Wisata dimasa depan, sesuai kaidah-kaidah manajemen modern. Biro Perjalanan Wisata juga sedang mengimplementasikan *SAP enterprise resource planning* untuk *human resource system* dan *fixed asset system*.

Melalui dukungan teknologi tersebut, Biro Perjalanan Wisata siap melakukan pengembangan sumber daya manusia dengan berbasis kompetensi dan mengelola *fixed asset* yang dimiliki secara akurat.

Melalui *executive system*, *top management* perusahaan perjalanan dapat secara cepat dan mudah mendapatkan berbagai informasi strategis perusahaan lain bahkan dapat diakses di luar kantor, untuk membantu pengambilan keputusan-keputusan strategis. Hal ini sangat penting dalam rangka perusahaan perjalanan *go public*.

Untuk menjamin keamanan data dan kelangsungan pelayanan transaksi pelanggan, perusahaan perjalanan telah menerapkan *hot back up system* yang terletak di lokasi lain yang dianggap aman.

Di luar kantor pusat perusahaan perjalanan telah menyimpan copy data, sehingga dalam keadaan darurat misalnya terjadi

kerusakan server di kantor pusat, maka *back up server* secara otomatis mengambil alih fungsi *server* kantor pusat, untuk menjaga kelangsungan pelayanan transaksi.

4.4. Pengolahan Data menggunakan QSPM

Metoda *QSPM* terdiri dari beberapa tahap. Tahap awal dari metoda ini menganalisa kondisi eksternal dan internal perusahaan, tahap kedua merumuskan alternatif strategi perusahaan, dan pada tahap ketiga akan dirumuskan prioritas alternatif strategi yang mungkin dilakukan.



BAB V

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Analisa dan pembahasan pada bab ini merupakan analisa terhadap data yang diperoleh pada bab sebelumnya. Analisa dilakukan secara sistematis dengan melihat pada profile pasar yang ada, kondisi eksternal, dan kondisi internal perusahaan

5.1. Analisa Profil Perusahaan

Berikut gambaran kondisi pasar Biro Perjalanan Wisata di Banten yang dibahas dengan menggunakan 6 (enam) pendekatan yang dikemukakan oleh Philip Kotler :

1. *Occupant (Who constitutes the market)*

Pelanggan Biro Perjalanan Wisata di Banten sebagian besar diantaranya adalah pelanggan dari pemerintahan, swasta dan masyarakat, dengan kata lain bahwa produk-produk Biro Perjalanan Wisata lebih banyak diminati oleh kalangan tertentu terutama dari kalangan pemerintahan. Berdasarkan data tersebut maka Biro Perjalanan Wisata di Banten harus melakukan promosi yang lebih fokus keluar pegawai pemerintahan, produk-produk yang ditawarkanpun harus dapat mencapai keberbagai kalangan.

2. *Ojectives (why does the market buy)*

Dengan metoda wawancara langsung terhadap responden yang diambil secara acak pada empat Kabupaten dan dua Kota yaitu Kabupaten Serang, Kabupaten Tangerang, Kabupaten Pandeglang, Kabupaten Lebak dan Kota Cilegon, Kota Tangerang.

Persepsi tentang perusahaan perjalanan	%
Biro Perjalanan Wisata	75
Cabang Biro Perjalanan Wisata	10
Agen Perjalanan Wisata	15

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa konsumen mengetahui akan keberadaan usaha perjalanan seperti tersebut di atas hanya dalam penyediaan jasa-jasa selanjutnya adalah masih terbatas dan tidak saja mencari perusahaan yang relatif aman untuk mengatur perjalanan wisata bahwa yang menjadi pilihan bagi konsumen dalam memilih perusahaan perjalanan adalah pemberian pelayanan yang dapat memudahkan banyak hal terhadap konsumen. Sedangkan faktor yang diharapkan oleh konsumen adalah kemudahan dalam mendapatkan pelayanan serta prosedur yang tidak merepotkan konsumen. Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri perjalanan, Biro Perjalanan Wisata mencoba menawarkan system paket yang dapat memudahkan konsumen dalam hal birokrasi pendaftaran, selain itu perusahaan Biro Perjalanan Wisata yang tersebar di Banten dapat merupakan faktor pendukung dalam rangka peningkatan perekonomian masyarakat Banten.

3. *Organization (who participate in the buying)*

Terdapat lima jenis konsep berfikir seseorang dalam proses pembelian suatu produk menurut Philip Kotler yaitu :

- *Initiator*, merupakan orang yang berinisiatif atau sebagai pemrakarsa dalam membeli produk atau jasa yang ditawarkan.
- *Influencer*, adalah orang yang berpengaruh atau mempengaruhi seseorang mengambil keputusan dalam menggunakan sebuah produk/jasa.
- *Dicider*, adalah orang yang memutuskan dalam keputusan dimana akan membeli, apa yang akan dibeli, bagaimana membelinya, atau dimana akan membeli.
- *Buyer*, merupakan orang yang membeli atau menjadi pelanggan suatu produk/jasa.

- *User*, adalah orang yang menggunakan produk/jasa yang ditawarkan.

Dalam usaha penyusunan strategi yang tepat, perusahaan perlu untuk mengetahui jenis pelanggan seperti apa yang menjadi target dalam melakukan pemasaran. Target pasar yang dikejar oleh perusahaan perjalanan seperti yang tercantum dalam misi dan tujuan perusahaan, adalah meningkatkan perekonomian Banten melalui peningkatan Biro Perjalanan Wisata. Selain itu perlu pula melihat produk utama yang digunakan konsumen untuk merumuskan strategi yang dapat mempertahankan konsumen agar tidak pindah ke perusahaan perjalanan lainnya. Dari sekian banyak produk yang ditawarkan, sebagian besar konsumen perusahaan perjalanan menggunakan jasa *door to door service*.

4. *Operation (how does the market buy).*

Terdapat lima tahap dalam proses penentuan seseorang untuk menggunakan atau membeli suatu produk/jasa :

a. Pengenalan kebutuhan

Proses awal seseorang dalam proses penggunaan jasa perjalanan adalah suatu proses dimana merasa butuh akan keamanan terhadap perjalanan yang telah dibelinya. Yang sering semakin banyaknya jasa yang ditawarkan perusahaan perjalanan serta berbagai penawaran yang menarik, kebutuhan tersebut akan menjadi meningkat karena adanya kebutuhan yang meningkat pula dan nilai uang yang dibelanjakan melalui suatu Biro Perjalanan Wisata sudah lengkap, dan tidak saja hanya menawarkan hadiah yang besar atau *one stop travel agent services*.

b. Pencarian Informasi

Tahap pencarian informasi dilakukan dengan cara melihat lingkungan sekitar maupun dengan cara bertanya secara langsung kepada perusahaan perjalanan mengenai produk-produk yang ditawarkan. Dalam tahap ini perlu ditunjang oleh sistem promosi yang dilakukan sehingga akan menarik orang untuk mencari tahu dan tertarik untuk menjadi pengguna jasa yang ditawarkan.

c. Evaluasi alternatif.

Dari informasi yang diperoleh, didapatkan sebuah kumpulan alternatif berupa data yang siap untuk dievaluasi dengan melihat berbagai aspek seperti pelayanan, keuntungan yang didapatkan, kemudian dalam mencapai (*accessibility*), produk yang ditawarkan, dan lain-lain. Aspek-aspek tersebut akan menjadi bahan perbandingan konsumen dalam menentukan Biro Perjalanan Wisata yang akan dipilih.

Perusahaan perjalanan merupakan perusahaan jasa yang memberikan kemudahan dalam hal perjalanan wisata, hal ini ditunjang pula oleh banyaknya perusahaan-perusahaan sejenis yang tersebar di seluruh Provinsi Banten.

d. Keputusan Pembelian

Aktivitas keputusan pembelian dipengaruhi oleh sikap (yang mendukung maupun tidak) orang lain terhadap produk atau jasa yang ditawarkan pada suatu perusahaan, serta dipengaruhi oleh faktor tidak terduga yang dapat menyebabkan keputusan untuk membeli menjadi berubah.

e. Perilaku Pasca Pembelian.

Tingkat kepuasan dan ketidakpuasan akan dialami oleh konsumen setelah konsumen melakukan transaksi terhadap produk/jasa yang ditawarkan.

Ketidakpuasan terjadi karena produk/jasa yang diperoleh tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh konsumen. Tentunya agar konsumen dapat kembali untuk melakukan transaksi, maka perlu melihat lebih dari keinginan apa yang diharapkan oleh konsumen, minimal dapat menyamai dengan yang diharapkan oleh konsumen.

Dalam hal operasional di perusahaan Biro Perjalanan Wisata memberikan pelayanan yang memudahkan pelanggannya, diantaranya keramahan karyawannya yang menjadi salah satu budaya kerja perusahaan perjalanan.

5. *Occasions (when does the market buy).*

Terdapat dua macam cara bagaimana konsumen dapat menggunakan fasilitas perusahaan Biro Perjalanan Wisata yang ditawarkan, yaitu dengan melalui beberapa informasi dari perusahaan tersebut. Sedangkan melalui kantor cabang atau agen perjalanan seperti pengecekan jadwal penerbangan, harga paket wisata dan lainnya.

6. *Outlets (where does the market buy)*

Dalam pemilihan sebuah perusahaan Biro Perjalanan Wisata, konsumen umumnya lebih mementingkan fasilitas yang diberikan dibandingkan *image* yang ditampilkan oleh suatu perusahaan perjalanan. Hal ini merupakan daya tarik bagi para konsumen dalam melakukan transaksi, sehingga dapat lebih loyal terhadap fasilitas yang diberikan oleh perusahaan perjalanan.

Perusahaan perjalanan juga telah menggunakan teknologi dalam peningkatan pelayanan serta dalam menghadapi kondisi dan persaingan yang ada. Dalam memenuhi tuntutan konsumen dan sekaligus menekan biaya operasional, perusahaan perjalanan mengembangkan dua jenis *travel delivery system* yaitu

conventional outlet berupa kantor cabang, agen perjalanan wisata serta *e-outlet* berupa *phone traveling*, *point of sales*, *internet reservation*.

