

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pariwisata

2.1.1 Industri Pariwisata

Pariwisata menurut Bagus (2016:25) adalah kegiatan yang bertujuan membuat, menyediakan, dan mengusahakan daya tarik dan objek wisata tersebut. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), pariwisata merupakan kegiatan yang berhubungan dengan perjalanan atau persinggahan yang dilakukan sementara dari tempat tinggalnya ke suatu tempat yang didorong pada beberapa keperluan.

Pariwisata di Indonesia menempati posisi 81 dari 133 negara di dunia mengenai daya saing pariwisata, demikian hasil survei *World Economic Forum* pada 2009, Payangan (2013:3). Seiring dengan perkembangan teknologi seperti revolusi industri 4.0, pariwisata menjadi salah satu industri yang meningkat dengan berbagai penawaran kemudahan penggunaan aplikasi, kecepatan, harga yang ditawarkan melalui aplikasi *digital* lebih murah memungkinkan industri bisnis pariwisata dan konsumennya juga meningkat. *United World Tour Organization (UNWTO) tourism highlight, 2015 edition* Pariwisata adalah sektor unggulan dengan meningkatnya destinasi dan investasi pariwisata menjadikan pariwisata sebagai faktor kunci dalam pendapatan ekspor, penciptaan lapangan kerja, pengembangan usaha dan infrastruktur; pariwisata tetap mengalami ekspansi dan diversifikasi berkelanjutan, dan menjadi salah satu sektor ekonomi yang terbesar dan tercepat pertumbuhannya di dunia; meskipun krisis global terjadi beberapa

kali, jumlah perjalanan wisatawan internasional tetap menunjukkan pertumbuhan yang positif.

2.1.2 Hospitality

Pariwisata termasuk pada kegiatan *hospitality* yang dimana memiliki definisi sebagai pengetahuan, sikap/etika dan keterampilan dalam pelayanan, yang wajib diberikan oleh pelaku usaha jasa (selaku tuan rumah) kepada penerima jasa/ konsumen (sebagai tamu) yang mencerminkan pelayanan yang penuh kehangatan dan keramah-tamahan sehingga pelanggan merasa nyaman dan puas, merasa dihargai sebagai jiwa manusia seutuhnya (Hermawan, Brahmanto, & Hamzah 2018:10).

Usaha *hospitality* ini adalah sebagai usaha jasa pelayanan memiliki karakteristik yang lebih spesifik dalam operasionalnya. Usaha *hospitality* termasuk pada usaha akomodasi (penginapan) yang dimana sebagai tempat tinggal seseorang sementara di luar tempat tinggalnya yang tetap. Adapun penjelasan berbagai bentuk usaha akomodasi (penginapan) dalam (Hermawan, Brahmanto, & Hamzah 2018:41) yaitu:

Tabel 2.1 Bentuk Usaha Penginapan

No.	Bentuk Usaha Penginapan	Definisi
1.	Hotel	Hotel adalah jenis akomodasi yang dikelola secara komersial dan profesional, disediakan bagi setiap orang yang ingin mendapatkan pelayanan penginapan (<i>rooms</i>), makanan dan minuman (<i>food and</i>

		<i>beverages</i>), hiburan seperti <i>night club</i> , <i>discotheque</i> , serta pelayanan menarik lainnya (undang-undang no.10 tahun 2009 tentang Kepariwisataaan)
2.	<i>Cottage</i>	<i>Cottage</i> juga merupakan vila bernuansa rekreatif namun bangunan lebih mengarah pada “bungalow”.
3.	<i>Motels</i>	Bangunan terletak di antara 2 kota besar. Ciri khasnya, biasanya memiliki pintu masuk tersendiri dan satu garasi parkir mobil. Digunakan untuk istirahat para pengguna mobil biasanya kurang dari 24 jam, kemudian melanjutkan perjalanan pada esok hari.
4.	<i>Guest House</i>	Sejenis akomodasi yang dimiliki oleh perusahaan atau instansi yang diperuntukkan bagi para tamu yang menginap dan mendapatkan makan dan minum, dengan fasilitas sederhana.
5.	<i>Youth Hostel dan dormitory</i>	Ciri khas utamanya adalah <i>cheap</i> (harga murah) biasanya digunakan untuk pelajar dan anak muda yang sedang <i>study tour</i> .

6.	<i>Homestay</i>	Berasal dari rumah-rumah rakyat yang telah ditingkatkan fasilitas dan sarananya, sehingga memenuhi syarat-syarat kesehatan untuk digunakan sebagai usaha penginapan.
7.	<i>Inn</i>	Pada umumnya istilah bagi tempat penginapan disebut dengan Inn.
8.	<i>Marine Inn-Floating-Cruise ship</i> (kapal pesiar)	<i>Cruise ship</i> atau kapal pesiar pada dasarnya merupakan sebuah moda transportasi perairan yang sekaligus merupakan sebuah hotel apung berjalan.
9.	<i>Apartement(rent/ sale)</i>	Tempat tinggal yang disewakan dalam jangka waktu tertentu, termasuk fasilitas, kamar, dapur, dan seterusnya.
10.	<i>Condominium/ Time share</i> (involves joint ownership)	<i>Condominium</i> merupakan sejenis hotel dengan kepemilikan bersama beberapa pemilik (<i>Owner</i>), yang digunakan dalam jangka waktu berbeda dan bergantian.

