

BAB 2

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Manajemen

Menurut Rosenberg dalam Haming (2014), mengatakan bahwa manajemen adalah sinonim dari administrasi, dimana manajemen memiliki fungsi koordinasi, perencanaan, serta pergerakan aktivitas didalam organisasi. Menurut Feriyanto (2015), manajemen adalah inti dari administrasi, karena manajemen sendiri sebagai alat pelaksana administrasi dan sebagai kemampuan untuk mencapai hasil dan tujuan melalui kegiatan orang lain.

Manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan oleh sebuah organisasi untuk mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh George R. Terry dalam Afifudin (2013:5) mendefinisikan manajemen bahwa

Manajemen sebagai suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lain.

Berdasarkan definisi di atas bahwa manajemen adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan sasaran atau tujuan perusahaan serta menentukan cara mencapai tujuan tersebut.

2.1.1 Manajemen strategi

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana disyaratkan oleh definisi ini, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akutansi, produksi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Tujuan manajemen strategi adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok.

Manajemen berasal dari *to manage* yang berarti mengatur, mengelola atau mengurus. Ungkapan yang menarik mengenai manajemen adalah manajemen sering diartikulasikan sebagai ilmu, seni dan profesi. Menurut para ahli manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber-sumber daya organisasi lainnya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Kata strategi secara etimologi berasal dari bahasa Yunani yaitu “strato” yang artinya pasukan dan “agenis” yang artinya pemimpin. Jadi strategi berarti hal yang berhubungan dengan pasukan perang, (Fred R. David 2013 : 2)

Jadi, dapat disimpulkan manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh menejer puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Secara umum konsep-konsep strategis memperoleh perhatian serius dalam organisasi. Dalam sebuah organisasi terlibat lebih dari satu elemen pembentu keadaan internal dan berbagai penampilan organisasi sejenis lainnya sebagai kompetitor.

2.2 Strategi

Menurut Johnson and Scholes (2016:29) Strategi adalah arah dan ruang lingkup sebuah organisasi dalam jangka panjang yang mencapai keuntungan bagi organisasi melalui konfigurasi sumber daya dalam lingkungan yang menantang, untuk memenuhi kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pemangku kepentingan. Siagian (2016:29) juga menyatakan Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. Kemudian Craig&Grant (2016:29) menyebutkan Strategi adalah penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang (*targeting and long-term goals*) sebuah perusahaan dan tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan (*achieve the goals and objectives*).

2.2.1 Implementasi strategi

Memerlukan suatu perusahaan untuk membangun objektif tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan strategi - budaya yang mendukung, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengarahkan upaya pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan menggunakan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. David & David (2015:40).

2.2.2 Evaluasi strategi

Evaluasi Strategi merupakan tahap akhir dalam manajemen strategis. Manajer sangat membutuhkan untuk tahu kapan strategi tertentu tidak bekerja dengan baik; evaluasi strategi adalah sarana utama untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi adalah subyek modifikasi masa depan karena faktor eksternal dan internal terus berubah. Menurut David & David (2015:40), terdapat tiga kegiatan evaluasi strategi fundamental yaitu:

1. Meninjau faktor eksternal dan internal yang dasar untuk strategi saat ini.
2. Mengukur kinerja.
3. Mengambil tindakan korektif.

2.2.3 Proses manajemen strategik

Proses Manajemen Strategik adalah proses enam langkah yang mencakup perencanaan strategi, implementasi, evaluasi hasil. Meskipun empat langkah pertama menggambarkan perencanaan yang harus dilakukan, implementasi dan evaluasi sama pentingnya! Bahkan strategi terbaik pun bisa gagal jika manajemen tidak menerapkan atau mengevaluasi dengan benar. Menurut Stephen P. Robins & Mary Coulter (2014:268)

- Mengidentifikasi Organisasi Misi, Tujuan, dan Strategi saat ini semua organisasi membutuhkan pernyataan misi dari tujuan tersebut. Mendefinisikan misi memaksa para manajer untuk mengidentifikasi apa yang harus dilakukan bisnis.
- Melakukan Analisis Eksternal
Apa dampak dari tren berikut untuk bisnis?
- Melakukan Analisis Internal

Analisis Internal memberikan informasi penting tentang sumber daya dan kemampuan organisasi tertentu.