Untuk lebih memperluas jangkauan pelayanan, perusahaan perjalanan juga secara intensif mengembangkan *electronic outlet* sebagai pendamping *outlet* konvensional (kantor cabang). Dalam hal perluasan jangkauan pelayanan, perusahaan perjalanan juga menjalin kerjasama dengan perusahaan perjalanan anggota ASITA, dengan demikian aliansi strategis perusahaan perjalanan siap melayani konsumennya.

6.1. Kinerja Biro Perjalanan Wisata

Peningkatan kinerja Biro Perjalanan Wisata sejak posisi direktur utama merupakan gambaran dan daya tarik bagi para konsumen untuk lebih percaya terhadap produk-produk yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut.

6.2. Sikap Strategis.

Untuk mengantisipasi persaingan yang semakin tajam dengan tantangan yang tidak sedikit, maka Biro Perjalanan Wisata telah menyiapkan strategi untuk menjadikannya sebagai Biro Perjalanan Wisata masa kini dan masa depan. Strategi itu diterapkan supaya meneruskan kebijakan umum yang telah dilaksanakan sepanjang tahun yaitu meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen, menjaga kualitas aktiva produktif, meneruskan program efisiensi biaya, mengembangkan program kemitraan sesuai dengan arah bisnis Biro Perjalanan Wisata yang fokus pada paket wisata, meningkatkan kerjasama dan koordinasi antar unit kerja untuk mencapai target-target yang ada dalam *business plan* dan

rencana kerja anggaran dan menerapkan prinsip-prinsip *prudential traveling* dan *good corporate governance*.

Perusahaan Biro Perjalanan Wisata tetap konsisten dalam orientasinya pada pengembangan paket wisata, hal ini digambarkan pula pada misi dan tujuan perusahaan perjalanan. Sikap strategis tersebut didukung oleh langkah-langkah fokus, bersinergi tetapi berkompetisi, memanfaatkan jaringan yang luas, penggunaan teknologi informasi, serta pelaksanaan *good corporate governance* dan *risk management* yang sistematis. Langkah-langkah tersebut menjadi kunci peningkatan kinerja Biro Perjalanan Wisata.

5.2. Pengamatan Lingkungan Eksternal.

5.2.1. Lingkungan Politik – Hukum

Biro Perjalanan Wisata dalam perkembangannya akan sangat banyak dipengaruhi oleh kebijakan politik dan hukum, utamanya dengan terjadinya stabilitas politik disuatu negara misalnya faktor keamanan yang kurang kondusif, diberlakukan *travel warning*, sehingga banyak wisatawan yang membatalkan untuk bepergian kesuatu daerah tujuan wisata dengan alasan faktor keamanan, ketertiban, kenyamanan, dan sebagainya. Berbagai kebijakan yang dilakukan pemerintah dibidang usaha jasa pariwisata sudah dilakukan yaitu kewenangan perijinan ada ditingkat Kabupaten dan Kota, khususnya yang membidangi pariwisata.

Dikoordinasikan dengan tingkat provinsi sehingga untuk jalannya usaha jasa pariwisata dapat berjalan dengan baik karena harus ada pembinaan secara terus menerus. Disamping itu setelah mendapatkan perijinan sesuai

dengan ketentuan, perusahaan tersebut seyogyanya untuk bisa melaporkan kegiatan usahanya setiap 6 (enam) bulan sekali dan dapat bergabung menjadi anggota dalam organisasi perusahaan perjalanan, sehingga segala sesuatunya yang menyangkut kebutuhan perusahaan perjalanan aspirasinya dapat disalurkan melalui ASITA.

5.2.2. Kekuatan Ekonomi

Peningkatan dana pihak ketiga menunjukkan tingkat persediaan uang perusahaan Biro Perjalanan Wisata cukup menjadi gambaran bahwa kepercayaan konsumen terhadap perusahaan Biro Perjalanan Wisata cukup besar dan menjadi salah satu perusahaan yang dapat diandalkan oleh konsumennya. Ditengah perekonomian Indonesia yang relatif stabil ini maka peluang yang dimiliki oleh perusahaan Biro Perjalanan Wisata adalah cukup besar. Dengan demikian misi perusahaan Biro Perjalanan Wisata adalah bukan impian belaka, hal ini ditunjang pula oleh kondisi dimana perusahaan Biro Perjalanan Wisata memiliki jaringan yang tersebar luas di Indonesia bahkan di luar negeri.

Secara makro ekonomi, pendorong utama pertumbuhan ekonomi masih akan bersumber dari kegiatan investasi dan ekspor. Seiring dengan adanya peningkatan investasi dan masih relatif baiknya pertumbuhan ekspor, impor juga diperkirakan akan meningkat. Selain itu juga terdapat peningkatan jumlah penduduk yang akan memberikan kontribusi kepada peningkatan orang-orang yang akan mengadakan suatu perjalanan wisata, hal ini merupakan peluang besar bagi perusahaan perjalanan dalam perencanaan kedepan.

5.2.3. Kekuatan Sosial Budaya

Adanya keputusan yang berhubungan dengan peluang mengadakan perjalanan, hal ini didukung oleh kondisi dimana perusahaan perjalanan yang menjalankan *dual system traveling*, sehingga Biro Perjalanan Wisata dapat memberikan pelayanan bagi konsumennya yang ingin melakukan perjalanan melalui sistem konvensional maupun sistem modern. Oleh karenanya perlu penanganan yang lebih mendalam terhadap kondisi sosial budaya, sehingga perusahaan perjalanan dapat bersaing dengan lebih baik lagi.

Sementara mengenai tren perilaku konsumen yang berorientasi pada *one stop travelling*, memfokuskan pada pembuatan paket wisata untuk dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada konsumennya.

Hal ini menunjukkan dengan adanya pengembangan sistem-sistem pelayanan perusahaan perjalanan yang dilakukan akan memudahkan konsumennya dalam melakukan transaksi. Dikarenakan sistem tersebut masih dalam tahap pengembangan, maka hal ini dapat menjadi ancaman bagi perusahaan perjalanan karena dapat mengurangi ketertarikan konsumen.

Sementara itu, pertimbangan dalam memilih perusahaan di kota-kota besar agak berbeda. Untuk itu perusahaan Biro Perjalanan Wisata lebih berpeluang pada kota-kota besar dibandingkan di kota kecil, mengingat perusahaan Biro Perjalanan Wisata adalah memiliki jaringan kerja terbanyak dan tersebar di kota-kota besar di Indonesia.

5.2.4. Kekuatan Teknologi

Kebutuhan masyarakat akan produk-produk yang sarat dengan teknologi pada saat ini merupakan hal yang perlu diperhatikan. Beberapa perusahaan

yang bergerak dibidang perjalanan ini telah menggunakan teknologi dalam melayani kebutuhan konsumennya. Saat ini Biro Perjalanan Wisata sedang mengembangkan teknologi perjalanan yaitu *E-Traveling* yang terdiri dari *phone traveling, city link, point of sales, internet traveling*. Agak tertinggal memang, sehingga hal ini dapat menjadi ancaman bagi perusahaan Biro Perjalanan dalam mempertahankan dan menarik konsumen dalam menghadapi persaingan. Perlu strategi yang tepat dalam menyikapi hal ini.

5.2.5. Lingkungan Industri

Pemeriksaan terhadap pentingnya kelompok pemegang saham dalam lingkungan industri perusahaan sering disebut analisis industri, perusahaan harus menilai pentingnya lima kekuatan sukses , yaitu ancaman pendatang baru, persaingan diantara perusahaan yang telah ada, ancaman produk pengganti, *bargaining power* pemasok, dan kekuatan penawaran pembeli.

Adapun pengaruh lingkungan industri tersebut antara lain:

a). Ancaman Pendatang baru (*New Entrants*)

Besarnya modal minimum bagi perusahaan Biro Perjalanan Wisata baru adalah merupakan *barrier to entry* yang cukup besar bagi pengusaha dalam membentuk sebuah perusahaan perjalanan, maka hal ini menjadi peluang bagi perusahaan Biro Perjalana Wisata yang sudah mapan.

Selain persyaratan modal yang perlu diperhatikan, penatang baru juga diperlukan skala ekonomis yang besar serta akses saluran distribusi yang besar seperti yang dimiliki oleh perusahaan Biro Perjalanan Wisata. Bagi pendatang baru yang mencoba memasuki daerah-daerah di kota kecil, akan terasa sulit untuk bersaing dengan perusahaan Biro Perjalanan Wisata yang sudah maju. Dengan demikian pendatang baru

tidak terlalu menjadi sebuah ancaman bagi perusahaan Biro Perjalanan Wisata yang sudah lama. Belum lagi adanya kebijakan pemerintah dalam mengatur pendirian perusahaan Biro Perjalanan Wisata yaitu harus dengan izin dari Pemda setempat.

b). Persaingan diantara perusahaan yang telah ada.

Pada saat ini persaingan dalam industri perjalanan lebih ditujukan pada penawaran produk-produk dengan kemasan dan penawaran yang menarik. Promosi dilakukan tidak saja sebatas melalui media-media surat kabar, tetapi juga melalui media elektronik dan sponsor utama pada acara-acara yang dilakukan secara *indoor* maupun *outdoor* dengan banyaknya penawaran berbagai macam produk perjalanan wisata yang memberikan berbagai kemudahan bagi konsumen.

Ancaman yang dihadapi perusahaan Biro Perjalanan Wisata adalah dimana semakin meningkatnya persaingan bisnis perjalanan wisata di Indonesia dengan mengandalkan produk, pelayanan, pemasaran dan teknologi canggih. Selain itu ancaman juga timbul dengan adanya pembajakan sumber daya manusia yang terlatih yang dilakukan pesaing terhadap sumber daya manusia dibidang Biro Perjalanan Wisata.

c). Ancaman Produk atau Jasa Pengganti (*Substitutes*)

Produk pengganti untuk produk Biro Perjalanan Wisata relatif tidak ada, tetapi untuk produk pada umumnya adalah penawaran paket wisata. Bagi Biro Perjalanan Wisata yang citranya sebagai broker lebih dikenal di kota-kota besar merupakan salah satu ancaman. Oleh karena itu perlu pendekatan yang lebih terhadap masyarakat perkotaan untuk

memberikan penjelasan mengenai kemudahan serta keuntungan yang didapat dari perusahaan perjalanan.

d). Kekuatan Penawaran Pembeli (*Buyer*)

Dengan melihat kondisi perekonomian Indonesia yang semakin membaik, maka pertumbuhan di segmen usaha Biro Perjalanan Wisata akan semakin besar sehingga peluang potensi untuk mengembangkan Biro Perjalanan Wisata akan semakin meningkat. Bagi Biro Perjalanan Wisata yang mengkhususkan dirinya dalam pengembangan perusahaan perjalanan., hal ini merupakan peluang yang semakin menjanjikan dalam usaha peningkatan usaha pariwisata.