Sumber : Hermawan, Brahmanto, & Hamzah 2018:41

2.2 Manajemen Pemasaran

2.2.1 Pengertian Pemasaran

Didalam usaha perhotelan, Menurut Prasetyo (2018) pemasaran merupakan salah satu fungsi yang sangat penting saat ini dipertimbangkan sebagai bagian dari manajemen karena meningkatkan persaingan usaha perhotelan akan mendorong berkembangnya usaha pemasaran hotel.

Menurut pendapat Kotler dan Armstrong (2016:6), menyatakan bahwa pemasaran adalah proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan dengan tujuan untuk menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalannya.

Definisi Pemasaran menurut Kotler dan Keller (2016:27) adalah *“Marketing is about identifying and meeting human and social needs. One of the shortest good definitions of marketing is “meeting needs profitability.”*

Dengan kata lain pemasaran adalah tentang mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial. Salah satu definisi terpendek dari definisi pemasaran tersebut tentang memenuhi kebutuhan secara menguntungkan.

Sedangkan Darmanto dan Wardaya (2016:5) menyimpulkan bahwa, pemasaran merupakan proses dari seseorang atau organisasi untuk mempengaruhi orang lain atau organisasi lain agar mereka yang menginginkan dan memerlukan produk atau jasa dapat terpenuhi dan mereka yang memiliki produk atau jasa memperoleh keuntungan. Hubungan ini diharapkan dapat berjalan dalam jangka waktu panjang.

Rangkuti (2017:102), menjelaskan bahwa unsur strategi persaingan dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu:

a. Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah.

b. Targeting

Targeting adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.

c. Positioning

Positioning adalah penetapan posisi pasar. Tujuannya adalah membangun dan mengomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar ke dalam benak konsumen.

Definisi pemasaran menurut Hery (2019:3), pemasaran berhubungan erat dengan mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan orang-orang dan masyarakat. Salah satu definisi pemasaran adalah memenuhi kebutuhan secara menguntungkan, kebutuhan pribadi atau social diubah menjadi peluang bisnis yang mampu menghasilkan laba. Menurut Zainuri,dkk (2019), Pemasaran merupakan suatu kegiatan yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan lewat penawaran yang dilakukan oleh badan usaha atau pelaku bisnis.

Definisi pemasaran yang telah dikemukakan beberapa ahli dapat disimpulkan dengan pengertian bahwa pemasaran adalah proses yang saling berhubungan antara suatu kegiatan bisnis yang memiliki produk yang bernilai dengan pelanggan yang membutuhkan produk tersebut dan sebagai kegiatan

menyampaikan produk tersebut sampai ke pelanggan tersebut, sehingga perusahaan dapat menghasilkan profitabilitas dan kebutuhan konsumen terpenuhi.

2.2.2 Proses Pemasaran

Pemasaran memiliki fungsi utamanya adalah menciptakan nilai bagi pelanggan. Nilai tersebut dapat membuat pelanggan menjadi loyal terhadap produk yang dipasarkan. Dari penjelasan diatas proses pemasaran dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Proses Pemasaran

Sumber: Kotler & Armstrong (2008:6)

Gambar diatas merupakan model sederhana dari proses pemasaran. Model sederhana proses pemasaran diatas menurut Kotler & Armstrong (2008:6), dalam empat langkah pertama, perusahaan bekerja untuk memahami pelanggan, menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan. Dalam langkah terakhir, perusahaan menuai hasil dari menciptakan nilai unggul bagi pelanggan. Dengan menciptakan nilai bagi pelanggan, sebagai imbalannya mereka menangkap nilai dari pelanggannya dalam bentuk penjualan, laba, dan ekuitas pelanggan dalam jangka panjang.

2.2.3 Pengertian Manajemen Pemasaran

Manajemen Pemasaran menurut Hery (2019:3) diartikan sebagai suatu seni dan ilmu memilih pasar sasaran dan mendapatkan, menjaga, serta menumbuhkan pelanggan dengan menciptakan, menyerahkan, dan mengkomunikasikan nilai pelanggan yang unggul.

2.3 Pemasaran Jasa

Menurut Payangan (2013:79), Dalam konteks “*marketing service*” terdapat dua aspek yang paling utama, yaitu aspek sosial (*the social setting*) dan aspek fisik (*the physical setting*). Aspek sosial dapat berhubungan dengan rasa menghargai serta hal-hal lainnya yang menyangkut kegiatan pertukaran ataupun transaksi yang terjadi, dimana para konsumen dapat melakukan evaluasi terhadap jasa yang ditawarkan dan termasuk kebutuhan yang akan diterima. Aspek fisik antara lain *visual, aural, olfactory*, dan *tactics perception*. Hal tersebut merupakan sesuatu yang penting untuk melancarkan strategi pemasaran yang akan digunakan.