- Merumuskan Strategi

Sebagai manajer yang merumuskan strategi, mereka harus mempertimbangkan realitas lingkungan dan kemampuan eksternal untuk merancang strategi yang akan membantu organisasi mencapai tujuannya.

- Menerapkan Strategi

Begitu strategi diformulasikan, mereka harus diimplementasikan. Tidak peduli seberapa efektif sebuah organisasi telah merencanakan strateginya, kinerjanya akan menurun jika strategi tidak diterapkan dengan benar.

- Mengevaluasi Hasil

Langkah terakhir dalam proses manajemen strategisk adalah mengevaluasi hasil. Seberapa efektif strategi dalam membantu organisasi mencapai tujuannya.

2.2.4 Jenis-jenis strategi

Adapun jenis-jenis strategi menurut Anshori (2014: 20-22), terbagi menjadi lima bagian yaitu:

1. Klasifikasi berdasarkan ruang lingkup, strategi ini merupakan strategi utama (induk). Strategi ini dapat dirumuskan lebih sempit seperti strategi program, dan ini dapat dirancang sebagai sub strategi.
2. Klasifikasi berdasarkan tingkat organisasi, misalnya di dalam sebuah perusahaan yang terdiri atas sejumlah divisi yang sekurang-kurangnya dua tingkat, yaitu strategi kantor pusat dan strategi divisi.
3. Klasifikasi berdasarkan sumber material dan bukan material, kebanyakan strategi berkenaan dengan sumber yang bersifat fisik. Namun, strategi dapat mengenai penggunaan tenaga kerja manajer, tenaga ilmunan, dan lain sebagainya. Strategi dapat juga berkenaan dengan gaya manajemen, gaya berpikir, atau falsafah, tentang hal-hal yang merupakan sikap suatu instansi terhadap tanggung jawab sosial.
4. Klasifikasi berdasarkan tujuan atau fungsi, misalnya pertumbuhan adalah sarana utama dari kebanyakan perusahaan dan terdapat banyak strategi yang dapat dipilih untuk menjamin pertumbuhan tersebut.

5. Strategi pribadi pimpinan, bersifat mendasar, biasanya tidak tertulis, dan merupakan kerangka untuk mengembangkan strategi instansi.

Dari penjelasan di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa strategi tersebut adalah perencanaan dan pengelolaan dengan menggunakan sumber daya bangsa untuk mencapai tujuan atau rencana kegiatan yang cermat untuk mencapai target tertentu dengan menunjukkan taktik operasionalnya. Untuk menentukan atau membuat strategi, ada tiga langkah yang harus diambil: perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

2.3 Strategi bisnis dan pemasaran

Berikut penjelasan mengenai strategi bisnis dan pemasaran :

a. Pengertian Strategi

Menurut David (2015:43) strategi adalah individu yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi. Strategi membantu organisasi mengumpulkan, menganalisis, dan mengatur informasi. Menurut Chandler (dalam Solihin 2012:25), strategi adalah determinasi dalam jangka panjang bagi sebuah perusahaan untuk mengalokasikan sumber-sumber yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Sedangkan Menurut Andrews (dalam Solihin 2012:25), strategi adalah pola objektif, tujuan, dan perencanaan utama untuk dapat mencapai tujuan-tujuan tersebut sesuai dengan bisnis perusahaan. Menurut Jessica Puspita Mediana, Masruroh (2014) menyimpulkan bahwa strategi rekomendasi untuk meningkatkan daya saing dengan Matrix QSPM dan Positioning Penetrasi Pasar.

b. Jenis-jenis Strategi Bisnis

Barney dan Hesterley (2015) menyatakan bahwa strategi bisnis merupakan sebuah aksi perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif dalam sebuah pasar atau industri. Strategi-strategi bisnis alternatif yang dapat diambil oleh perusahaan menurut David (2015:137-147) adalah:

1. Strategi Integrasi

a) Integrasi ke Depan (*Forward Integration*)

Integrasi ke depan (*forward integration*) adalah upaya memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer. Saat ini semakin banyak perusahaan manufaktur (pemasok) yang menjalankan strategi integrasi ke depan dengan cara mendirikan situs web untuk menjual produk-produk mereka secara langsung kepada konsumen. Strategi tersebut menyebabkan gejolak di sejumlah industri.

b) Integrasi ke Belakang (*Backward Integration*)

Integrasi ke belakang adalah strategi untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok. Strategi ini sangat tepat digunakan ketika perusahaan pemasok saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan mereka.

c) Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*)

Integrasi Horizontal adalah strategi mencoba memiliki atau meningkatkan kendali perusahaan pesaing. Salah satu tren yang paling penting dalam manajemen strategis dewasa ini adalah banyaknya pengguna integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan.