Pembeli mempengaruhi industri melalui kemampuan mereka untuk menekan turunnya harga, permintaan terhadap kualitas atau jasa yang lebih baik, dan memainkan peran untuk melawan satu pesaing dengan lainnya. Berdasarkan penelitian, terdapat beberapa faktor yang menjadi pertimbangan konsumen dalam melakukan perjalanan. Berikut faktor pertimbangan konsumen menggunakan jasa Biro Perjalanan Wisata dalam melakukan perjalanannya;

- Faktor keamanan terhadap konsumen
- Faktor kepercayaan
- Faktor *performance*
- Faktor bonafiditas
- Faktor jaminan dihargai

Berdasarkan faktor-faktor tersebut di atas, Biro Perjalanan Wisata memiliki peluang besar yang besar mengingat Biro Perjalanan Wisata sebagai salah satu perusahaan perjalanan yang lengkap, hal ini merupakan faktor yang mendukung pada kepercayaan dan rasa aman konsumen terhadap perusahaan perjalanan. Selain itu persepsi yang ada

tentang Biro Perjalanan Wisata salah satunya adalah sebagai Biro Perjalanan Wisata yang memberikan kemudahan dalam perjalanan bagi konsumen.

Switching cost dalam dunia pariwisata relatif tidak mahal, berpindahnya konsumen ke perusahaan yang lain dapat disebabkan oleh produk yang ditawarkan pesaing lebih menarik dan lebih lengkap, oleh karena itu pembeli memiliki daya tawar yang cukup besar. Biro Perjalanan Wisata harus dapat mengemas produk-produknya serta meningkatkan fasilitas yang diberikan untuk memperbesar *barrier to entry*.

e). Kekuatan Penawaran Pemasok (*Supplier*).

Supplier dapat mempengaruhi industri dengan kemampuan mereka untuk menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang dibeli. Dalam industri pariwisata, yang menjadi pemasok adalah justru pengguna perusahaan perjalanan itu sendiri, baik yang menggunakan fasilitas kredit maupun yang menggunakan produk paket wisata pada perusahaan tersebut. Selain itu, yang menjadi pemasok dalam dunia Biro Perjalanan Wisata adalah *tour operator*, kedua pemasok tersebut sangat berpengaruh dalam dunia perjalanan.

5.3. Pengamatan Lingkungan Internal

5.3.1. Struktur dan Manajemen Biro Perjalanan Wisata

Tipe struktural organisasi Biro Perjalanan Wisata adalah struktur divisional, struktur ini sangat tepat mengingat Biro Perjalanan Wisata adalah sebuah perusahaan besar yang memiliki banyak produk. Produk Biro Perjalanan

Wisata terdiri dari beberapa lini seperti divisi bisnis mikro, divisi operasional, dan lain-lain. Struktur ini juga telah disesuaikan dengan kondisi dimana telah terbentuknya kantor Cabang Biro Perjalanan Wisata. Pihak manajemen Biro Perjalanan Wisata perlu juga memperhitungkan dan melihat kemungkinan-kemungkinan yang terjadi seputar Biro Perjalanan Wisata.

5.3.2. Budaya Organisasi Biro Perjalanan Wisata

Budaya kerja yang ditekankan dikalangan Biro Perjalanan Wisata yang terdiri dari integritas, profesionalisme, kepuasan konsumen, keteladanan dan penghargaan kepada sumber daya alam, merupakan kekuatan bagi internal Biro Perjalanan Wisata yang berpengaruh baik kedalam maupun keluar. Budaya kerja ini harus terus dipertahankan terutama oleh pihak manajemen atas yang menunjukkan keteladanan bagi seluruh karyawan.

5.3.3. Sumber Daya Biro Perjalanan Wisata

5.3.3.1. Pemasaran

Biro Perjalanan Wisata telah lama dikenal dan dipercaya oleh masyarakat Indonesia sebagai salah satu institusi perjalanan yang berpengalaman dan terpercaya untuk menangani masalah perjalanan wisata, hal ini merupakan kekuatan bagi Biro Perjalanan Wisata dalam hal melakukan pemasaran mengenai paket wisata. Namun selama ini Biro Perjalanan Wisata dalam melakukan pemasaran mengenai paket wisatanya hanya sebatas mengandalkan *image* Biro Perjalanan Wisata itu sendiri, maka perlu dilakukan pemasaran yang lebih intensif sehingga

masyarakat lebih mengerti dan tertarik untuk melakukan pembelian paket wisata yang lebih menarik.

Pemasaran yang dilakukan Biro Perjalanan Wisata baik dengan melakukan pemasaran kedalam yaitu sesuai dengan visi dan misi Biro Perjalanan Wisata, ataupun pemasaran keluar yaitu terutama mengenai Biro Perjalanan Wisata yang sudah *go public*. Selain pemasaran yang bersifat global mengenai Biro Perjalanan Wisata sebagai perusahaan perjalanan yang profesional, pihak manajemen juga melakukan pemasaran yang lebih khusus pada produk tertentu, seperti pemasaran produk baru yang dilakukan pada salah satu media cetak atau elektronik.

Biro Perjalanan Wisata melihat potensi pasar anak muda dengan mengandalkan produk baru yang cepat, mudah, fleksibel, aman, berhadiah dan terpercaya. Untuk memberikan kepuasan bagi konsumen muda, upaya penyempurnaan produk baru terus dilakukan diantaranya adalah pengembangan produk wisata ziarah, wisata petualangan, wisata belanja, sehingga lebih bervariasi.

Pemasaran yang dilakukan Biro Perjalanan Wisata melalui salah satu media cetak adalah merupakan salah satu kekuatan Biro Perjalanan Wisata dalam usaha lebih memperkenalkan produk-produk yang dimiliki kepada masyarakat luas. Respon masyarakat terhadap produk – produk baru harus mengalami kenaikan yang signifikan.

5.3.3.2. Keuangan

Untuk masalah keuangan peneliti tidak sejauh itu membahasnya karena hal tersebut merupakan kerahasiaan perusahaan dalam pengambilan keputusan di dalam keuangan. Hanya diharapkan dari berbagai jenis produk yang ditawarkan kepada konsumen adalah dapat memenuhi harapan konsumen sesuai dengan yang sudah dibayarkan kepada perusahaan Biro perjalanan tersebut. Konsentrasi Biro Perjalanan Wisata dalam usaha meningkatkan perekonomian Banten melalui penjualan paket wisata Banten sudah menjadi hal yang perlu diketahui oleh masyarakat umum sehingga hal ini merupakan kekuatan bagi Biro Perjalanan Wisata dalam industri perjalanan.

Biro Perjalanan Wisata dalam menjalankan usahanya memerlukan sumber pendanaan yang cukup besar untuk dapat melakukan penjualan paket wisata kepada konsumen biasanya berasal dari pinjaman Bank atau rekanan Biro Perjalanan Wisata di luar negeri.

5.3.3.3. Penelitian dan Pengembangan

Pengembangan yang dilakukan Biro Perjalanan Wisata saat ini adalah dalam usaha mengaplikasikan *internet traveling*, hal ini dilakukan secara sangat hati-hati untuk memberikan fasilitas kepada konsumen dengan mengedepankan keamanan bagi pelanggannya. Walaupun perhitungan yang sangat hati-hati ini akan memberikan hasil yang dapat memuaskan konsumennya, tetapi dilain pihak kompetitor telah lebih dulu menjalankan sistem tersebut, hal ini merupakan kelemahan Biro Perjalanan

Wisata dalam menyikapi perubahan-perubahan yang berhubungan dengan teknologi, artinya kesiapan Biro Perjalanan Wisata dalam mengelola dan mengembangkan teknologi baru masih rendah.

5.3.3.4. Operasional

Dalam usaha memberikan pelayanan bagi konsumennya, Biro Perjalanan Wisata memberikan kemudahan bagi pelanggannya. Sistem ini merupakan kekuatan Biro Perjalanan Wisata dalam usaha memberikan yang terbaik bagi pelanggannya sehingga konsumen akan merasa nyaman dan tidak akan melirik dan lari pada perusahaan lain.

Biro Perjalanan Wisata memiliki jaringan cabang yang luas di Indonesia dan juga terdapat beberapa cabangnya di luar negeri, dengan demikian Biro Perjalanan Wisata dapat memberikan pelayanan kepada pelanggannya dimana saja. Hal ini didukung pula oleh penyatuan seluruh jaringan kerja Biro Perjalanan Wisata secara *real time on line* dengan dukungan teknologi terkini, maka Biro Perjalanan Wisata dapat memberikan pelayanannya diseluruh Indonesia *anytime, anywhere, anyhow*.

Terdapat beberapa aspek pelayanan Biro Perjalanan Wisata yang perlu ditingkatkan dalam hal operasional, seperti terlihat pada tabel berikut :

Faktor yang harus diperbaiki

- Pelayanan yang lama
- Proses transaksi agar selalu diinformasikan

- Biaya perjalanan yang mahal
- Sistem yang masih lemah (belum on line)
- Hilangkan adanya unsur komisi
- Unsur tidak fairnya harus dihilangkan

5.3.3.5. Manajemen Sumber Daya Manusia

Biro Perjalanan Wisata berusaha mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawannya melalui audit intern, sehingga kualitas yang diberikan oleh setiap kantor cabang diseluruh Indonesia ini adalah sama dan terkontrol. Selain itu Biro Perjalanan Wisata memiliki program pelatihan sumber daya manusia yang dilakukan reguler bagi seluruh karyawan dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya manusia Biro Perjalana Wisata secara terus menerus. Berbagai penghargaan juga perlu diberikan kepada karyawan Biro Perjalanan Wisata yang berprestasi dan pantas mendapatkannya sebagai upaya memberikan motivasi dan semangat kerja bagi karyawannya untuk selalu menjalankan dan memberikan pelayanan kepada konsumen sesuai dengan visi, misi dan tujuan dan budaya kerja Biro Perjalanan Wisata dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggannya.