2.3.1 Karakteristik Jasa

Menurut Tjiptono (2019:31), jasa memiliki sejumlah karakteristik unik yang membedakannya dari barang dan berdampak pada cara memasarkannya. Secara garis besar, karakteristik jasa menunjukkan implikasi manajemen dari masing-masing karakteristik unit ini. Berikut ini adalah tabel karakteristik jasa dan implikasi manajemennya:

Tabel 2.2 Karakteristik Jasa dan Implikasi Manajemen

Karakteristik	Implikasi Manajemen
<i>Intangibility</i>	<p>Produk bersifat abstrak: lebih berupa tindakan dan pengalaman</p> <p>Kesulitan dalam evaluasi alternatif penawaran jasa: persepsi konsumen terhadap risiko</p> <p>Tidak dapat dipajang: diferensiasi sukar dilakukan</p> <p>Tidak ada hak paten: hambatan masuk (<i>entry barriers</i>) rendah</p>
<i>Inseparability</i>	<p>Konsumen terlibat didalam produksi: kontak dan interaksi penting sekali</p> <p>Pelanggan lain juga terlibat: masalah pengendalian</p> <p>Karyawan mencerminkan dan mewujudkan bisnis jasa: relasi pribadi</p> <p>Lingkungan jasa: mendiferensiasikan bisnis</p> <p>Kesulitan dalam produksi massal: pertumbuhan membutuhkan jaringan kerja sama</p>
<i>Heterogenity</i>	<p>Standarisasi sukar dilakukan: sangat tergantung pada sumber daya manusia yang terlibat</p> <p>Kualitas sulit dikendalikan: heterogenitas lingkungan</p>
<i>Perishability</i>	<p>Tidak dapat disimpan: tidak ada sediaan</p>

	Masalah beban periode puncak: produktivitas rendah Sulit untuk menentukan harga jasa: masalah penetapan harga
<i>Lack of ownership</i>	Pelanggan tidak dapat memiliki jasa: jasa disewakan

Sumber : Tjiptono (2019:31)

2.3.2 Bauran pemasaran Jasa

Menurut (Tjiptono 2019:45), bauran pemasaran (*marketing mix*) merupakan seperangkat alat yang dapat digunakan pemasar untuk membentuk karakteristik jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. Konsep bauran pemasaran menggunakan rumus 4P (*product, price, place, promotion*) dalam perkembangannya, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penerapan 4P terlampaui terbatas/sempit untuk bisnis jasa. Hasilnya 4P diperluas dan ditambahkan dengan tiga unsur lainnya yaitu *people, process, dan physical evidence*

1) *Product*

Produk merupakan bentuk penawaran organisasi jasa yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemuasan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Keputusan bauran produk yang dihadapi pemasar jasa bisa sangat berbeda dengan yang dihadapi pemasar barang. Aspek pengembangan jasa baru juga memiliki keunikan khusus yang berbeda dengan barang, yakni jasa sukar diproteksi dengan paten.

2) Pricing

Keputusan bauran harga berkenaan dengan kebijakan strategik dan taktikal, seperti tingkat harga, struktur diskon, syarat pembayaran dan tingkat diskriminasi harga di antara berbagai kelompok pelanggan. Karakteristik *intangible* jasa menyebabkan harga menjadi indikator signifikan atas kualitas. Karakteristik personal dan *non-transferable* pada beberapa tipe jasa memungkinkan diskriminasi harga dalam pasar jasa tersebut, sementara banyak pula jasa yang dipasarkan oleh sektor publik dengan harga yang disubsidi atau bahkan gratis. Hal ini menyebabkan kompleksitas dalam penetapan harga jasa.

3) Promotion

Bauran promosi tradisional meliputi berbagai metode untuk mengkomunikasikan manfaat jasa kepada pelanggan potensial dan aktual. Metode-metode tersebut terdiri atas periklanan, promosi penjualan, *direct marketing*, *personal selling*, dan *public relation*.

4) Place

Keputusan distribusi menyangkut kemudahan akses terhadap jasa bagi para pelanggan potensial. Keputusan ini meliputi keputusan lokasi fisik, keputusan mengenai penggunaan perantara untuk meningkatkan aksesibilitas jasa bagi para pelanggan, dan keputusan non-lokasi yang ditetapkan demi ketersediaan jasa.

5) People

Bagi sebagian besar jasa, orang merupakan unsur vital dalam bauran pemasaran. Dalam industri jasa, setiap orang merupakan '*part-time marketer*'

yang tindakan dan perilakunya memiliki dampak langsung pada output yang diterima pelanggan. Untuk mencapai standar yang ditetapkan, metode-metode rekrutmen, pelatihan, pemotivasian, dan penilaian kinerja karyawan tidak dapat dipandang semata-mata sebagai keputusan personalia; semua itu juga merupakan keputusan bauran pemasaran penting.