2. Strategi Intensif

a) Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Strategi penetrasi pasar (*market penetration*) berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang gencar. Strategi ini sering digunakan sendiri atau dikombinasikan dengan strategi lainnya. Strategi penetrasi pasar dapat terdiri dari upaya menambah jumlah pramuniaga, menambah belanja iklan, melakukan promosi penjualan ekstensif, atau meningkatkan upaya publisitas.

b) Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Pengembangan pasar (*market development*) terdiri dari upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis baru.

c) Pengembangan Produk (*Product Development*)

Pengembangan produk (*product development*) adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang sudah ada. Pengembangan produk biasanya memerlukan biaya yang besar untuk penelitian dan pengembangan.

3. Strategi Diversifikasi

a) Diversifikasi Konsentris

Strategi diversifikasi konsentris biasanya dilakukan dengan menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait.

b) Diversifikasi Horizontal

Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut Diversifikasi Horizontal (*horizontal diversification*). Resiko strategi ini tidak sebesar diversifikasi konglomerat karena perusahaan pasti sudah mengenal pelanggan yang sudah ada.

c) Diversifikasi Konglomerat

Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait disebut diversifikasi konglomerat (*conglomerate diversification*). Strategi ini dilakukan dengan cara mengakuisisi perusahaan lain yang memiliki line of business yang sama sekali berbeda.

4. Strategi Defensif

a) Rasionalisasi Biaya (*Retrenchment*)

Rasionalisasi biaya terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan asset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun.

b) Divestasi (*Divestiture*)

Menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi disebut divestasi (*divestiture*). Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investigasi strategis lebih lanjut.

c) Likuidasi (*Liquidation*)

Likuidasi adalah menjual semua asset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata asset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan.

c. Pemasaran

Menurut David (2015:198) pemasaran adalah proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, dan memenuhi kebutuhan dan pelanggan 'ingin untuk produk dan jasa. Menurut Kotler dan Armstrong (2012:29), "*Marketing as the process by which companies create value for customers and build strong customer relationships in order to capture value from customers in return*", artinya menyatakan bahwa pemasaran sebagai proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan pelanggan yang kuat untuk menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalan. Dari definisi-definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pemasaran adalah proses menciptakan, mengomunikasikan, dan menyerahkan nilai yang bertujuan untuk memahami kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa, sehingga tercipta hubungan pelanggan yang menghasilkan penjualan.

a) Manajemen Pemasaran

Menurut Kotler & Keller dalam (2012:48) manajemen pemasaran adalah kegiatan pengaturan secara maksimal fungsi-fungsi pemasaran agar kegiatan pertukaran atau penyampaian barang atau jasa dari produsen ke konsumen dapat berjalan lancar dan memuaskan. Di dalam manajemen pemasaran dikenal istilah bauran pemasaran (*marketing mix*). Bauran pemasaran merupakan perangkat/ alat pemasaran taktis yang dapat dikenadlikan berupa produk, harga, distribusi, dan promosi yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan respon yang dalam target market. Berdasarkan definisi diatas menurut penulis manajemen pemasaran adalah proses melakukan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi

konsep guna menciptakan pertukaran barang dan jasa sesuai dengan kebutuhan konsumen serta tujuan organisasi.

Bauran pemasaran merupakan variable-variabel terkendali yang digabungkan untuk menghasilkan tanggapan yang diharapkan dari pasarsasaran. Usaha jasa sendiri terdapat tujuh unsur *marketing mix* (Marketing Mix-7p) yaitu :

1. *Product* (produk)

Produk merupakan elemen penting dalam sebuah program pemasaran. Strategi produk dapat mempengaruhi strategi pemasaran lainnya. Pembelian sebuah produk bukan hanya sekedar untuk memiliki produk tersebut tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

2. *Price* (Harga)

Harga dikatakan mahal, murah atau biasa-biasa saja dari setiap individu tidaklah harus sama, karena tergantung dari persepsi individu yang dilatar belakangi oleh lingkungan kehidupan dan kondisi individu.