Dalam proses pengambilan keputusan, koordinasi dan komunikasi antar unit dan antar top manajemen dan bawahan belum berjalan secara optimal, sehingga dapat menghambat kinerja usaha karyawan. Hal ini dapat menjadi kelemahan bagi Biro Perjalanan Wisata terutama jika *executive information*

system, sebagai sistem yang menghubungkan antara top manajemen dengan bawahannya belum terealisasi.

5.3.3.6. Sistem Informasi

Dalam usahanya meletakkan dasar yang kuat bagi pengelolaan Biro Perjalanan Wisata dimasa depan, Biro Perjalanan Wisata sedang mengembangkan *executive information system*, sehingga melalui sistem ini top manajemen dapat memperoleh informasi secara cepat dan tepat dalam menghasilkan keputusan-keputusan strategis. Hal ini akan memberikan kekuatan kedalam dan keluar bagi Biro Perjalanan Wisata disaat ini maupun untuk masa depan.

5.4. Evaluasi Hasil Analisa

Dikarenakan akan membutuhkan waktu yang banyak dalam menganalisa kesemua faktor-faktor peluang ancaman dan kekuatan kelemahan yang ada untuk efektifitas maka dipilih yang dirasakan memiliki kontribusi yang tinggi dalam pengembangan perusahaan.

5.4.1. Tahap Input (*Input Stage*)

Dalam tahap ini berdasarkan data internal dan eksternal yang diperoleh, dilakukan pembobotan untuk mendapatkan analisa mengenai peluang ancaman perusahaan terhadap kekuatan-kelemahannya dengan menggunakan *EFE Matrix* dan *EFE Matrix*.

Dalam proses pengisian *EFE Matrix*, meliputi bobot 4 (baik) sampai dengan 1 (jelek) berdasarkan respon manajemen terhadap faktor-faktor tertentu. *Pertama*, mengidentifikasi serta menuliskan peluang dan ancaman perusahaan pada kolom 1, *Kedua* tentukan bobot dalam kolom 2 untuk

setiap faktor mulai dari 1,0 (paling tinggi) sampai 0,0 (penting) berdasarkan faktor-faktor yang memiliki kemungkinan mempengaruhi posisi strategis perusahaan. Semakin besar bobot, semakin besar prioritas faktor tersebut, semua bobot harus berjumlah 1,0. *Ketiga*, tentukan nilai dalam kolom 3 untuk setiap faktor dari 4 (baik) sampai dengan 1 (jelek) berdasarkan respon manajemen terhadap faktor-faktor tertentu. Setiap nilai pada kolom 3 ini merupakan penilaian seberapa naik seorang analis mempercayai bahwa manajemen perusahaan mengatasi setiap faktor eksternal. *Keempat*, kalikan bobot kolom 2 dengan nilainya kolom 3 sehingga diperoleh bobot nilai pada kolom 4. Kelima, gunakan kolom 5 untuk menjelaskan mengapa suatu faktor dipilih dan bagaimana bobot dan nilai tersebut dibuat.

Tabel 5.1.
EFE Matrix Biro Perjalanan Wisata

Key Eksternal Factors	Bobot	Nilai	Bobot Nilai	Keterangan
Opportunities / Peluang				
1. Kondisi pariwisata Indonesia yang belum membaik	0,10	4	0,40	Jumlah kunjungan wisatawan
2. Pertimbangan dalam memilih BPW	0,05	4	0,20	Tren perilaku wisatawan
3. Kepercayaan konsumen terhadap BPW cukup besar dan menjadi salah satu yang dapat diandalkan oleh konsumen	0,15	4	0,60	Adanya peningkatan dana dari pihak ketiga
4. Memiliki reputasi Internasional Terutama pada bidang mikro tourism	0,07	3	0,21	
5. Barrier to entry yang cukup Besar	0,10	4	0,40	Modal minimum bagi BPW baru
6. Persepsi yang ada tentang BPW sebagai perusahaan yang memberikan kemudahan	0,07	3	0,21	Banyak memberikan kemudahan bagi pelanggan
Total Bobot Nilai Peluang			2.02	
Threats / Ancaman				
1. Sistem pelanggan BPW yang sarat akan teknologi bergerak sangat cepat	0,07	3	0,21	Banyak BPW yang telah menjalankan pelayanan secara on line

2. Bermunculan BPW baru yang akan menambah besar persaingan	0.07	3	0.21	BPW memiliki Kantor cabang
3. Semakin meningkatnya persaingan dalam bisnis BPW di Banten dengan mengandalkan produk, pelayanan, pemasaran dan teknologi yang canggih	0.05	2	0.10	Tren perilaku Pelanggan yang mem butuhkan berbagai fasilitas
4. Adanya pembajakan sumber daya manusia yang terlatih yang dilakukan pesaing terhadap sumber daya manusia BPW	0.10	4	0.40	Meningkatnya persaingan
5. Switching cost dalam dunia BPW relatif tidak mahal, hal ini memudahkan berpindahnya pelanggan ke BPW lain.	0.07	2	0.14	Berbagai kemudahan Yang ditawarkan BPW
6. Pemilik dan besar lebih merasa aman membeli paket wisata	0.05	2	0.10	Tingkat kepercayaan pelanggan
7. Tingginya country risk pada BPW di Banten, menyebabkan semakin sedikit lembaga yang akan menempatkan dananya di BPW Banten	0.05	4	0.20	Tingkat kepercayaan pelanggan
Total Bobot Nilai Ancaman			1.36	
Total Eksternal	1.00		3.38	

Total nilai *EFE Matrix* adalah sebesar 3.32 dimana nilai total peluang sebesar 2.02 lebih besar daripada nilai total ancaman yang hanya sebesar 1.36 Hal ini menunjukkan bahwa dengan melihat kondisi eksternal yang ada, Biro Perjalanan Wisata memiliki peluang yang cukup besar untuk terus mengembangkan bisnisnya.

Tabel 5.2.
IFE Matrix Biro Perjalanan Wisata

Key Internal Factors	Bobot	Nilai	Bobot Nilai	Keterangan
Strength / Kekuatan				
1. Manajemen yang solid di bawah Direktur	0.15	4	0.60	Peningkatan profit dan produktivitas dari tahun ke tahun
2. Rasion tingkat kesehatan BPW pada saat ini termasuk dalam katagori baik	0.10	4	0.40	BPW memiliki struktur modal yang Relatif kuat
3. BPW belum lama dikenal oleh masyarakat Banten sebagai salah satu industri pariwisata yang berpengalaman dan terpercaya	0.06	4	0.24	Adanya peningkatan dana pihak ketiga

4. BPW memiliki jaringan cabang yang terluas di Indonesia dan juga terdapat beberapa cabangnya di luar negeri	0.10	3	0.30	Memiliki beberapa kantor cabang yang besar
5. Penyatuan seluruh jaringan kerja BPW secara real time on-line dengan dukungan teknologi terkini	0.05	4	0.20	Mempermudah hubungan antar Kantor cabang
6. Program pelatihan SDM yang dilakukan reguler bagi seluruh karyawan dalam usaha peningkatan kualitas sdm	0.06	4	0.24	Mempermudah hubungan antar kantor cabang
Total Bobot Nilai Kekuatan			3.31	
Weaknesses / Kelemahan				
1. Pemasaran mengenai paket wisata yang kurang intensif	0.05	2	0.10	Pemasaran hanya Mengandalkan image
2. Belum efektifnya pemanfaatan sumber dana belum menghasilkan keuntungan usaha	0.06	2	0.10	Komposisi dana yang dioperasikan lebih besar dibandingkan dengan kredit yang di peroleh dari Bank
3. Kesiapan BPW dalam mengelola dan mengembangkan serta menyikapi perubahan-perubahan yang berhubungan dgn teknologi baru masih rendah	0.06	3	0.18	Belum mengaplikasikan internet travel dan e-travel
4. Proses pengambilan keputusan, koordinasi dan komunikasi antar kantor cabang dan antara top manajemen dengan bawahan belum berjalan secara optimal	0.05	3	0.15	Perlunya pembenahan hubungan dengan sesama karyawan
5. Kecepatan dan ketepatan dalam pelayanan dan memproses permohonan perjalanan wisata	0.10	2	0.20	Hasil survey
6. Pelanggan umumnya pelanggan mapan dan kawula muda (eksekutif muda)	0.05	2	0.10	Perlunya variasi pelanggan
Total Bobot Nilai Kelemahan			0.85	
Total Internal			3.16	

Tabel *IFE* di atas menunjukkan bahwa dengan melihat kondisi internal Biro Perjalanan Wisata, bahwa Biro Perjalanan Wisata memiliki kelemahan yang sangat kecil dibandingkan kekuatan yang dimilikinya artinya Biro Perjalanan Wisata kuat secara internal. Walaupun demikian, Biro Perjalanan Wisata perlu terus untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaannya agar dapat terus bersaing dalam

dunia usaha perjalanan sehingga dapat lebih memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman yang ada.

Untuk mengetahui posisi kompetitif Biro Perjalanan Wisata relatif dibandingkan terhadap pesaingnya, maka digunakan *Competitive Profile Matrix (CPM)*. Terdapat sembilan faktor yang diperhitungkan dapat mewakili keadaan bisnis dalam industri pariwisata. Untuk mengetahui posisi kompetitif relatif perusahaan terhadap pesaing, digunakan *Competitive Profile Matrix (CPM)*.