6) *Physical Evidence*

Karakteristik *intangible* pada jasa menyebabkan pelanggan potensial tidak bisa menilai suatu jasa sebelum mengkonsumsinya. Ini menyebabkan risiko yang dipersepsikan konsumen dalam keputusan pembelian semakin besar. Oleh sebab itu, salah satu unsur penting dalam bauran pemasaran adalah upaya mengurangi tingkat risiko tersebut dengan jalan menawarkan bukti fisik dari karakteristik jasa. Bukti fisik ini bisa dalam berbagai bentuk, misalnya brosur paket liburan; penampilan staf yang rapi dan sopan; dan lain-lain.

7) *Process*

Proses produksi atau operasi merupakan faktor penting bagi konsumen *high-contact services*, yang kerap kali juga berperan sebagai *co-producer* jasa bersangkutan. Dalam bisnis jasa, manajemen pemasaran dan manajemen operasi terkait erat dan sulit dibedakan dengan tegas.

2.4 Pengertian Strategi

Setiap perusahaan yang sedang berkembang atau bertumbuh pasti memiliki strategi masing-masing agar mampu bersaing dengan kompetitor, mempertahankan perusahaannya, dan menyelesaikan masalah-masalah yang sedang terjadi di perusahaannya. Strategi adalah sebagai alat perusahaan untuk menyiapkan diri pada kondisi-kondisi yang akan datang di masa mendatang.

Strategic planning is considered as one of the most important duties of organization managers and, at present, because of the extent and speed of social and economic development and the increase in competitiveness, its importance is increasingly growing and all the organizations are compelled to consider it for their survival sooner or later (Hashemi, Mazdeh, dkk:2011), menjelaskan bahwa perencanaan strategi dianggap sebagai salah satu tugas terpenting saat ini, karena semakin berkembangnya sosial dan ekonomi serta peningkatan daya saing.

Menurut Rangkuti (2017:3) Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat di tunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama tiga puluh tahun terakhir.

2.5 Strategi Pemasaran

Menurut Zainuri, dkk (2019), Strategi Pemasaran digunakan perusahaan untuk membuat konsumen supaya tertarik dan membeli produk atau memakai produk yang ditawarkan. Strategi Pemasaran menurut (Tjiptono & Chandra 2014:228) merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu. Berikut strategi pemasaran yang dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu strategi permintaan primer dan strategi pemasaran selektif menurut (Tjiptono 2019:218) :

a. Strategi Permintaan Primer

Strategi permintaan primer dirancang untuk menaikkan tingkat permintaan terhadap bentuk produk atau kelas produk. Strategi permintaan primer biasanya diterapkan oleh perusahaan-perusahaan primer yang memasarkan bentuk produk

baru. Tabel berikut ini merupakan strategi permintaan primer yang dapat dikelompokkan menjadi dua macam berdasarkan sasaran tipe konsumennya:

Tabel 2.3 Strategi Pemasaran Permintaan Primer

Bagaimana permintaan dipengaruhi	Strategi untuk mempengaruhi permintaan
Menarik pengguna baru	Meningkatkan kesediaan untuk membeli Meningkatkan kemampuan untuk membeli
Memperbesar tingkat pembelian	Menambah situasi penggunaan Menaikkan tingkat konsumsi Mendorong penggantian produk

Sumber : Tjiptono (2019:218)

b. Strategi Permintaan Selektif

Strategi permintaan selektif bisa berupa tiga alternatif yaitu memperluas pasar yang dilayani, merebut pelanggan dari pesaing, dan mempertahankan atau meningkatkan permintaan dari basis pelanggan saat ini. Strategi untuk mempengaruhi permintaan selektif dan bagaimana permintaan dipengaruhi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.4 Strategi Permintaan Selektif

Bagaimana permintaan dipengaruhi	Strategi untuk mempengaruhi permintaan
Memperluas pasar yang dilayani	Memperluas distribusi Perluasan lini produk
Merebut pelanggan dari pesaing	<i>Head to head competition</i> Kualitas Superior Kepemimpinan harga-biaya Diferensiasi <i>Benefit/attribute positioning</i> <i>Customer-based positioning</i>
Mempertahankan atau meningkatkan permintaan dari basis pelanggan saat ini	Mempertahankan kepuasan pelanggan <i>Relationship marketing</i> Produk komplementer

Sumber : Tjiptono (2019:218)

2.6 Analisis Strategi

2.6.1 Proses memilih strategi

Proses memilih strategi perlu melibatkan manajer dan karyawan yang sebelumnya telah merumuskan pernyataan visi, misi, dan melakukan audit eksternal dan internal. Menurut Gupta, dkk (2015) *Strategy formulation and implementation is one of the most important task that managers in every organization need to perform. This process has emerged with a range of approaches that enjoyed different levels of support and recognition over time.*

Yang dimana menjelaskan bahwa perumusan dan implementasi strategi adalah salah satu tugas penting manajer di semua organisasi.