3. *Promotion* (promosi)

Promosi adalah kegiatan mengkomunikasikan informasi dari penjual kepada konsumen atau pihak lain dalam saluran penjualan untuk mempengaruhi sikap dan perilaku. Melalui periklanan suatu perusahaan mengarahkan komunikasi persuasif pada pembeli sasaran dan masyarakat melalui media-media yang disebut dengan media massa seperti Koran, majalah, tabloid, radio, televise dan direct mail.

Media promosi yang dapat digunakan pada bisnis ini antara lain (1) Periklanan, (2) Promosi penjualan, (3) Publisitas dan hubungan masyarakat, dan (4) Pemasaran langsung. Penentuan media promosi yang akan digunakan didasarkan pada jenis dan bentuk produk itu sendiri.

4. *Place* (Saluran Distribusi)

Kotler menyatakan bahwa “Saluran distribusi terdiri dari seperangkat lembaga yang melakukan segala kegiatan (Fungsi) yang digunakan untuk menyalurkan produk dan status pemilikinya dari produsen ke konsumen”. Dari definisi diatas dapat diartikan bahwa saluran distribusi suatu barang adalah keseluruhan kegiatan atau fungsi untuk memindahkan produk disertai dengan hak pemilikinya dari produsen ke konsumen akhir atau pemakai industri.

Distribusi berkaitan dengan kemudahan memperoleh produk di pasar dan tersedia saat konsumen mencarinya. Distribusi memerlukan berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk menjadikan produk atau jasa dipe roleh dan tersedia bagi konsumen sasaran.

5. *People* (Partisipan)

Yang dimaksud partisipan disini adalah karyawan penyedia jasa layanan maupun penjualan, atau orang-orang yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam proses layanan itu sendiri, misalnya dalam jasa kecantikan :diantaranya adalah para reception, dokter, dan beauty therapis.

6. *Process* (Proses)

Proses adalah kegiatan yang menunjukkan bagaimana pelayanan diberikan kepada konsumen selama melakukan pembelian barang. Pengelola usaha melalui front liner sering menawarkan berbagai macam bentuk pelayanan untuk tujuan menarik konsumen. Fasilitas jasa konsultasi gratis, pengiriman produk, credit card, card member dan fasilitas layanan yang berpengaruh pada image perusahaan.

7. *Physical evidence* (Lingkungan fisik)

Lingkungan fisik adalah keadaan atau kondisi yang di dalamnya juga termasuk suasana. Karakteristik lingkungan fisik merupakan segi paling nampak dalam kaitannya dengan situasi. Yang

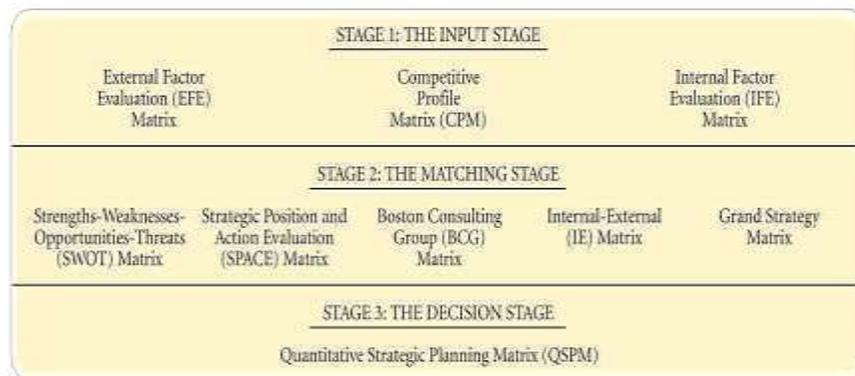
dimaksud dengan situasi ini adalah situasi dan kondisi geografi dan lingkungan institusi, dekorasi, ruangan, suara, aroma, cahaya, cuaca, pelatakan dan layout yang nampak atau lingkungan yang penting sebagai obyek stimuli (Belk 1974 dalam Assael 1992).

b) Tahap Strategi Pemasaran

Menurut David (2013:175) tidak semua strategi yang dapat menjadi bermanfaat bagi perusahaan karena terdapat sebuah kemungkinan aksi dan implementasi yang tidak terhitung secara detail. Kebanyakan dari set alternatif strategi yang menarik harus dikembangkan agar dapat bermanfaat bagi perusahaan. Keuntungan, kerugian, biaya, keseimbangan dan manfaat dari strategi yang harus ditentukan. Proses ini harus melibatkan manajer dan karyawan awal yang menetapkan visi misi perusahaan, pemeriksaan faktor eksternal dan faktor internal pada saat perusahaan didirikan. Berikut dijelaskan proses penghasilan dan pemilihan strategi (Gambar 2.2)

FIGURE 6-2

The Strategy-Formulation Analytical Framework



Gambar 2.1 Tahap-tahap Strategi

Sumber : Fred R. David (2013:177)

- Tahap 1 bertujuan untuk menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi-strategi.