Tabel 5.3.
Competitive Profile Matrix BPW

No	Critical Success Factor	Bobot	BPW		Kompetitif 1		Kompetitif 2		Kompetitif 3		Kompetitif 4	
			Nilai	Bobot Nilai	Nilai	Bobot Nilai	Nilai	Bobot Nilai	Nilai	Bobot Nilai	Nilai	Bobot Nilai
1	Market Share	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30
2	Product Quality	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15
3	Price Competitiveness	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
4	Customer Loyalty	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10
5	Product Development	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
6	Financial Position	0.17	4	0.68	3	0.51	4	0.68	3	0.51	3	0.51
7	Customer Service	0.14	3	0.42	2	0.28	2	0.28	2	0.28	4	0.56
8	Brand Image	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.20	2	0.20	3	0.30
9	Accesibility	0.17	4	0.68	2	0.51	3	0.34	2	0.34	4	0.68
		1.00		3.39		3.33		2.49		2.49		3.11

Dari analisa Tabel 5.4. tersebut terlihat bahwa dalam industri pariwisata termasuk jajaran *market leader* dalam industri pariwisata ini, maka Biro Perjalanan Wisata perlu meningkatkan kondisi tersebut melalui langkah-langkah strategis yang tepat. Gambaran yang terlihat pada *CPM* tersebut merupakan gambaran umum pada industri Biro Perjalanan Wisata walaupun tiap-tiap perusahaan memiliki target pasar yang berbeda-beda.

5.4.2. Tahap Penyesuaian (*Matching Stage*)

Selanjutnya adalah tahap penyesuaian dimana analisa difokuskan pada penyusunan strategi dengan mengacu pada faktor-faktor eksternal dan

faktor internal perusahaan. Pada tahap ini akan digunakan beberapa metoda yaitu *SPACE Matrix*, *IE Matrix*, *Grand Strategi Matrix* dan *SWOT Matrix*. Metoda-metoda tersebut melihat karakteristik, tipe atau arah strategi, jenis strategi, hingga terdapat alternatif strategi bagi perusahaan.

- *SPACE Matrix*

SPACE Matrix bertujuan untuk mengidentifikasi sifat atau karakteristik alternatif-alternatif strategi perusahaan apakah bersifat agresif, konservatif, defensif atau kompetitif. Dalam metoda ini faktor-faktor yang diperhitungkan adalah kekuatan finansial, kekuatan industri, keunggulan kompetitif dan stabilitas lingkungan.

Tabel 5.4.
Perhitungan SPACE Matrix BPW

Internal Strategic Position	Rating
<i>Financial Strength (FS)</i>	
1. Rasio tingkat kesehatan BPW yang baik	5
2. Peningkatan laba perusahaan pertahunnya	6
3. Besarnya permasalahan	4
4. Peningkatan pada paket wisata	3
Jumlah Rating FS	18
<i>Competitive Advantage (CA)</i>	
1. Reputasi BPW yang baik	-1
2. Memiliki jaringan yang luas dan tersebar	-1
3. Penggunaan teknologi dalam pelayanan kepada pelanggan	-4
4. Penggunaan sistem paket wisata	-2
5. Loyalitas konsumen yang cukup tinggi	-3
Jumlah Rating CA	-11
External Strategic Position	
<i>Environmental Stability (ES)</i>	
1. Stabilitas Politik	-2
2. Nilai mata uang rupiah yang stabil	-2
3. Peningkatan investasi relatif masih baik	-2
4. Peningkatan jumlah wisatawan	-3
5. Tingkat kriminalitas dan keamanan	-3
Jumlah Rating ES	-12

Industry Strength (IS)	
1. Tingginya barrier to entry	5
2. Jasa yang ditawarkan untuk semua kalangan	3
3. Pertumbuhan perusahaan	6
4. Salah satu jasa yang dapat meningkatkan perekonomian Banten	5
Jumlah Rating IS	19

Dari hasil perhitungan pada tabel *SPACE Matrix* tersebut dilakukan perhitungan lanjutan sebagai berikut :

$$FS \text{ Average} = 18/4 = 4,50$$

$$CA \text{ Average} = -11/5 = -2,20$$

$$ES \text{ Average} = -12/5 = -2,40$$

$$IS \text{ Average} = 19/4 = 4,75$$

Perhitungan vektor arah

$$\text{Sumbu X : } CA + IS = -2,20 + 4,75 = 2,55$$

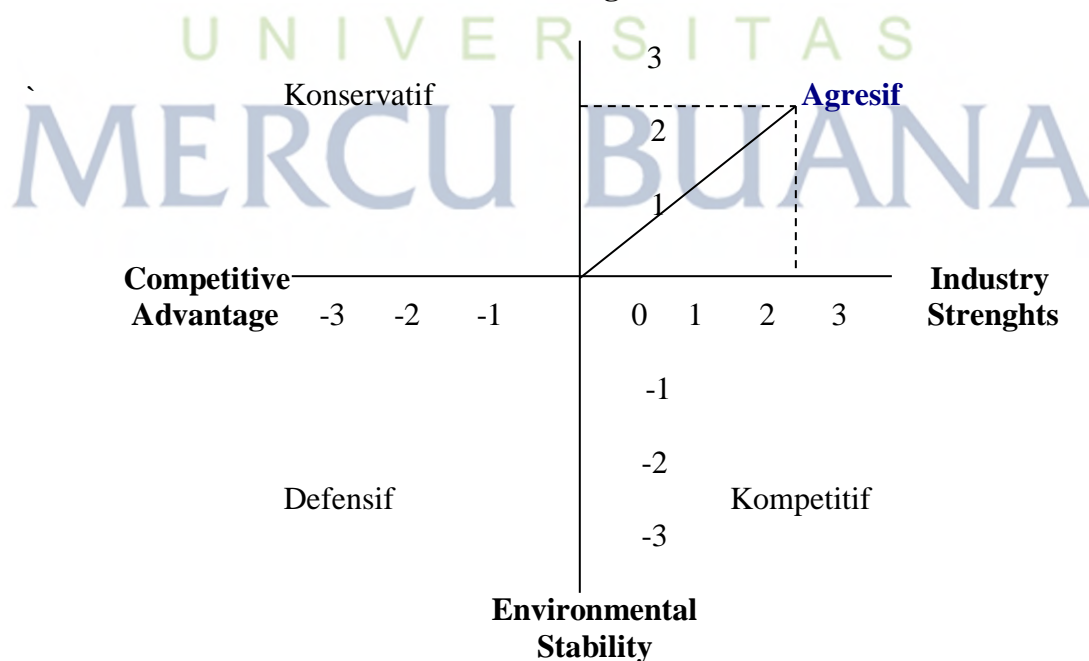
$$\text{Sumbu Y : } ES + FS = -2,40 + 4,50 = 2,10$$

Selanjutnya data perhitungan vector arah tersebut dimasukan

kedalam grafik *SPACE Matrix* seperti terlihat pada Gambar 5.1.

berikut :

Gambar 5.1.
Grafik SPACE Matrix BPW
Financial
Strengths



Sumbu X pada *SPACE Matrix* menunjukkan bagaimana keunggulan kompetitif perusahaan dalam memanfaatkan daya tarik industri, sedangkan sumbu Y menunjukkan bagaimana kekuatan finansial perusahaan berpengaruh dalam kondisi stabilitas lingkungan bisnis.

Biro Perjalanan Wisata berada pada kuadran pertama yaitu dimana pada kuadran ini menunjukkan bahwa Biro Perjalanan Wisata harus bersifat agresif mengingat secara finansial kondisi perusahaan memiliki keunggulan yang cukup kompetitif di dalam suatu industri yang berkembang. Alternatif strategi yang memungkinkan pada kondisi dikuadran pertama ini adalah seperti yang telah disinggung pada tabel 2.4. adalah :

- *Market penetration*; dengan memberikan hadiah
- *Market development*; mencapai segemen usia remaja
- *Product development*; memanfaatkan moment tertentu
- *Backward integration*; menjaga hubungan baik dengan masyarakat sekitar.
- *Forward integration*; memberikan kenyamanan pada ruang tunggu/kantor.
- *Horizontal integration*; melakukan kerjasama dengan pihak lain.
- *Conglomerate diversification*; menyediakan produk-produk seperti pelayanan pembelian tiket perjalanan, informasi wisata, dan lain-lain.
- *Concentric diversification*; menyediakan produk-produk penunjang.

- *Horizontal Diversification*; menyediakan kalender, jam dinding, gantungan kunci, payung dan lain-lain yang berlogo perusahaan tersebut.

a. IE Matrix

Dengan menggunakan *IE Matrix* akan diketahui tipe atau jenis alternatif yang mungkin dengan melihat kondisi perusahaan. Perhitungannya menggunakan data hasil perhitungan yang telah dilakukan melalui *IFE Matrix* dan data *EFE Matrix*.

Gambar 5.2.
Analisa IE Matrix

	Strong 3.0 to 4.0	Average 2.0 to 2.99	Weak 1.0 to 1.99	
The EFE total weighted scores	1	2	3	High 3.0 to 4.0
	4	5	6	Medium 2.0 to 2.99
	7	8	9	Low 1.0 to 1.99
	The IFE total weighted scores			

Dari tabel 5.2. diperoleh data total Eksternal Biro Perjalanan Wisata adalah sebesar 3.38 sedangkan data total internal pada Tabel 5.4. menunjukkan angka sebesar yang terlihat pada gambar 5.2. Biro Perjalanan Wisata berada pada segmen 1 (satu) dimana Biro Perjalanan Wisata berada pada lingkungan bisnis yang cukup tinggi dengan faktor-faktor internal Biro Perjalanan Wisata yang kuat. Alternatif strategi yang tepat pada segmen ini adalah strategi jenis intensif yaitu berupa *strategi market penetration, market development, dan product development* dan strategi jenis integratif berupa strategi *backward integration, forward integration, dan*

horizontal integration. Penjelasan tidap strategi tersebut sudah dibahas pada sub metoda *SPACE Matrix*.

b. Grand Stategi Matrix

Dalam metoda ini dipertimbangkan dua dimensi penilaian, yaitu pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif perusahaan untuk menentukan alternative pilihan strategi. Dengan melihat pada kondisi pertumbuhan pasar pada industri perjalanan, Biro Perjalanan Wisata berada pada posisi dimana pertumbuhan pasar cepat terjadi, hal ini didukung oleh teknologi yang sedemikian cepatnya berkembang, dimana pelanggan semakin membutuhkan pelayanan yang sarat akan teknologi dan berbagai kemudahan. Sementara dengan banyaknya Biro Perjalanan Wisata yang ada dengan menawarkan berbagai produk wisata yang bermacam-macam, maka Biro Perjalanan Wisata berada pada posisi komptitif yang kuat.