Proses memilih strategi atau perumusan strategi memerlukan tahap-tahap guna memutuskan strategi-strategi yang akan diimplementasikan. Tahap-

tahapnya melalui proses input, pencocokan dan tahap keputusan sesuai dengan kerangka kerja analitis formulasi strategi dalam David (2017:169), Tahap satu dari formulasi kerangka kerja terdapat matriks EFAS, Matriks IFAS. Disebut tahap input (*input stage*), tahap satu meringkas informasi input mendasar yang dibutuhkan memformulasikan strategi. Tahap dua yang disebutkan tahap pencocokan (*matching stage*), berfokus pada pembuatan strategi alternatif yang layak dengan menyelaraskan faktor internal dan eksternal kunci. Teknik tahap dua termasuk matriks *strength-weakness-opportunity-threat* (SWOT) yang dijadikan sebagai tahap pencocokan. Tahap tiga, yang disebut tahap keputusan (*decision stage*), melibatkan teknik tunggal, *quantitative strategic planning matrix* (QSPM). QSPM menggunakan informasi input dari tahap satu secara objektif mengevaluasi strategi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap dua. QSPM mengungkapkan daya tarik relatif dari strategi alternatif dan memberikan dasar yang objektif dalam memilih strategi tertentu.

2.6.2 Tahap input

Tahap input merupakan tahap dimana mengaudit eksternal dan internal perusahaan. Menurut Rangkuti (2017:24), tahap ini juga termasuk tahap pengumpulan data yang dimana tahap ini dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra analisis.

Menurut Burami dalam Dewi (2014), cara menentukan bobot setiap indikator dari faktor-faktor internal maupun eksternal dengan menggunakan skala prioritas mulai dari 4 (sangat penting) sampai dengan 1 (tidak penting) pada variabel bersifat positif. Sedangkan variabel bersifat negatif diberi nilai

sebaliknya. Kemudian kalikan nilai skala prioritas (SP) dengan konstanta (K). Penentuan nilai konstanta didasarkan nilai tertinggi yaitu 4 dengan asumsi bahwa semua indikator dianggap baik. Masing-masing nilai SP x K dibagi dengan total nilai SP x K untuk memperoleh nilai bobot. Berikut ini merupakan tabel penentuan bobot pada faktor-faktor internal dan faktor eksternal.

Tabel 2.5 Penentuan Bobot Pada Faktor-Faktor Internal dan Eksternal

Faktor-faktor strategi eksternal/internal	Skala Prioritas (SP)	Konstanta (K)	SP x K	Bobot
1.				
2.				
3. dst..				
TOTAL SP x K				
Peluang/Ancaman				
1.				
2.				
3. dst...				
TOTAL SP x K				

Sumber : Burami dalam dewi (2014)

Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan data internal. Berikut ini merupakan langkah-langkah untuk membuat model matriks faktor strategi eksternal/ EFAS (*External Factor Analysis Summary*) menurut Rangkuti (2017:25) :

- a. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).

- b. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom bobot. Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00.)
- c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 sampai dengan 1 berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
- d. Kalikan bobot pada kolom dua dengan rating pada kolom tiga, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom empat. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Gunakan kolom lima untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom empat), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Berikut ini merupakan tabel matriks faktor strategi eksternal/ Matriks EFAS :

Tabel 2.6 Matriks Faktor Strategi Eksternal (Matriks EFAS)

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Peluang: a. b. c. d.			
Ancaman : a. b. c. d.			
Total			

Sumber : Freddy Rangkuti 2017 : 26

Setelah mengetahui matriks faktor strategi eksternal, hal yang perlu dilakukan adalah merumuskan faktor strategis internal. Langkah- langkah dalam merumuskan matriks faktor strategi internal adalah

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom satu.
- b. Beri bobot masing-masing faktor tersebut, berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategi perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
- c. Hitung rating (dalam kolom tiga) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala nilai dari empat (*outstanding*) sampai dengan satu (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk

kategori kekuatan) diberi nilai mulai +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya.

- d. Kalikan bobot pada kolom dua dengan rating pada kolom tiga, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom empat. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,00 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Gunakan kolom untuk memberikan komentar atau cacatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotan dihitung.
- f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom empat), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Berikut ini merupakan matriks faktor strategi internal/ IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) :

Tabel 2.7 Matriks Faktor Strategi Internal (Matriks IFAS)

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Kekuatan : a. b. c. d.			
Kelemahan : a. b. c. d.			
Total			

Sumber : Freddy Rangkuti 2017 : 26

Hal yang perlu dilakukan saat mengaudit eksternal perusahaan adalah mencari sebanyak mungkin informasi tentang Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, guna untuk mengetahui peluang dan ancaman dari eksternal yang nantinya akan disusun ke dalam matriks EFE (*external factor evaluation*). Sedangkan hal yang perlu dilakukan saat mengaudit internal perusahaan ialah lebih mengevaluasi kegiatan-kegiatan di dalam perusahaan. Audit internal yang dilakukan oleh perusahaan akan meningkatkan komunikasi yang baik di antara masing-masing departemen perusahaan, manajer dan karyawan, dan semua yang terlibat di dalam organisasi/perusahaan tersebut dan disusun ke dalam matriks IFE (*internal factor evaluation*).