- Tahap 2 bertujuan untuk memunculkan strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor eksternal dan internal.
- Tahap 3 bertujuan untuk menggunakan input informasi dari Tahap 1 untuk mengevaluasi secara objektif strategi-strategi alternatif dari hasil Tahap 2 yang dapat diimplementasikan, sehingga bisa memberikan suatu basis objektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling tepat.

2.4 Pemasaran jasa

Menurut Zimmerman dan Blythe (2013:207) Jasa adalah tidak berwujud atau setidaknya pada dasarnya begitu. Jika benar-benar tidak berwujud, mereka dipertukarkan langsung dari produsen ke pengguna, tidak dapat diangkat atau disimpan, dan hampir seketika mudah rusak. Produk layanan seringkali sulit dikenali, karena produk tersebut muncul bersamaan pada saat mereka dibeli dan dikonsumsi. Mereka terdiri dari elemen tak berwujud yang tidak terpisahkan; Biasanya mereka melibatkan partisipasi pelanggan dengan cara yang penting; mereka tidak bisa dijual dalam arti transfer kepemilikan; dan mereka tidak memiliki gelar.

2.5 Analisis

Analisis dibagi menjadi dua yaitu :

a. Analisis Eksternal

David, F.R. (2012) tujuan audit eksternal adalah untuk mengembangkan sebuah daftar yang terbatas dari peluang yang menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindari perusahaan. Sebagaimana diisyaratkan dengan istilah terbatas, audit eksternal tidak bertujuan mengembangkan sebuah daftar lengkap dan menyeluruh dari setiap faktor yang dapat mempengaruhi bisnis, melainkan bertujuan mengidentifikasi variabel penting yang menawarkan respon berupa tindakan. Perusahaan harus mampu merespon entah secara ofensif maupun defensif terhadap berbagai faktor

tersebut dengan merumuskan strategi yang bisa mengambil keuntungan dari peluang eksternal atau yang meminimalkan dampak dari ancaman potensial. Strategi defensif merupakan strategi bertahan perusahaan yang bertujuan mengurangi kemungkinan untuk di serang pesaing, membelokkan serangan ke arah yang tidak membahayakan atau mengurangi intensitasnya. Sedangkan strategi ofensif lebih ditunjukkan untuk meraih dan memperoleh pelanggan baru, untuk meningkatkan pasang pasar, penjualan dan jumlah pelanggan. Analisis lingkungan eksternal diindikasikan pada beberapa sektor, yaitu:

1. Ekonomi

Faktor ekonomi memiliki pengaruh langsung terhadap potensi menarik tidaknya berbagai strategi. Faktor-faktor eksternal dibutuhkan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi suatu organisasi;

2. Sosial, budaya, demografis, dan lingkungan

Perubahan sosial, budaya, demografi dan lingkungan memiliki pengaruh yang besar terhadap hampir semua produk, jasa, pasar dan pelanggan. Oleh karena itulah dalam perumusan strategi faktor-faktor tersebut harus di analisis;

3. Politik, pemerintah dan hukum

Faktor politik, pemerintah dan hukum dapat menjadi peluang ataupun ancaman bagi suatu organisasi. Dalam perumusan strategi perlu dianalisis faktor-faktor tersebut untuk melihat posisi suatu organisasi;

4. Teknologi

Perubahan teknologi yang revolusioner dan penemuan memiliki pengaruh yang besar terhadap suatu organisasi. Teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam formulasi suatu strategi.

5. Kompetitif/pesaing

Bagian yang penting dalam audit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kemampuan, peluang, ancaman, tujuan dan strategi. Mengumpulkan dan mengevaluasi

informasi tentang pesaing merupakan hal yang penting dalam formulasi strategi.

b. Analisis Internal

Menurut David (2012) Suatu organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada bisnis yang sama kuatnya atau sama lemahnya di semua area. Kekuatan atau kelemahan internal, ditambah dengan peluang atau ancaman eksternal dan pernyataan misi yang jelas, memberi landasan untuk menetapkan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan tujuan untuk mendayagunakan kekuatan serta mengatasi kelemahan internal. Kekuatan internal dapat dibagi menjadi enam kategori yaitu:

1. Kekuatan manajemen
2. Kekuatan pemasaran
3. Kekuatan keuangan/akuntansi
4. Kekuatan produksi/operasi
5. Kekuatan penelitian dan pengembangan
6. Kekuatan sistem informasi manajemen

c. Analisis SWOT

David (2012) menguraikan analisis SWOT merupakan suatu cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*) intern perusahaan lalu peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) didalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisis SWOT meliputi:

1. *Strength* (kekuatan)

Sumber daya (keuangan atau finansial, manusia, energi, mesin, bangunan dan sebagainya) keterampilan atau keunggulan khas yang dimiliki oleh individu atau organisasi lain. *Strength* atau kekuatan disebut juga *core distinctive* atau kompetensi inti.

2. *Weakness* (kelemahan)

Keterbatasan atau kekurangan sumber daya, keterampilan, kapabilitas yang menghambat kemajuan perusahaan, baik secara kinerja (competency), profits income, improvement managerial & product.

3. *Opportunity* (peluang)

Situasi penting yang menguntungkan bagi perusahaan. Kemungkinan peluang tersebut tidak datang dua kali, akan tetapi perusahaan yang mampu melihat berbagai peluang dengan baik dari kacamata bisnis, sangat berperan besar dalam pencapaian targets dan goals perusahaan.

4. *Threat* (ancaman)

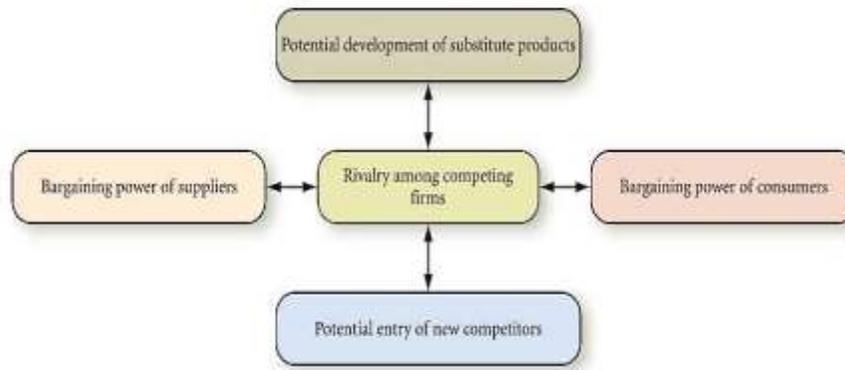
Situasi yang penting yang tidak menguntungkan, dapat dihilangkan, dapat diperbaiki, bagaimanapun cara perusahaan mengatasinya. Hambatan tersebut tentu memiliki kapabilitas untuk menghambat dan merupakan sesuatu yang tidak menguntungkan.

Menurut Ifediora Christian Osita, Idoko Onyebuchi R. and Nzekwe Justina (2014) Analisis SWOT membantu satu dari dua pembelajaran untuk menghadapi pertumbuhan tantangan sehingga menyebabkan stabilitas dan peningkatan produktivitas. Selain itu menurut Erol Duran Hal ini akan dicapai melalui mempekerjakan observasi dan wawancara teknik. Tujuan kedua dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi, posisi saat ITF, termasuk keberlanjutan dan pasar dengan menggunakan analisis SWOT.

d. Analisis Kompetitif: Five Forces Model Porter's

Analisis Porter diperlukan untuk dapat memetakan persaingan industri yang dihadapi oleh perusahaan. Perusahaan dapat menentukan keunggulan bersaing hanya dengan mengetahui 5 kekuatan kompetitif yang dirancang oleh Michael Porter ini (David, 2012). Adapun model dari analisis kompetitif menurut Porter's adalah sebagai berikut :

FIGURE 3-3

The Five-Forces Model of Competition**Gambar 2.2 Five Forces Model Porter**

Sumber: David (2012)

Porter lebih lanjut menjelaskan masing-masing kekuatan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Ancaman Pendetang Baru (*Potential Entry of New Competitors*)

Pemain baru di sebuah industri tentu merupakan sebuah ancaman bagi perusahaan yang sudah lebih dahulu beroperasi. Hal ini dikarenakan para pendatang baru tersebut sedang giat dalam melakukan promosi yang dimana menawarkan produk serupa dengan harga yang lebih murah. Hal ini tentu mengalihkan sebagian besar target sasaran yang sangat sensitif terhadap harga. Namun, para pendatang baru juga memiliki beberapa rintangan yang dapat dihadapi, di antaranya skala ekonomi, diferensiasi Produk, perbedaan Biaya, kebutuhan Modal, Akses Distribusi, kebijakan pemerintah, serta hambatan-hambatan selain skala ekonomi.

2. Ancaman Produk Pengganti (*Potential Development of substitute products*)

Produk substitusi merupakan ancaman kedua bagi perusahaan. Hal ini berdasarkan sifat produk tersebut yang dapat memenuhi kebutuhan target sasaran seperti yang perusahaan juga tawarkan.

3. Kekuatan Daya Tawar Pembeli (*bargaining power of consumers*)

Kekuatan pembeli menjadi kuat jika produk yang ditawarkan tidak terdiferensiasi atau merupakan produk yang standar sementara konsumen akan cenderung membeli dalam jumlah yang banyak, begitu pula sebaliknya.

4. Kekuatan Daya Tawar Pemasok (*bargaining power of suppliers*)

Kekuatan pemasok turut mempengaruhi tinggi-rendahnya tingkat kompetisi di antara pemasar. Daya tawar pemasok akan kuat ketika produk yang dimilikinya merupakan produk yang unik atau khusus sehingga mereka hanya akan melepas produknya bagi perusahaan yang akan membeli dengan harga yang tertinggi, dan begitu pula sebaliknya.

5. Ancaman Persaingan Industri (*rivalry among competing firms*)

Persaingan dengan perusahaan yang sejenis merupakan kekuatan yang memiliki paling besar pengaruhnya bagi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus dengan cermat memperhatikan perusahaan pesaing agar dapat menciptakan strategi yang tepat untuk terus bertahan dan berkembang di industri tersebut.

2.6 Pariwisata

Sebagai antisipasi perkembangan dunia pariwisata yang telah mengglobal sifatnya, pemerintah Indonesia mengeluarkan Undang-Undang No. 10 Tahun 2009 tentang kepariwisataan yang terdiri atas tujuh belas bab dan tujuh puluh pasal yang mengandung ketentuan meliputi delapan hal, yaitu :

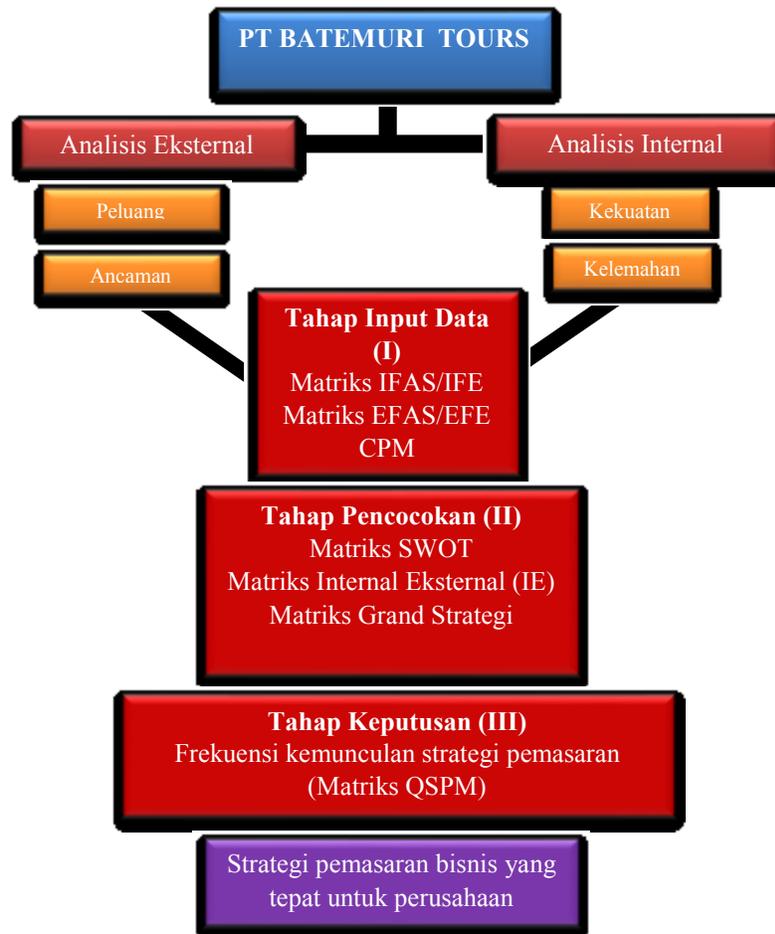
1. Wisata adalah kegiatan perjalanan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan mengunjungi tempat tertentu untuk tujuan rekreasi, pengembangan pribadi atau mempelajari keunikan daya tarik wisata yang dikunjungi dalam jangka waktu sementara.
2. Wisatawan adalah orang yang melakukan wisata.

3. Pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, pemerintah dan pemerintah daerah.
4. Kepariwisata adalah keseluruhan kegiatan yang terkait dengan pariwisata dan bersifat multidimensi serta multidisiplin yang muncul sebagai wujud kebutuhan setiap orang dan negara serta interaksi antara wisatawan, pemerintah, pemerintah daerah dan pengusaha.
5. Daya tarik wisata adalah segala sesuatu yang memiliki keunikan, keindahan, dan nilai yang berupa keanekaragaman kekayaan alam, budaya, dan hasil buatan manusia yang menjadi sasaran atau tujuan kunjungan wisatawan.
6. Daerah tujuan pariwisata yang selanjutnya disebut destinasi pariwisata adalah kawasan geografis yang berada dalam satu atau lebih wilayah administratif yang didalamnya terdapat daya tarik wisata, fasilitas umum, fasilitas pariwisata, aksesibilitas, serta masyarakat yang saling terkait dan melengkapi terwujudnya kepariwisataan.
7. Usaha pariwisata adalah usaha yang menyediakan barang dan atau jasa bagi pemenuhan kebutuhan wisatawan dan penyelenggaraan pariwisata
8. Pengusaha pariwisata adalah orang atau sekelompok orang yang melakukan kegiatan usaha pariwisata. Selain itu, para ahli juga banyak memberikan penjelasan dan pengertian mengenai pariwisata, diantaranya adalah sebagai berikut :
 - Hakikatnya berpariwisata adalah suatu proses kepergian sementara dari seseorang atau menuju tempat lain di luar tempat tinggalnya. Dorongan kepergiannya adalah karena berbagai kepentingan, baik karena kepentingan ekonomi, sosial, kebudayaan, politik, agama, kesehatan maupun kepentingan lain seperti sekedar ingin tahu, menambah pengalaman ataupun untuk belajar (Suwanto dalam Kurniawan, 2015).
 - S pillane dalam Wahid (2015), Pariwisata adalah perjalanan dari satu tempat ke tempat lain, bersifat sementara, dilakukan perorangan maupun kelompok, sebagai usaha mencari keseimbangan atau keserasian dan

kebahagiaan dengan lingkungan hidup dalam dimensi sosial, budaya, alam, dan ilmu.

- Dalam World Tourism Organization (WTO) (Pitana dalam Wahid, 2015), pariwisata adalah kegiatan seseorang yang bepergian atau tinggal di suatu tempat di luar lingkungannya yang biasa dalam waktu tidak lebih dari satu tahun secara terus menerus, untuk kesenangan, bisnis ataupun tujuan lainnya.
- Menurut Yoeti dalam Anindita (2015), Pariwisata adalah suatu aktivitas manusia yang dilakukan secara sadar yang mendapat pelayanan secara bergantian diantara orang-orang dalam suatu negara itu sendiri atau diluar negeri, meliputi pendiaman orang-orang dari daerah lain untuk sementara waktu mencari kepuasan yang beraneka ragam dan berbeda dengan apa yang dialaminya, dimana ia memperoleh pekerjaan tetap.
- Menurut Hasyim Sofyan Lahilote, Agen perjalanan adalah terjemahan dari suatu istilah dalam Bahasa Inggris yaitu travel agency yang berarti suatu perusahaan keagenan yang kegiatannya menitik beratkan pada bisnis perjalanan. Semua istilah tersebut bermuara pada satu pengertian yaitu perusahaan yang melakukan kegiatan memberikan informasi dan pelayanan bagi orang yang akan melakukan perjalanan pada umumnya dan perjalanan wisata khususnya.

2.7 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.3 Kerangka Berpikir
Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2018