Berdasarkan kondisi-kondisi tersebut, maka dengan analisa *Grand Strategy Matrix* diperoleh bahwa Biro Perjalanan Wisata berada pada posisi kuadran kedua dengan alternatif strategi seperti terlihat pada Tabel 5.6.

Tabel 5.5.
Analisa Grand Strategy Matrix

Pertumbuhan pasar cepat		Posisi kompetitif kuat
Posisi kompetitif lemah	<p>Kuadran I</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan pasar 2. Penetrasi pasar 3. Pengembangan produk 4. Integrai horizontal 5. Divestasi 6. Likuidasi 	
Pertumbuhan pasar lambat		
Posisi kompetitif lemah	<p>Kuadran III</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penghematan 2. Diversifikasi konsentrik 3. Diversifikasi horizontal 4. Diversifikasi konglomerasi 5. Divestasi 6. Likuidasi 	<p>Kuadran IV</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversifikasi konsentrik 2. Diversifikasi horizontal 3. Diversifikasi konglomerasi 4. Joint venture

Dari ketiga metoda di atas (*SPACE Matrix*, *IE Matrix* dan *Grand Strategy Matrix*), maka alternatif strategi yang perlu dilakukan adalah :

- *Market Penetration*

Biro Perjalanan telah dikenal oleh banyak kalangan dalam maupun luar negeri, dimana Biro Perjalanan Wisata sebagai perusahaan perjalanan yang bergerak dalam segmen *micro travel* yang memiliki produk yang mementingkan pengembangan perusahaan perjalanan melalui penjualan paket wisata. Keunggulan kompetitif tersebut dapat digunakan dengan cara mengintensifkan usaha-usaha pemasaran agar citra Biro Perjalanan Wisata dapat lebih kuat lagi. Upaya-upaya yang dapat dilakukan diantaranya dengan memberikan hadiah bagi

pelanggan sehingga calon pelanggan akan tertarik dan lebih mengenal produk-produk Biro Perjalanan Wisata yang ditawarkan.

- *Market Development*

Selama ini segmen usia mapan yang lebih mendominasi pelanggan Biro Perjalanan Wisata, untuk itu agar Biro Perjalanan Wisata dapat bertahan lebih lama perlu dilakukan pengembangan segmen, sehingga Biro Perjalanan Wisata dapat mencapai semua segmen. Untuk memberikan kepuasan bagi konsumen kawula muda yang mapan atau kawula metropolis Biro Perjalanan Wisata telah mengeluarkan produk wisata yang cepat, mudah, fleksibel, dan aman. Perlu juga dilakukan pengembangan-pengembangan kedepan yang diberikan pada produk yang mencoba mengejar segmen kawula muda yang mapan tersebut, mengingat segmen ini adalah segmen yang mudah mengalami perubahan.

- *Product Development*

Karakteristik yang kuat yang dimiliki Biro Perjalanan Wisata perlu lebih didukung dengan pengembangan produk yang membutuhkan kemampuan inovasi dan daya kreativitas sesuai dengan kebutuhan pasar. Pihak manajemen dapat melakukan promosi melalui media cetak dan elektronik dengan memfokuskan pada jaringan luas yang dimiliki dan produk pelayanan yang diberikan. Misalkan dengan memberikan hadiah perjalanan dalam bentuk *voucher* pada acara-acara tertentu,

misalnya memberikan tiket untuk menonton sebuah konser musik, dan sebagainya.

Untuk produk Biro Perjalanan Wisata dapat memberikan kemudahan bagi kaum muda yang mapan atau eksekutif muda. Dapat pula peningkatan hubungan baik terutama dengan pemilik modal besar dengan cara memberikan pelayanan prima, yaitu dengan memberikan kemudahan-kemudahan bagi pelanggan yang memiliki kekhususan sehingga dapat melakukan transaksi tanpa harus antri, dan lain-lain. Selain itu juga Biro Perjalanan Wisata perlu melakukan riset dan pengembangan produk dengan berdasarkan perkembangan teknologi yang tinggi, sehingga tercipta berbagai inovasi kemudahan bagi pelanggan.

- *Backward Integration*

Kelancaran kegiatan operasional Biro Perjalanan Wisata dipengaruhi oleh lingkungan terutama dengan masyarakat, oleh karena itu perlu menjaga dan memelihara hubungan baik dengan masyarakat sekitar terutama bagi pengguna jasa yang diberikan Biro Perjalanan Wisata. Perlu juga menjaga hubungan baik dengan Biro Perjalanan Wisata sebagai pemasok utama, yaitu diantaranya dengan menciptakan sistem yang menunjang pada perjalanan yang sehat. Menjalin hubungan baik dengan pelanggan perlu juga dilakukan dalam usaha menghindari dan mengurangi terjadinya kecurangan, selain itu juga Biro Perjalanan Wisata dapat menilai perkembangan yang terjadi pada pelanggannya sehingga dapat menjadi salah satu pegangan dalam perencanaan

kedepan. Pembenahan hubungan dengan sesama karyawan juga harus diperhatikan lebih jauh, yaitu dengan cara merealisasikan *executive information system* yang menunjang komunikasi antar lini, hal ini dapat menghindari terjadinya pembajakan sumber daya manusia yang potensial.

- *Forward Integration*

Seringnya konsumen melakukan transaksi di kantor-kantor pusat sehingga membutuhkan pelayanan yang dapat memberikan kepuasan konsumen diantaranya dapat dilakukan dengan memberikan kesan nyaman pada ruang tunggu kantor pusat dan kantor cabang sehingga konsumen akan merasa nyaman ketika menunggu, hal ini dapat dilakukan dengan melakukan perubahan-perubahan pada sistem pencahayaan, tata letak serta dekorasi, melengkapi ruangan dengan adanya musik atau televisi, dan lain-lain. Perlu juga dilakukan peningkatan pelayanan kecepatan dalam proses permohonan produk dengan menggunakan teknologi yang tinggi, misalnya konsumen dapat melakukan transaksi permohonan paket wisata melalui internet, atau bisa juga dengan melakukan *direct selling* dalam menawarkan produk yang diberikan. Dalam hal ini dapat dilakukan *branchmarking* terhadap perusahaan lain dalam usaha peningkatan pelayanan.

Untuk meningkatkan pelayanan dengan menggunakan teknologi, Biro Perjalanan Wisata perlu melakukan evaluasi terhadap keputusan-keputusan strategis yang berhubungan dengan aplikasi

teknologi serta perkembangan yang terjadi seputar teknologi perjalanan.

- *Horizontal Integration*

Seperti yang telah disebutkan dalam sikap strategi yang dilakukan, salah satunya Biro Perjalanan Wisata menekankan untuk bersinergi tetapi berkompetensi. Hal tersebut mendukung pada strategi integrasi secara horizontal, aplikasinya dapat berupa melakukan kerjasama dengan mitra strategis (*strategic partner*) berskala global, seperti bekerjasama dalam penggunaan kartu kredit bersama, dalam lainnya. Meningat pengembangan teknologi Biro Perjalanan Wisata yang terkesan lambat, maka perlu kiranya integrasi dengan Biro Perjalanan Wisata yang sudah berpengalaman internasional dalam usaha peningkatan teknologi yang dimiliki.

- *Concentric Diversification*

Biro Perjalanan Wisata dapat menyediakan produk-produk penunjang yang berhubungan dengan pelayanan Biro Perjalanan Wisata seperti karttu kredit, *phone travelling*, *internet travelling*, dan lain-lain. Selain itu juga dengan adanya terobosan baru dibidang perjalanan akan dapat lebih meningkatkan berbagai pelayanan yang dapat dilakukan melalui telepon.

- *SWOT Matrix*

Analisis *SWOT* merupakan identifikasi sistematis dari empat faktor, yaitu kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), ancaman (*threats*) dan peluang (*opportunities*) dengan cara

memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman suatu perusahaan untuk menghasilkan strategi *S-O*, *W-O*, *S-T*, dan *W-T*, keempat faktor tersebut diperoleh dari hasil analisa pada tahap input, yaitu diperoleh dari *IFE Matrix* dan *EFE Matrix*. Sedangkan strategi yang akan dinalisa dari *IFE Matrix* dan *EFE Matrix*. Sedangkan strategi yang akan dinalisa merupakan turunan dari strategi hasil pada metoda *SPACE Matrix*, *IE Matrix* dan *Grand Strategy Matrix*.

Dari hasil analisa dengan menggunakan *SWOT Matrix* tersebut dapat diperoleh alternatif strategi sebagai berikut :

- Melakukan promosi yang fokus pada produk dari jaringan luas yang dimiliki.
- Melakukan pengembangan produk yang disesuaikan dengan kebutuhan pasar.
- Menjalin hubungan yang baik dengan pemasok dalam upaya menghindari hutang yang macet.
- Menyediakan produk penunjang yang berhubungan dengan pelayanan Biro Perjalanan Wisata.
- Meningkatkan hubungan baik dengan pemilik modal besar dengan cara memberikan pelayanan yang prima.
- Melakukan riset dan pengembangan produk dengan berdasarkan teknologi yang tinggi.
- Melakukan perubahan-perubahan pada dekorasi tata letak kantor sehingga memberikan rasa nyaman kepada pelanggan.

- Melakukan kerjasama dengan mitra strategis (*strategic partner*) berskala global.
- Meningkatkan pelayanan yang dapat diberikan oleh Biro Perjalanan Wisata.
- Perlu adanya pengembangan segemen pasar, terutama pada segmen eksekutif muda yang mapan.
- Meningkatkan kecepatan pelayanan permohonan produk wisata dengan menggunakan teknologi tinggi.
- Melakukan integrasi dengan Biro Perjalanan Wisata internasional dalam meningkatkan teknologi.
- Melakukan *benchmarking* ke perusahaan lain. Melakukan evaluasi terhadap teknologi yang dimiliki.
- Merealisasikan *executive information system* yang menunjang komunikasi antar lini.