2.6.3 Analisis SWOT (Tahap Pencocokan)

Analisis SWOT menurut Rangkuti (2017:19) adalah Identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).

Pearce II, dkk (2016:156), Analisis SWOT merupakan suatu teknik historis yang terkenal di mana para manajemen menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian” yang baik antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman).

Kekuatan adalah keunggulan sumber daya relatif terhadap para pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau diharapkan untuk dilayani oleh perusahaan. Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas suatu perusahaan relatif terhadap pesaingnya yang menghambat kinerja efektif perusahaan. Peluang adalah merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman adalah merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan.

Menurut Susanto (2014:131), analisa SWOT adalah perangkat analisa yang paling populer, terutama untuk kepentingan perumusan strategi. Asumsi dasar yang melandasinya adalah bahwa organisasi harus menyelaraskan

aktivitas internalnya dengan realitas eksternalnya agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Berikut ini merupakan tabel matriks SWOT untuk menggambarkan kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang yang dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategis.

Tabel 2.8 MATRIKS SWOT

EFAS IFAS	KEKUATAN Tentukan 5-10 kekuatan-kekuatan faktor internal.	KELEMAHAN Tentukan 5-10 kelemahan faktor internal perusahaan.
KESEMPATAN Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal.	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman.
ANCAMAN Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal.	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber : Rangkuti (2017:83)

Matriks SWOT menurut David (2017:171) adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi. Strategi kekuatan-kesempatan (*Strength-Opportunities-SO*), strategi kelemahan-kesempatan (*weakness-opportunities*), strategi kekuatan-ancaman (*strength-threats*), strategi kelemahan-ancaman (*weakness-threats*).

a. Strategi SO

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal. Semua manajer menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi saat kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari tren dan kejadian eksternal. ketika perusahaan memiliki kelemahan utama ia akan berusaha menanggulangnya dan membuat kelemahan tersebut menjadi kekuatan. Ketika organisasi menghadapi ancaman besar, mereka akan menghindarinya untuk berkonsentrasi pada kesempatan.

b. Strategi WO

Strategi WO bertujuan untuk meningkat kelemahan internal dengan mengambil keuntungan pada kesempatan eksternal. Terkadang, kesempatan kunci eksternal hadir, namun perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya untuk mendapatkan kesempatan-kesempatan itu. Satu strategi WO yang memungkinkan untuk mendapatka teknologi ini adalah membentuk usaha patungan dengan perusahaan yang berkompetensi di area ini. Strategi WO alternatif akan dipergunakan dan akan ada pelatihan terhadap orang dengan kapabilitas teknis yang dibutuhkan.

c. Strategi ST

Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat selalu menemui ancaman dalam lingkungan eksternal.

d. Strategi WT

Strategi WT adalah taktik defensif yang dilakukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Organisasi yang menghadapi beberapa ancaman eksternal dan kelemahan internal mungkin ada dalam posisi yang tidak aman. Bahkan, perusahaan seperti itu harus berjuang untuk kelangsungan hidupnya, melakukan merger, pengurangan atau memilih fluktuasi.

2.6.4 QSPM (Tahap Keputusan)

Menurut David (2017:184), selain membuat peringkat untuk memperoleh daftar prioritas, hanya ada satu teknik analitis dalam literatur yang didesain untuk menentukan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak. Teknik ini adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) yang membentuk tahap tiga kerangka analitis formulasi strategi. Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan sejauh mana faktor kesuksesan kunci internal dan kunci eksternal dimanfaatkan atau ditingkatkan. Daya tarik relatif untuk setiap strategi dalam seperangkat alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor kesuksesan internal dan eksternal yang penting. Berapapun perangkat strategi alternatif dapat dicakup dalam QSPM, dan berapapun strategi dapat membentuk suatu perangkat, namun hanya strategi-strategi di dalam perangkat itu yang dievaluasi relatif satu dengan yang lain (David 2017:185). Enam langkah yang disyaratkan untuk mengembangkan QSPM menurut (David 2017:186), sebagai berikut

- a. Langkah pertama adalah membuat daftar kesempatan dan ancaman perusahaan kunci juga kelemahan serta kekuatan internal di kolom kiri QSPM.
- b. Langkah kedua adalah masukkan bobot untuk setiap kunci internal dan eksternal.
- c. Langkah ketiga adalah menguji matriks-matriks tahap dua (pencocokan), dan mengidentifikasi strategi alternatif yang sebaiknya organisasi mempertimbang implementasinya.
- d. Langkah keempat adalah menentukan daya skor tarik, didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi dalam alternatif. Skor daya tarik/*Attractive Score* (AS) ditentukan dengan menguji setiap faktor internal dan faktor eksternal kunci pada satu waktu.

Batasan Nilai AS :
1= Tidak menarik
2= Sedikit menarik
3= Cukup menarik
4= Sangat menarik
- e. Langkah kelima adalah hitung daya skor tarik total (TAS) didefinisikan sebagai hasil dari perkalian bobot (langkah dua) dengan (langkah empat) disetiap baris. Semakin tinggi TAS, semakin menarik alternatif strategi (mempertimbangkan hanya faktor kesuksesan pembatas yang penting).
- f. Langkah keenam adalah menghitung jumlah skor daya tarik total. Tambahkan TAS dalam setiap kolom strategi QSPM. Jumlah skor daya tarik total

mengungkapkan strategi yang paling menarik dalam setiap perangkat alternatif.

Berikut ini merupakan tabel matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*):

Tabel 2.9 MATRIKS QSPM

SWOT	Strategi 1			Strategi 2	
	(...)			(.....)	
	WT	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan a. b. c. d. dst..					
Kelemahan a. b. c. d. dst..					
Kesempatan a. b. c. d. dst..					
Ancaman a. b. c. d. dst..					

Sumber : David 2017:185

2.7 Tinjauan Penelitian Terdahulu

1) Dwi Fitriana Dewi (2014)

Penelitian pada Grand Clarion Hotel & Convention Makasar. Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif yaitu data yang diperoleh dalam bentuk informasi lisan dan tulisan, yang meliputi sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi serta tugas dari masing-masing bagian dalam perusahaan. Tahap-tahap menganalisis data melalui tiga tahap analisis yaitu, Tahap pengumpulan data, tahap analisis, tahap pengambilan keputusan. Perumusan strategi yang digunakan adalah analisis deskriptif, analisis swot, diagram cartesius, matrik internal eksternal, matriks swot. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Grand Clarion Hotel & Convention Makasar memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat dalam industri yang atraktif. Terdapat empat strategi alternatif yang dapat diterapkan Grand Clarion Hotel & Convention Makasar sehubungan dengan perkembangan bisnis dan perubahan kondisi pasar yang terjadi berdasarkan faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal Grand Clarion Hotel & Convention Makasar.

2) Santi Melasari, I Nyoman Sujana, Kadek Rai Suwena (2019)

Penelitian pada Hotel Banyulit Singaraja menggunakan data analisis dengan menggunakan data analisis deskriptif. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT, IFAS, dan EFAS. Dari hasil penelitian ini, kekuatan yang dimiliki meliputi fasilitas hotel cukup lengkap dan memadai, harga yang kompetitif, lokasi cukup strategis, kebersihan dan kenyamanan yang terjaga, karyawan yang ramah, dan adanya tempat bermain untuk anak-anak; kelemahan yang dimiliki meliputi promosi yang belum efektif dan berkesinambungan, jumlah kamar yang sedikit kurang bisa memenuhi permintaan tamu, fasilitas *gym* yang belum tersedia, sistem

perekrutan karyawan masih bersifat kekeluargaan, dan hotel Banyuwangi termasuk hotel tua sehingga terkadang ada keluhan dan saran dari para tamu yang menginap di sana; peluang yang dimiliki meliputi memiliki pelanggan tetap, kerjasama yang baik dengan supplier, kondisi alam yang menjadi daya tarik para wisatawan untuk datang ke Banyuwangi, pendapatan per kapita wisatawan yang tinggi akan menjadi peluang wisatawan untuk melakukan perjalanan lebih lama sehingga lama menginap di hotel juga lebih panjang, pangsa pasar lebih dominan menginap di hotel berasal dari wisatawan mancanegara, dan adanya permintaan terhadap produk-produk restoran hotel dari orang luar yang bukan tamu; ancaman yang dihadapi meliputi terdapat banyak hotel yang sejenis, perkembangan teknologi yang pesat, banyaknya pendatang baru yang masuk ke industri penginapan sejenis hotel, dan meningkatnya jumlah fasilitas dan kualitas pelayanan yang dimiliki hotel pesaing; dan strategi yang tepat untuk diterapkan adalah *growth oriented strategy*.