5.4.3. Penggabungan dan Pengelompokan Alternatif Strategi.

Dari seluruh alternatif strategi yang telah dirumuskan dengan menggunakan *SWOT Matrix* di atas, selanjutnya dilakukan penggabungan dan pengelompokan alternatif strategi tersebut. Alternatif-alternatif strategi yang sejalan dan dirasakan dapat dikerjakan secara simultan akan digabungkan menjadi satu alternatif strategi yang lebih umum. Untuk mempermudahnya, dari *matrix SWOT* yang telah dibuat sebuah rekapitulasi alternatif strategi seperti yang terlihat pada tabel 5.6. berikut :

Tabel 5.6.
Rekapitulasi Hasil Alternatif Strategi

	Opportunities / Peluang	Threats/Ancaman
Strength/ Kekuatan	Strength – Opportunities <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensifikasi pemasaran ▪ Pengembangan produk ▪ Integrasi ke hulu ▪ Peningkatan pelayanan konsumen 	Strength – Ancaman <ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrasi ke hulu ▪ Pengembangan produk ▪ Pemeliharaan pasar ▪ Kerjasama-aliansi-Efisien eksternal ▪ Standarisasi mutu Produk dan pelayanan
Weakness /Kelemahan	Weakness-Opportunities <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensifikasi pemasaran ▪ Pengembangan pasar ▪ Peningkatan pelayanan Konsumen ▪ Kerjasama-aliansi-Efisiensi eksternal 	Weakness – Threats <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensifikasi pemasaran ▪ Efisiensi internal ▪ Peningkatan pelayanan Konsumen ▪ Pemeliharaan pasar dan Mutu produk ▪ Efisiensi internal

Dari tabel rekapitulasi alternatif tersebut di atas, dilakukan penggabungan dan pengelompokan alternatif strategi untuk dilakukan pembobotan secara kuantitatif dengan menggunakan *QSPM*. Data pengelompokan hasil rekapitulasi tersebut adalah seperti yang terlihat pada tabel 5.7. berikut :

Tabel 5.7.
Pengelompokan Alternatif Strategi

Alternatif Strategi	Pengelompokan
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensifikasi pasar ▪ Pengembangan produk ▪ Pengembangan pasar ▪ Integrasi ke hulu ▪ Peningkatan pelayanan konsumen ▪ Standarisasi mutu produk dan Pelayanan ▪ Kerjasama-aliansi-efisiensi Eksternal ▪ Efisiensi Internal ▪ Pemeliharaan pasar dan mutu produk 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategi pemasaran intensif ▪ Strategi pengembangan intensif ▪ Strategi ke hulu ▪ Strategi perbaikan pelayanan ▪ Strategi pertahanan ▪ Strategi efisiensi internal ▪ Strategi pemeliharaan pasar

5.4.4. Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

Tahap keputusan merupakan tahap akhir dari penentuan urutan alternatif strategi, ditahap ini metoda yang digunakan adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Data yang diolah pada metoda ini adalah hasil analisa alternatif strategi *SWOT Matrix* pada *matching stage* yang telah digabungkan. Alternatif strategi yang akan dianalisa adalah :

1. Strategi pemasaran intensif.
2. Strategi pengembangan intensif.
3. Strategi integrasi ke hulu.
4. Strategi perbaikan pelayanan.
5. Strategi pertahanan.
6. Strategi efisiensi internal.
7. Strategi pemeliharaan pasar.

Dari hasil analisa (lihat lampiran) dengan menggunakan QSPM diperoleh prioritas alternatif strategi sebagai berikut :

Tabel 5.8.
Prioritas Alternatif Strategi

Strategi	T A S
1.Strategi perbaikan pelayanan	5.89
2.Strategi pemasaran alternatif	5.77
3.Strategi pengembangan intensif	5.58
4.Strategi Pemeliharaan pasar	5.08
5.Strategi pertahanan	4.14
6.Strategi efisiensi internal	3.46
7.Strategi integrasi ke hulu	3.24

Dengan menggunakan *QSPM* tersebut memperlihatkan bahwa terdapat empat strategi utama yang menjadi prioritas bagi Biro Perjalanan Wisata untuk dilakukan, yaitu strategi perbaikan

pelayanan, strategi pemasaran intensif, strategi pengembangan intensif, dan strategi pemeliharaan pasar.

Untuk lebih jelasnya, berikut penjelasan implementasi dari ketujuh strategi tersebut :

1. Strategi Perbaikan Pelayanan.

Ini merupakan gabungan antara alternatif strategi peningkatan pelayanan pelanggan dengan alternatif standarisasi mutu produk dan pelayanan. Biro Perjalanan Wisata perlu lebih melakukan peningkatan pelayanan kepada konsumennya terutama pada permohonan paket wisata dimana sektor ini merupakan yang menjadi salah satu sektor utama dalam usaha Biro Perjalanan Wisata yang dilakukan. Dalam usaha peningkatan pelayanan Biro Perjalanan Wisata juga perlu menggunakan teknologi tinggi yang semakin berkembang, sehingga Biro Perjalanan Wisata tidak tertinggal dalam aplikasi teknologi dalam industri pariwisata.

Standarisasi mutu produk pada setiap kantor pusat juga perlu dilakukan dan dipertahankan agar konsumen dapat merasakan pelayanan yang sama dimanapun konsumen melakukan transaksi pada kantor-kantor cabang Biro Perjalanan Wisata.

2. Strategi Pemasaran Intensif.

Biro Perjalanan Wisata telah memiliki reputasi sebagai perusahaan perjalanan yang terpercaya yang bergerak dibidang mikro travelling, maka dengan demikian Biro Perjalanan Wisata dapat memanfaatkan peluang yang ada dengan lebih

mengintensifkan pemasaran-pemasaran yang dilakukan. Citra Biro Perjalanan Wisata dengan slogannya bahwa Biro Perjalanan Wisata memang lebih baik harus ditekankan lagi sehingga citra tersebut dapat tertanam pada hati konsumen. Aplikasinya dapat dilakukan dengan promosi yang terus menerus di berbagai media, ikut serta dalam berbagai event pariwisata, memberikan hadiah berupa voucher kepada *floating market* yang merupakan potensi pasar terbesar, dan lain-lain.

3. Strategi Pengembangan Intensif.

Pada strategi hasil penggabungan alternatif strategi pengembangan produk dan pengembangan pasar ini dapat dilakukan dengan pengembangan produk yang ditujukan bagi segmen pasar yang baru. Hal ini telah dilakukan pada produk wisata yang ditawarkan Biro Perjalanan Wisata yang mencoba untuk menarik minat pelanggan untuk melakukan pembelian paket wisata.

Meningat kondisi pasca dikeluarkannya kemudahan-kemudahan dalam melakukan perjalanan, maka Biro Perjalanan Wisata dapat melakukan pengembangan yang intensif terhadap produk yang ditawarkan. Pasar Biro Perjalanan Wisata yang diperkirakan semakin meningkat ini perlu lebih diperhatikan misalnya dengan menambah cabang-cabang Biro Perjalanan Wisata pada daerah-daerah yang potensial, termasuk memberikan fasilitas yang

menarik seperti *member card* apabila digunakan akan mendapatkan potongan harga, atau *merchandise*.

4. Strategi Pemeliharaan Pasar.

Strategi ini merupakan strategi yang perlu dilakukan agar konsumen dapat selalu loyal sehingga akan selalu merasa cukup akan fasilitas yang Biro Perjalanan Wisata berikan. Implementasi yang dapat dilakukan diantaranya adalah memberikan harga yang kompetitif dibanding pesaing, memperpanjang jangka waktu perjalanan sekaligus memberikan tambahan pelayanan. Dapat pula pelayanan bimbingan dan konsultasi kepada pelanggan.

5. Strategi Pertahanan.

Strategi ini merupakan usaha meminimasi resiko bisnis dengan membagi resiko pada pihak lain. Misalnya dalam penggunaan kartu kredit, dengan demikian Biro Perjalanan Wisata tidak perlu membangun jaringan kantor cabangnya sendiri.

6. Strategi Efisiensi Internal.

Pergerakan informasi yang cepat dari lini bawah hingga lini atas merupakan hal diperlukan dalam usaha perencanaan jangka panjang, saat ini Biro Perjalanan Wisata sedang mengembangkan *executive information system*, suatu system yang dapat mempermudah hubungan antara lini bawah dengan lini atas. Hal ini sangatlah diperlukan mengingat ancaman dari luar berupa pembajakan sumber daya manusia yang mungkin terjadi.

7. Strategi Integrasi ke hulu.

Hubunga baik dengan pemasok merupakan hal yang penting mengingat pemasok perannya sangat berpengaruh pada industri pariwisata, salah satunya dengan memberikan fasilitas yang lebih pada pemilik modal besar sehingga pemilik modal besar akan loyal pada pelayanan yang diberikan oleh Biro Perjalanan Wisata.

Data prioritas hasil analisa dengan menggunakan QSPM ini merupakan hasil perhitungan secara kuantitas dengan memperhitungkan faktor-faktor kelemahan-kekuatan dan peluang-ancaman yang dimiliki oleh Biro Perjalanan Wiata, tetapi dalam realisasinya tidak harus sesuai dengan hasil tersebut. Dalam implementasinya, pihak manajemen perlu kiranya memperhitungkan dan mempertimbangkan dengan matang, diantaranya dengan memperhitungkan dukungan finansial, kesiapan sumber daya, profit yang akan diperoleh, tanggung jawab sosial kepada masyarakat dan lingkungan sekitar, dan lain-lain. Dan tentunya pihak manajemen juga harus memperhitungkan kondisi-kondisi tidak terduga seperti adanya masalah keamanan di Indonesia pada umumnya dan khususnya di Banten.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

1. Hasil analisa kondisi internal perusahaan, diperoleh data dimana kekuatan utama Biro Perjalanan Wisata di Provinsi Banten yaitu terletak pada :

- Manajemen yang bertambah baik.
- Rasio tingkat kesehatan Biro Perjalanan Wisata pada saat ini..
- Jaringan luas yang dimiliki oleh Biro Perjalanan Wisata.

Sedangkan kelemahan utama yang harus diperhatikan dan dievaluasi adalah :

- Proses pelayanan permohonan pengurusan perjalanan belum jalan.
- Kesiapan dalam menghadapi perubahan teknologi.
- Efektifitas pemanfaatan produk wisata utamanya penyiapan paket wisata dan produk-produk lainnya dalam menghasilkan produk bagi perusahaan belum berjalan sepenuhnya.

2. Hasil analisa kondisi eksternal perusahaan, diperoleh data dimana peluang utama Biro Perjalanan Wisata terletak pada :

- Kepercayaan konsumen terhadap Biro Perjalanan Wisata belum sepenuhnya diterima.
- Kondisi perekonomian Provinsi Banten yang semakin baik.
- *Barrier to entry* yang cukup besar.

Sedangkan ancaman yang dihadapi Biro Perjalanan Wisata di Provinsi Banten adalah :

- Lemahnya sumber daya manusia bidang pariwisata khususnya sumber daya manusia bidang usaha Biro Perjalanan Wisata.
 - *Switching cost* yang relatif tidak mahal.
 - Munculnya Biro Perjalanan Wisata yang baru.
 - Sistem pelayanan Biro Perjalanan Wisata belum sepenuhnya menggunakan teknologi yang berubah dengan cepat.
3. Hasil analisa dengan menggunakan *competitive profile matrix*, menunjukkan posisi Biro Perjalanan Wisata terhadap pesaingnya pada saat ini berada pada posisi sebagai salah satu dari market leader. Analisa dengan menggunakan *SPACE Matrix* menunjukkan bahwa Biro Perjalanan Wisata kuat secara finansial serta memiliki keunggulan kompetitif dalam industri pariwisata, sehingga Biro Perjalanan Wisata dituntut untuk lebih agresif dalam menghadapi persaingan.
4. Analisa yang dilakukan dengan menggunakan metoda *IE Matrix*, terlihat bahwa Biro Perjalanan Wisata berada pada posisi dimana lingkungan bisnis yang cukup tinggi dengan factor-faktor internal Biro Perjalanan Wisata yang kuat. Lingkungan bisnis mencakup tinggi ini merupakan pengaruh dari perkembangan teknologi perusahaan perjalanan yang cepat keadaan pariwisata Indonesia yang belum pulih yang mengakibatkan belum munculnya perusahaan perjalanan yang baru.
5. Hasil analisa dengan menggunakan *Grand Strategy Matrix* menunjukkan bahwa Biro Perjalanan Wisata perlu melakukan strategi-strategi yang

mengusahakan untuk mempertahankan posisinya, dimana Biro Perjalanan Wisata berada pada kondisi dimana pertumbuhan pasar yang cepat dan kompetitif yang kuat.

6. Prioritas hasil analisa dengan menggunakan *QSPM* menunjukkan strategi utama yang perlu dilakukan adalah :
 - Melakukan upaya-upaya perbaikan pelayanan.
 - Melakukan pemasaran yang intensif.
 - Melakukan upaya pengembangan produk wisata yang intensif yaitu dengan pengembangan berupa paket wisata.
 - Melakukan pemeliharaan pasar yang telah dimiliki.

Dalam indikasi strategi tersebut, pihak manajemen perusahaan perjalanan perlu memperhitungkan berbagai hal seperti dukungan finansial, kesiapan sumber daya, tanggung jawab sosial, dan juga termasuk kondisi lainnya sekiranya ada yang tidak terduga.

6.2. Saran

1. Dari alternatif strategi yang dihasilkan, pihak Biro Perjalanan Wisata di Provinsi Banten telah menjalankan dan merealisasikan beberapa dari alternatif tersebut, perlu kiranya pihak Biro Perjalanan Wisata di Provinsi Banten meninjau dan mengevaluasi kembali langkah-langkah strategis yang dilakukan tersebut, sehingga dapat lebih matang dalam melakukan perencanaan terutama untuk perencanaan jangka panjang.

2. Analisa yang dilakukan merupakan analisa dengan menggunakan metoda yang berbasis manajemen strategis dimana dalam penganalisaannya sangat dipengaruhi oleh penilaian yang subjektif serta pengalaman penulis. Tentunya pihak manajemen Biro Perjalanan Wisata lebih mengetahui dan paham akan kondisi yang sebenarnya, oleh karena itu sebelum dilakukan alternatif strategi yang telah dirumuskan maka alangkah lebih baiknya pihak manajemen meninjau kembali faktor-faktor internal maupun eksternal perusahaan, sehingga hasil yang diperoleh akan lebih maksimal.
3. Dalam penentuan bobot dan nilai masing-masing faktor, tentunya penulis memiliki keterbatasan dalam hal pengalaman dan subjektifitas, oleh karena itu untuk mengurangi unsur subjektifitas perlu kiranya dilakukan diskusi antar pihak manajemen dan pihak yang lebih berkompeten dalam penentuan bobot dan nilai faktor internal maupun eksternal, sehingga hasil yang diperoleh akan lebih terarah.
4. Dalam usaha melengkapi dan mempertajam analisa dalam perumusan alternatif strategi, metoda yang digunakan tidak terbatas pada beberapa metoda yang penulis lakukan, tetapi terdapat beberapa metoda lain yang dapat dilakukan dalam menunjang perumusan strategi.
5. Pemerintah sebagai unsur pembina mewajibkan kepada setiap Biro Perjalanan Wisata membuat laporan operasional secara tertulis yang dilakukan persemester, juga perlu dibuatkan Klasifikasi usaha Biro Perjalanan Wisata sebagai salah satu upaya mengetahui standarisasi dan kualitas perusahaan perjalanan.

6. Dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia dibidang usaha perjalanan, perlu diadakan pelatihan-pelatihan secara teknis mengenai segala urusan bisnis usaha perjalanan, seperti pelatihan tiketing, teknis perencanaan perjalanan, keuangan, dan sebagainya, sesuai dengan norma, kriteria dan prosedur yang sudah ditentukan.



DAFTAR PUSTAKA

1. Armstrong/Kotler, 1994. *Dasar-dasar Pemasaran*, Intermedia, Jakarta.
2. Burkart, A.J and Malik, S, 1981. *Tourism*, Heinemann, London
3. Gulo, W, 2002. *Metodologi Penelitian*, PT. Gramedia Wiasarana Indonesia, Jakarta.
4. Hermawan Kartajaya Yuswohady, 2005. *Attracting Tourist Traders Investors Strategi Memasarkan Daerah di Era Otonomi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
5. James J. Sillane, DR, 1993. *Ekonomi Pariwisata Sejarah dan Prospeknya*, Kanisius, Yogyakarta.
6. Oka Yoeti, Drs, MBA, H, 1978. *Tours & Travel Management*, PT. Pradnya Paramita, Jakarta.
7. Oka Yoeti, Drs, MBA, H, 1985. *Pemasaran Pariwisata*, Angkasa, Bandung.
8. Porter Michael, 1994. *Keunggulan Bersaing*, Bina Rupa Angkasa, Bandung
9. Rangkuti Freddy, 2003. *Riset Pemasaran*, Gramedia Pustaka Utama.
10. Roger Kerin, Mahayan, 1990. *Strategic Market Planning*, Allyn and Bacon, Simon and Schuster, Inc.
11. Rangkuti Freddy, 2001. *Analisis SWOT Teknik Mebedah Kasus Bisnis*, Gramedia, Pustaka Utama, Jakarta.
12. Soekidjo, R.G, 1996. *Anatomi Pariwisata, Memahami Pariwisata Sebagai Systemic Linkage*, PT. Gramedia Utama, Jakarta
13. Sutisna Agus, 1999. *Banten Pasca Provinsi Mengawal Transisi, Membangun Demokrasi*, Lembaga Strategis Pembangunan Banten.
14. Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, 2000. *Strategic Management Business Policy*, 7th Edition, Prentice Hall International, Inc. United States of America.
15. Umar Husein, 1999. *Riset Strategi Perusahaan*, PT. Gramedia Utama, Jakarta
16. Wardiyanta, Drs, M.Hum, 2006. *Metode Penelitian Pariwisata*, C.V. Andi Offset, Yogyakarta.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

LAMPIRAN

PAKET WISATA BANTEN

BADUY TOUR
BANTEN EXCOTIC



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

BANTEN PACKAGE TOUR

Jakarta – Merak free way
Jakarta – Merak by Train
Jakarta – Merak or Lampung – Merak by Ship

BADUY TOUR

3 Hari / 2 Malam

Hari 1 - Jakarta - Banten (L, D)

Ketika tiba di Bandara Soekarno Hatta, diadakan penyambutan terhadap tamu yang datang, kemudian diantar dengan memakai bis untuk menuju ke Desa Ciboleger lewat Kota Rangkas Bitung dengan terlebih dahulu makan siang atau makan malam di restoran sekitarnya. Menginap di Desa Ciboleger dan masuk ke perkampungan Baduy.

Hari 2 - Baduy dan sekitarnya.v(B, L, D)

Setelah makan pagi sesuai dengan adat masyarakat Baduy, jalan-jalan melihat pemandangan sekitar Gazebo dan perkampungan Baduy sekitarnya, merupakan perkampungan yang unik dengan segala adat istiadatnya serta memegang teguh segala kepercayaannya dan hidup dalam keserhanaan. Disana tidak ada televisi, radio, telepon genggam dan alat-alat elektronik lainnya sehingga hidupnya nyaman, tenteram dan aman. Kemudian makan siang, ikut terlibat dalam kegiatan warga sekitarnya.

Hari 3 - Baduy - Jakarta (B)

Setelah makan pagi dan setelah menikmati kehidupan masyarakat Baduy, maka persiapan untuk menuju Jakarta kembali.



BANTEN EXOTIC

3 Hari / 2 Malam

Hari 1 - Tiba di Banten (L, D)

Ketika tiba di Bandara Soekarno Hatta diadakan penjemputan untuk diajak keliling ke objek wisata yang ada di Banten. Mengunjungi Komplek Banten Lama yang terdiri dari Masjid Agung Banten, Istana Kaibon, Istana Surosowan, Istana Kaibon, Benteng Speelwijk, Tasik Ardi dan Kelenteng China. Kemudian makan siang dan makan malam di restoran lokal.

Hari 2 - Banten dan sekitarnya (B, L, D)

Setelah makan pagi, perjalanan dilanjutkan ke kawasan Anyer untuk melihat kawasan industri, Menara Mercuri Suar yang dibangun pada tahun 1888 (ketika Gunung Krakatau meletus). Kemudian menuju kawasan Pantai Carita dengan pemandangan lautnya yang indah dan permainan rekreasi air.

Hari 3 - Banten - Jakarta (B)

Setelah makan pagi, persiapan untuk diantar ke bandara.





U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A