3) Rido Insan Raharjo (2018)

Penelitian pada usaha penyewaan lapangan futsal di Scudetto Futsal Banyuwangi. Desain yang digunakan penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Subjek penelitian ini adalah manajer perusahaan, karyawan dan konsumen. Sampel penelitian ini adalah manajer, karyawan dan konsumen di Scudetto Futsal Banyuwangi dengan jumlah tujuh orang. Teknik sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah *purposive sampling*. Instrumen penelitian dilakukan dengan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis lingkungan internal memiliki kekuatan

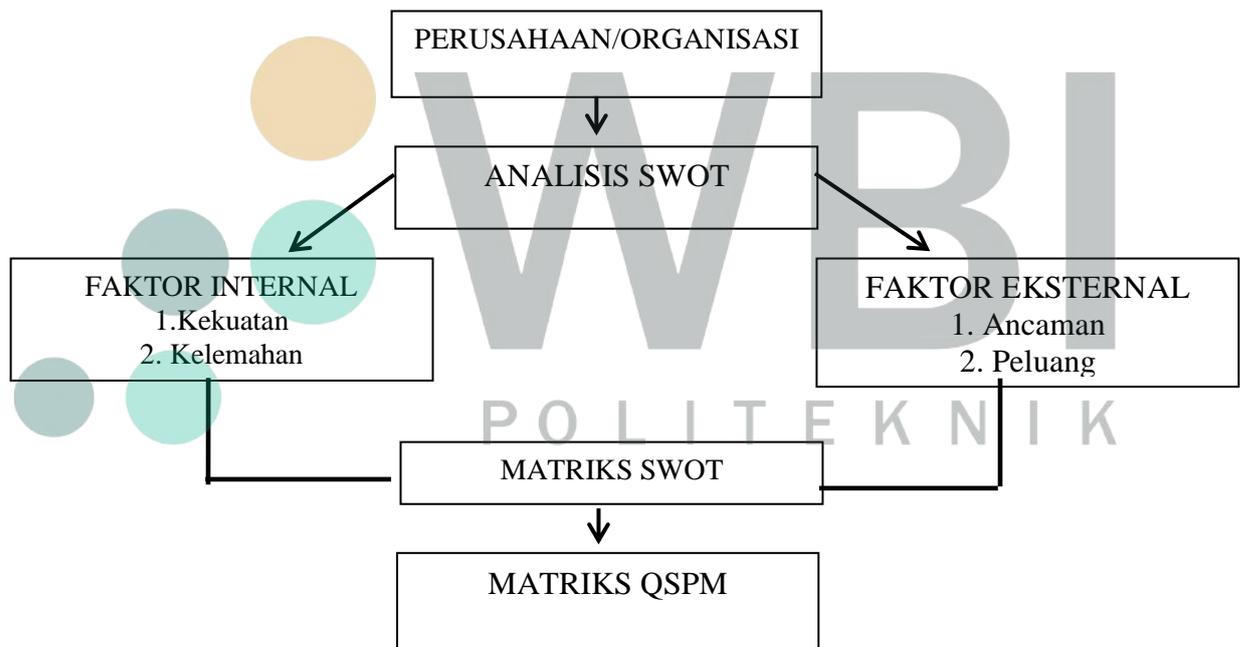
antara lain yaitu lokasi yang strategis, produk berkualitas unggulan, produk beragam, harga yang terjangkau, dan pelayanan yang ramah. Sedangkan kelemahannya karyawan datang terlambat, dan minimnya pemasaran. Pada kondisi eksternal, peluang yang dimiliki meningkatnya permintaan konsumen, peluang pasar yang luas, meningkatkan pemasaran melalui media sosial, dan kualitas produk diakui konsumen. Ancaman yang dihadapi yaitu adanya pesaing yang sama, pesaing memberikan harga miring, dan mulai tumbuh perusahaan yang baru. Strategi yang dapat diterapkan yaitu dengan membuka cabang baru, mengintensifkan promosi pada pasar, menjaga kualitas produk yang ditawarkan, memanfaatkan media social sebagai sarana untuk melakukan promosi, dan memberikan fasilitas berupa *locker room* agar konsumen merasa lebih aman dalam menyimpan barangnya.

4) **Rido Pujima.E.C.Purba & E.Kusumadmo**

Penelitian pada Nimco Indonesia menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* dengan melakukan evaluasi pilihan alternatif secara objektif, menetapkan daya tarik, lalu memutuskan strategi yang terbaik. Metode ini dilakukan dengan tiga tahap yaitu *input stage*, dengan matriks IFE dan EFE, dilanjutkan *matching stage* yaitu matriks IE. Tahap terakhir yaitu *decision stage* dengan metode QSPM. Hasil penelitian memberi sepuluh alternatif strategi dengan tiga prioritas strategi tertinggi yaitu meningkatkan kualitas produk, mengembangkan varian dan desain produk, dan membuat strategi harga pasar dalam menghadapi persaingan.

2.8 Kerangka Berpikir

Berdasarkan Teori yang telah dijelaskan, penelitian ini ditujukan untuk menganalisis SWOT terhadap strategi pemasaran yang telah ditetapkan. Dalam hal ini mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (ancaman dan peluang) pada organisasi/perusahaan. Selanjutnya menghasilkan Matriks SWOT, yang dimana akan menghasilkan empat strategi yang kemudian di evaluasi dengan Matriks QSPM agar menghasilkan strategi pemasaran yang berdaya saing. Kerangka pikir dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam bentuk skema sebagai berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir