

# ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN RAFTING YANG ADA DI BALI

Alexander Immanuel Sinarta

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail: somehowalex@gmail.com*

**Penelitian ini dilakukan untuk menyusun strategi bersaing pada subjek penelitian. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Penetapan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling. Kemudian data diuji keabsahannya dengan menggunakan metode triangulasi sumber. Penerapan Diversifikasi Terkait (Related Diversification, menjadi pendekatan paling sesuai yang digunakan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Strategi diversifikasi terkait dijalankan dengan menambahkan jumlah produk atau jasa yang masih tergolong sejenis dengan produk atau jasa yang sudah ada. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang sesuai untuk diterapkan bagi perusahaan adalah Strategi Diversifikasi Terkait sehingga mampu bersaing.**

**Kata kunci:**

**Strategi bersaing, Diversifikasi, Diversifikasi terkait**

## I. PENDAHULUAN

Tantangan merupakan hal yang bisa dibalang “biasa” dalam setiap industri. Kecepatan dari perubahan yang terjadi sangat kencang dan selalu bertambah. Kemajuan infrastruktur dan komunikasi merupakan salah satu hasil dari kecepatan perubahan yang terjadi dan tentunya berdampak kepada setiap aspek kehidupan baik itu budaya maupun ekonomi. Tantangan yang sedang dihadapi oleh perusahaan saat ini sangatlah mendasar yaitu bagaimana cara untuk bertahan (Sulistiyawati, 2012). Jika melihat persaingan yang begitu ketat, perusahaan dituntut memiliki strategi yang baik untuk menciptakan sebuah keunggulan bersaing. Sehingga perusahaan tidak akan tenggelam dengan kerasnya persaingan yang ada. Dalam usahanya untuk menciptakan keunggulan kompetitif, perusahaan harus melakukan analisis secara terus menerus kepada pesaing terbesar di sektor atau industri tersebut melalui pengumpulan analisis dan informasi tentang kompetisi yang sedang mereka hadapi. (Ristovska, 2015).

Dalam menghadapi situasi bisnis yang begitu kompleks dan dinamis saat ini, perusahaan dituntut tidak hanya berfokus pada strategi untuk saat ini saja, namun perusahaan perlu memiliki pola pikir yang progresif dalam menjalankan operasi bisnis mereka (Malek et al., 2015). Dengan memiliki pandangan jauh kedepan, perusahaan akan memiliki berbagai pertimbangan yang dapat mereka gunakan untuk meraih keberlangsungan bisnis.

Bali dengan potensi wisatanya yang besar dan juga berkat pencapaian yang berhasil diraih oleh Pulau Bali tersebut,

jumlah wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Bali pun semakin meningkat setiap tahunnya. Objek wisata yang dikunjungi oleh wisatawan pun beragam, mulai dari pantai, pegunungan, pura, dan masih banyak lagi. Dengan banyaknya variasi objek wisata, semakin beragam pula usaha-usaha yang bergerak di bidang pariwisata, sebut saja *rafting*, *touring*, *water sport*, dll. Perusahaan-perusahaan barupun banyak bermunculan, dan dengan bertambahnya jumlah perusahaan yang ada, persaingan dalam industri yang sama akan semakin meningkat. Tentunya dengan persaingan yang semakin ketat diperlukan suatu strategi untuk mampu bersaing, sehingga perusahaan tidak hanya bersaing namun tetap bertahan didalam industri tersebut.

Perusahaan yang akan diteliti merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pariwisata. Perusahaan ini bergerak di bidang wisata tirta yang berlokasi di kabupaten Klungkung. Perusahaan dengan pegawai yang berjumlah sekitar 100 orang ini mampu bertahan sejauh ini, terlepas dari berbagai macam situasi yang ada, seperti ketika bom Bali yang berdampak pada lesunya situasi ekonomi pada saat itu. Selain itu faktor kebijakan pemerintah yang memudahkan ijin untuk mendirikan usaha serupa menyebabkan semakin banyaknya kompetitor yang muncul. Menurut pemaparan dari General Manager perusahaan, pada tahun 2012, dalam satu sungai terdapat lebih dari 20 kompetitor yang ada, dengan adanya persaingan yang begitu ketat perusahaan-perusahaan kecil yang baru ini menurunkan harganya dengan margin yang cukup jauh, sehingga perusahaan yang sudah besar mengalami penurunan profit yang drastis.

Selain itu kerasnya persaingan menyebabkan masalah pada loyalitas Sumber Daya Manusia. Perusahaan-perusahaan kecil yang baru saja merintis, mengambil SDM dari perusahaan besar sebagai pekerja harian. Perusahaan-perusahaan rintisan itu pun memberlakukan sistem upah harian. Dengan adanya sistem upah harian, menyebabkan penurunan loyalitas SDM perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya perusahaan yang memilih untuk mengundurkan diri pada saat itu. Selain dari pihak internal, pihak eksternal dalam hal ini.

## II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode kualitatif. Dengan menggunakan metode kualitatif penulis ingin memperoleh gambaran mendalam mengenai objek yang akan diteliti. Menurut Sugiyono (2016, p. 9),

metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya

adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada *generalisasi*. Untuk jenis penelitian, yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus

### Jenis dan Sumber Data

Menurut Lofland dan Lofland dalam (Moleong, 2016), sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain lain. Menurut Moleong (Moleong, 2016, p. 11) Sebuah data dapat saja berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, *videotape*, dokumen pribadi, catatan atau memo, atau dokumen resmi lainnya. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data berupa kata-kata dari hasil wawancara.

Bila dilihat dari sumber datanya, jenis data kualitatif dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu :

1. Sumber Primer

Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber primer ini berupa catatan wawancara yang diperoleh dari proses wawancara antara peneliti dengan informan.

2. Sumber Sekunder

Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder yang didapatkan berupa foto-foto saat observasi dan dokumen yang didapatkan dari informan (Sugiyono, 2016, p. 137)

### Teknik Penentuan Informan

Informan yang akan dipilih dalam penelitian ini menggunakan *Non-probability Sampling* yang dimana adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik yang digunakan untuk memilih sampel penelitian adalah *Purposive Sampling*. Sugiyono (2016) mendefinisikan *purposive sampling* sebagai teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu seperti orang yang paling tahu tentang apa yang kita harapkan sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek atau situasi sosial yang diteliti. Dengan metode *purposive sampling* informan yang dipilih yaitu CEO perusahaan sebagai informan 1, *Marketing Manager* sebagai informan 2, *Finance Manager* sebagai informan 3, *Operational Manager* sebagai informan 4, perwakilan dari asosiasi wisata tirta Bali sebagai informan 5. Dan dua konsumen yaitu sebagai informan 6 dan 7

Pemilihan informan tersebut didasarkan dengan alasan bahwa informan yang dipilih memiliki peranan yang penting dalam kegiatan bisnis perusahaan ini dan tentunya akan memudahkan peneliti untuk mendapatkan informasi yang penting dalam perusahaan.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data ini adalah teknik wawancara. Teknik wawancara digunakan dalam upaya

untuk memperoleh data yang lebih detail terkait dengan topik penelitian ini.

Menurut Moleong (2016, p.186), wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*Interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*Interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Jenis wawancara yang digunakan (sesuai dengan apa yang dikemukakan Esenberg dalam Sugiyono (2016)) adalah wawancara semi-struktur. Wawancara semi-struktur adalah wawancara dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas jika dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara semi-struktur adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka (Sugiyono, 2016, p. 233).

### Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang di wawancarai. Miles dan Huberman (1984) (dalam Sugiyono, 2016, p. 246) mengemukakan bahwa dalam aktivitas analisis data terdapat tiga tahapan, yaitu :

- a) *Data Reduction* (Reduksi Data)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak. Untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi mampu memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai hasil pengamatan yang telah dilakukan.

- b) *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah mereduksi data, tahap selanjutnya yang dilakukakan adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, teks yang bersifat naratif, *flowchart*, matrik dan sejenisnya. Penyajian data disusun secara jelas dan terorganisir sehingga akan semakin mudah untuk dipahami.

- c) *Conclusion Drawing/ Verification*

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Tahap ini dilakukan dengan tujuan untuk mencari makna atau penjelasan terhadap data yang telah terkumpul. Agar diperoleh kesimpulan yang tepat, maka akan dilakukan proses verifikasi selama penelitian berlangsung.

### Input Stage

Tahapan input merupakan proses awal dalam memformulasikan strategi bersaing. dalam tahap ini terdapat beberapa metode yang digunakan, yaitu :

1. *Porter Five Forces*

Pendekatan Porter Five Forces digunakan dalam menganalisa lingkungan eksternal perusahaan. Data yang telah diperoleh dari pendekatan ini nantinya akan digunakan sebagai faktor kunci dalam proses analisis data selanjutnya. Dalam persaingan terdapat lima kekuatan

yang mempengaruhi intensitas persaingan. Lima kekuatan tersebut adalah : Ancaman pendatang baru, Kekuatan dari pemasok, Kekuatan dari pembeli, Ancaman produk Substitusi, dan Rivalitas Antar Pesaing

2. *External Factor Evaluation (EFE)*  
External Factor Evaluation Matrix (EFE) adalah sebuah alat manajemen stratejik yang dapat membantu pembuat strategi untuk meneliti sosial, budaya, ekonomi, demografis, politik, hukum, dan informasi kompetitif.
3. *Competitive Profile Matrix (CPM)*  
Competitive Profile Matrix (CPM) adalah alat yang digunakan untuk mengidentifikasi pesaing utama suatu perusahaan serta menilai kekuatan dan kelemahan khusus mereka dalam hubungannya dengan posisi strategi perusahaan.
4. *Internal Factor Evaluation (IFE)*  
Matriks IFE meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional dari suatu usaha dan matriks ini juga memberikan dasar untuk mengenali dan mengevaluasi hubungan di antara bidang-bidang ini.

#### **Matching Stage**

Tahap selanjutnya yang dilakukan dalam memformulasikan strategi adalah tahapan mencocokkan. Dalam tahap mencocokkan, akan digunakan lima alat dalam memformulasikan strategi, yaitu :

1. *SWOT Matrix*  
Matriks SWOT adalah alat yang digunakan untuk membuat gambaran cepat mengenai sebuah situasi stratejik perusahaan.
2. *SPACE Matrix*  
*The Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)* Matrix adalah kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif atau kompetitif yang paling cocok untuk organisasi tertentu.
3. *BCG Matrix*  
BCG Matrix adalah pendekatan yang digunakan organisasi untuk membantu mengelola portofolio bisnisnya dengan cara mengamati posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dari setiap divisi relatif terhadap semua divisi lain di dalam organisasi
4. *IE Matrix*  
IE matrix adalah sebuah alat yang digunakan untuk menganalisis kondisi kerja dan posisi strategis suatu bisnis. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y.
5. *Grand Strategy Matrix*  
Grand Strategy Matrix adalah salah satu alat yang digunakan dalam memformulasikan strategi.

Grand Strategy Matrix didasarkan pada dua dimensi evaluatif yaitu, posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar

#### **Decision Stage : Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)**

Setelah merumuskan beberapa strategi dengan menggunakan alat yang terdapat dalam tahap pencocokan, selanjutnya perlu ditentukan strategi yang akan digunakan. Dalam menentukan strategi yang akan diterapkan, akan digunakan teknik QSPM. Teknik QSPM secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis dari tahap input dan hasil dari tahap pencocokan untuk menentukan strategi yang akan dipilih diantara strategi alternatif.

#### **Uji Keabsahan Data**

Untuk menetapkan keabsahan dari data-data yang telah didapatkan, diperlukan adanya teknik pemeriksaan. Teknik pemeriksaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah Triangulasi data. Menurut Moleong (2016, p. 330) Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Dengan triangulasi. Peneliti dapat memeriksa ulang temuannya dengan cara membandingkannya dengan berbagai sumber, metode, atau teori . Triangulasi data yang digunakan adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber menurut Sugiyono (2016) merupakan teknik pengujian kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber dengan menggunakan teknik yang sama.

### **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Subjek penelitian mulai beroperasi pada tahun 1997. Pendiri dari Subjek penelitian memiliki ide usaha untuk mendirikan perusahaan *rafting* dikarenakan melihat dari potensi alam yang ada di desa tempat Subjek penelitian, serta keinginannya untuk mengembangkan desa yang pada saat itu bisa disebut sebagai “desa mati”. Pada tahun 2002. Subjek penelitian mulai mengembangkan usahanya dengan membuat “Elephant Tour” yaitu dimana pengunjung diajak untuk menikmati pemandangan dengan menaiki gajah lampung.

Pada tahun 2007, perusahaan beralih konsep menjadi “One-stop activities” yang memiliki arti berbagai macam kegiatan dapat dilakukan di satu tempat. Upaya yang dilakukan untuk pengalihan konsep usaha tersebut yaitu menambah program yang ada seperti pengadaan ATV, Jungle trekking, dan Mountain bike. Konsep One-Stop Activities ini masih diterapkan perusahaan sampai saat ini dan menjadi salah satu nilai jual yang dimiliki oleh perusahaan. Visi dari Subjek penelitian yaitu : Menjadi Perusahaan yang dapat memberikan dampak positif dan memajukan lingkungan tempat berdirinya, sedangkan Misi dari Subjek penelitian yaitu : memanfaatkan potensi alam, serta sumber daya manusia yang ada di desa subjek penelitian sebagai aset perusahaan.”

**Deskripsi Informan**

1. Informan 1

Informan 1 merupakan CEO dari Subjek penelitian. Informan 1 merupakan orang yang mengendalikan seluruh kegiatan perusahaan mulai dari pengambilan keputusan hingga kebijakan yang diterapkan perusahaan. Wawancara dilakukan untuk mengetahui detail mengenai perusahaan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal, serta kebijakan terdahulu yang sudah diterapkan oleh perusahaan.

2. Informan 2

Informan 2 merupakan Manajer marketing Subjek penelitian. Wawancara dengan Informan 2 dilakukan untuk mengetahui kegiatan pemasaran yang telah dilakukan perusahaan.

3. Informan 3

Informan 3 menjabat sebagai manajer keuangan Subjek penelitian. Informan 3 bertanggung jawab atas segala yang bersangkutan dengan finansial perusahaan. Wawancara dengan Informan 3 dilakukan untuk mengetahui tentang finansial perusahaan.

4. Informan 4

Informan 4 merupakan manajer operasional dari Subjek penelitian Informan 4 merupakan sosok yang bertanggung jawab atas segala operasional yang ada dalam perusahaan. Wawancara dengan Informan 3 dilakukan untuk mengetahui detail mengenai operasional

5. Informan 5

Informan 5 merupakan Sekretaris dari asosiasi yang menaungi perusahaan wisata tirta yang ada di provinsi Bali. Wawancara dengan Informan 5 dilakukan untuk mengetahui lebih dalam mengenai lingkungan eksternal dari industri *rafting* yang ada di Bali.

6. Informan 6

Informan 6 merupakan konsumen yang sudah beberapa kali menggunakan jasa dari Subjek penelitian. Alasan untuk melakukan wawancara dengan Jonathan karena ingin mendapat informasi mengenai jasa yang telah diberikan oleh perusahaan dan juga alasan mengenai pemilihan untuk menggunakan jasa dari Subjek penelitian.

7. Informan 7

Informan 7 merupakan pengguna Jasa dari Subjek penelitian yang berasal dari Bandung. Wawancara dengan informan 7 dilakukan untuk mendapat informasi mengenai jasa yang telah diberikan oleh perusahaan dan juga alasan mengenai pemilihan untuk menggunakan jasa dari Subjek penelitian.

**Uji Validitas**

Dalam menguji validitas data yang telah diperoleh melalui proses wawancara, metode yang digunakan adalah dengan triangulasi sumber. Triangulasi diperlukan untuk memastikan bahwa data yang didapatkan berupa data yang valid. Hasil dari triangulasi ini dapat dilihat dari tabel 3.1

Tabel 3.1 Triangulasi Data

Konsep	Elemen	Narasumber	Hasil Wawancara	Analisis	Keterangan
Porter Five Forces	Ancaman Pendetang Baru	Informan 1	Mudah untuk memulai bisnis rafting, namun modal yang dibutuhkan cukup besar	Hasil dari kedua wawancara yang dilakukan menunjukkan kesamaan jawaban	Valid
		Informan 5	Mudah untuk memulai bisnis rafting, namun modal yang dibutuhkan cukup besar		
	Kekuatan dari pemasok	Informan 1	Banyaknya Travel agent yang ada dan juga telah bekerjasama dengan Bakas	Hasil dari kedua wawancara yang dilakukan menunjukkan kesamaan jawaban	Valid
		Informan 2	Banyaknya Travel agent yang ada dan juga telah bekerjasama dengan Bakas		
	Kekuatan dari pembeli	Informan 1	Pembeli mempunyai daya tawar karena banyaknya jasa serupa yang ditawarkan dan harga yang tidak jauh berbeda	Hasil dari kedua wawancara yang dilakukan menunjukkan kesamaan makna	Valid
		Informan 5	harga yang ditawarkan tidak jauh berbeda dengan Kompetitor		
Ancaman Produk Substitusi	Informan 1	Adanya olahraga sungai Kayak, namun peminatnya sedikit	Hasil dari kedua wawancara yang dilakukan menunjukkan kesamaan jawaban	Valid	
	Informan 5	Adanya olahraga sungai Kayak, namun peminatnya sedikit			
Rivalitas antar Pesaing	Informan 1	Lingkungan Persaingan yang ketat diantara perusahaan	Hasil dari kedua wawancara yang dilakukan menunjukkan kesamaan jawaban	Valid	
	Informan 5	Lingkungan Persaingan yang ketat diantara perusahaan			
Analisis Lingkungan Internal	Manajemen	Informan 1	Manajemen sudah berjalan baik dibuktikan oleh adanya program pengembangan SDM, Jobdesc yang jelas, dan penjaminan kualitas	Hasil dari kedua wawancara yang dilakukan menunjukkan kesamaan makna	Valid
		Informan 4	program pelatihan publik yang rutin diikuti, adanya jobdesc yang jelas, dan upaya penjaminan kualitas		
	Pemasaran	Informan 1	dilakukan dengan menggunakan berbagai platform, dengan memperhatikan pricing dari pesaing	jawaban dari kedua informan saling mendukung statement yang ada	Valid
		Informan 2	Pricing dilakukan dengan memperhatikan pesaing, media yang digunakan untuk promosi meliputi media sosial, billboard, media masa		
	Keuangan	Informan 1	Keuangan perusahaan berjalan dengan baik dengan aset yang dimiliki serta rencana untuk ekspansi	jawaban dari kedua informan saling mendukung statement yang ada	Valid
		Informan 3	Aset yang dimiliki perusahaan meliputi tanah, bangunan, kendaraan serta tingkat Likuiditas yang tinggi		
	Operasi	Informan 1	Pemberian layanan yang sudah berkualitas serta adanya fasilitas tambahan yang diberikan perusahaan	Hasil dari wawancara yang dilakukan menunjukkan kesamaan makna	Valid
		Informan 4	Pemberian layanan yang sudah berkualitas serta adanya fasilitas tambahan yang diberikan perusahaan		
Informan 6		Jasa serta fasilitas yang diberikan berkualitas memuaskan			
Informan 7		Jasa serta fasilitas yang diberikan berkualitas memuaskan			

Tabel 3.1. menunjukkan bahwa seluruh data yang didapatkan dari tahapan wawancara sesuai dengan apa yang telah disampaikan oleh semua informan. Validitas data dapat dibuktikan oleh kesamaan makna informasi yang disampaikan oleh berbagai keterangan informan

## Lingkungan Eksternal Perusahaan

Dalam menganalisis lingkungan eksternal perusahaan, digunakan tiga metode analisis. Metode yang akan digunakan antara lain ; Porter Five Forces, External Factor Evaluation (EFE), dan Competitive Profile Matrix (CPM)

### 1. Porter Five Forces

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal perusahaan adalah dengan menggunakan lima aspek dari teori Michael Porter. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing faktor:

#### a) Ancaman Pendetang Baru

Ancaman dari pendatang baru dapat diukur melalui kebutuhan modal, akses saluran distribusi, dan kebijakan pemerintah. Kebutuhan modal, untuk membuka jenis usaha serupa, dibutuhkan modal yang besar. Untuk *rafting* sendiri membutuhkan modal yang cukup besar.

Dalam hal akses saluran distribusi, ketersediaan travel agent yang bertugas untuk mengoper tamu ke perusahaan sangat banyak, dan travel agent yang digunakan oleh konsumen tidak hanya yang ada di Indonesia saja, cukup banyak konsumen yang menggunakan travel agent dari negara asalnya. Karena banyaknya travel agent ini tentu saja memudahkan akses dalam hal distribusi.

Untuk membuka perusahaan sejenis, pemerintah sangat mendukung upaya adanya pembangunan-pembangunan dalam sektor pariwisata yang tentunya sangat membantu dalam hal pemasukan daerah. Karena adanya sikap mendukung dari pemerintah, ijin untuk membuka perusahaan serupa tidak sesulit seperti membuka usaha lain.

#### b) Kekuatan dari Pemasok

Kekuatan dari pemasok dapat diukur melalui dua hal yaitu status perusahaan bagi pemasok dan tingkat pentingnya produk pemasok bagi perusahaan. Menurut hasil wawancara, Subjek penelitian merupakan salah satu client penting bagi para pemasok, hal ini dapat dilihat dari banyaknya jumlah pemasok dalam hal ini travel agent yg bekerjasama dengan Subjek penelitian. Program unik yang ditawarkan yaitu one-stop activities menjadi salah satu daya tariknya, yang menjadikan nilai tambah tersendiri bagi perusahaan.

Selain itu karena letaknya yang berada di daerah yang terdapat sedikit objek wisata, menjadikan Subjek penelitian sebagai salah satu alternatif yang harus dikunjungi.

#### c) Kekuatan dari Pelanggan

Lingkup pembahasan dalam hal kekuatan dari pelanggan diukur melalui *repeat order* dari pelanggan, diferensiasi produk, dan biaya peralihan pelanggan.

Subjek penelitian selalu berusaha untuk menjaga kepuasan pelanggan. Upaya untuk menjaga kepuasan pelanggan antar lain dengan memberikan layanan tambahan, seperti penjemputan ke tempat tujuan, selain itu adanya perhatian kepada *feedback* yang diberikan kepada perusahaan dapat meningkatkan pelayanan pelanggan sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Untuk jenis jasa yang ditawarkan perusahaan, terdapat enam jenis jasa yang ada dalam perusahaan, jasa-jasa tersebut antara lain : *Rafting*, *Elephant Tour*, *Cycling*, *ATV*, *Spa*, dan *Wedding*. Dalam hal penyediaan jasa *rafting*, harga yang ditawarkan tidak berbeda jauh, jika dilihat menggunakan kurs dollar, harga yang ditawarkan mempunyai kisaran selisih dua dollar.

#### d) Ancaman Produk Substitusi

Jasa yang dapat disebut sebagai jasa substitusi pada perusahaan yang bergerak di bidang *rafting* adalah jasa yang menyediakan layanan "*kayak*". *Kayak* sendiri adalah salah satu olahraga air yang menggunakan media perahu kecil yang memiliki kapasitas satu sampai dua orang per kapal. Perusahaan yang menawarkan jasa kayak cukup banyak, namun karena kurang terkenalnya olahraga kayak, harganya yang mahal dan juga kecenderungan konsumen yang lebih memilih aktivitas *rafting* membuat kayak menjadi kurang banyak diminati. Adanya kayak sebagai produk substitusi pun tidak begitu mempengaruhi pemasukan perusahaan. Upaya yang dilakukan perusahaan dalam mengatasi ancaman dari jasa pengganti yaitu dengan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan sehingga dapat memperoleh kepuasan pelanggan. Upaya yang dilakukan antara lain dengan menyediakan alur sungai yang baru sehingga pelanggan dapat menikmati potensi sungai yang ada.

#### e) Rivalitas Pesaing

Persaingan bagi subjek penelitian antara lain perusahaan-perusahaan *rafting* berskala besar dan juga yang memiliki skala kecil yang berjumlah 40-50 perusahaan. Pertumbuhan industri saat ini sedang mengalami penurunan, penurunan ini dikarenakan isu-isu politik maupun tindakan terorisme yang terjadi belakangan ini. Penurunan ini mulai dirasakan dari tahun 2016 dan berlanjut hingga saat ini. Dalam hal variasi jasa yang ditawarkan, Subjek penelitian sendiri lebih banyak memiliki variasi jasa jika dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Jasa yang ditawarkan mulai dari *Rafting*, *Elephant tour*, *Mountain Bike*, *ATV*, *Spa*, *Wedding*, kepemilikan hewan dan juga yang sedang dibangun yaitu hotel dan villa.

**External Factor Evaluation**

Tabel 3.2 EFE Matrix

External Factor Evaluation Matrix			
Key External Factor	Bobot	Peringkat	Nilai Bobot
<b>Opportunities</b>			
Nilai Tukar Rupiah	10%	3	0,3
Peningkatan kedatangan Turis	15%	3	0,45
UMK daerah yang rendah	10%	4	0,4
Total Pengeluaran wisatawan yang meningkat	15%	3	0,45
Lemahnya kekuatan dari pemasok	5%	2	0,1
<b>Threats</b>			
Banyaknya Pesaing yang bergerak di bidang sama	15%	4	0,6
Situasi Politik dan terorisme	5%	2	0,1
Debit air yang menurun	10%	1	0,1
Mudahnya Pesaing baru untuk masuk	5%	1	0,05
Kekuatan Konsumen	10%	2	0,2
<small>Respon sangat lemah (1), dibawah standar(2), diatas standar (3), superior (4)</small>			
<b>Total Nilai Bobot :</b>	<b>100%</b>		<b>2,75</b>

Keputusan untuk pemberian nilai bobot didasari dari data sekunder yang di kumpulkan oleh penulis. Nilai tukar rupiah sebesar 10% dikarenakan saat ini perusahaan bergantung pada mata uang dollar untuk penjualannya. Selain itu bobot 15% yang ada pada banyaknya pesaing yang ada, dikarenakan industri pariwisata tirta ini memiliki banyak pesaing sehingga ancaman yang paling tinggi didapat dari ini. Debit air yang menurun juga diberikan bobot 10% dikarenakan perusahaan rafting ini sangat bergantung pada debit air sungai dalam operasionalnya. Pemberian bobot dengan persentase diatas 10% didasari atas kebergantungan industri pariwisata terhadap wisatawan serta segala yang mempengaruhi operasional perusahaan. Menetapkan nilai Rating antara 1 sampai 4 pada setiap faktor kunci eksternal untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini merespon terhadap faktor tersebut, dimana nilai 4 berarti response nya sangat baik, 3 berarti respon nya diatas rata-rata. Dengan total nilai bobot yang diperoleh yaitu 2,75, maka perusahaan dapat dikatakan memiliki posisi yang kuat.

**Competitive Profile Matrix**

Tabel 3.3 CPM Matrix

Critical Success Factor	Subjek Penelitian			Pesaing	
	Bobot	Peringkat	Rata-rata Terbobot	Peringkat	Rata-Rata Terbobot
Manajemen	10%	3	0,3	3	0,3
Promosi	10%	1	0,1	3	0,3
Publikasi	10%	2	0,2	4	0,4
Harga	5%	2	0,1	2	0,1
Keuangan	5%	2	0,1	3	0,15
Kualitas layanan	15%	3	0,45	3	0,45
Fasilitas Perusahaan	10%	3	0,3	3	0,3
Konsumen	10%	3	0,3	3	0,3
Ekspansi	10%	2	0,2	3	0,3
Diferensiasi Jasa	15%	3	0,45	3	0,45
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,5</b>		<b>3,05</b>

Pemberian nilai pembobotan berdasarkan dari faktor keunggulan bersaing dimana untuk industri rafting sendiri,

karena banyaknya perusahaan yang menyediakan jasa serupa maka faktor seperti publikasi, promosi, kualitas pelayanan dan diferensiasi jasa merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam menghadapi persaingan di industri rafting ini. Hal ini dikarenakan data yang diperoleh dari proses wawancara informan lima menyebutkan bahwa saat ini turis sangat melihat kualitas pelayanan dan juga publikasi dalam menentukan jasa. Hasil analisis dari CPM matrix mengungkap bahwa Sobek Rafting adalah pemain yang lebih kuat jika dibandingkan dengan Subjek penelitian Rafting. Hal ini dikarenakan dalam bidang seperti publikasi dan promosi yang dilakukan oleh Sobek Rafting, jauh lebih baik jika dibandingkan dengan Subjek penelitian.

**Lingkungan Internal Perusahaan**

1. Manajemen

Fokus perusahaan saat ini yaitu meningkatkan volume penjualan. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan volume penjualan antara lain dengan melakukan promosi, menjaga kebersihan lingkungan perusahaan, menjaga keamanan dan juga kenyamanan. Saat ini perusahaan memiliki sekitar 120 orang yang mayoritas terdiri dari masyarakat desa setempat. Untuk perekrutan perusahaan jarang melakukan, perekrutan baru akan dilakukan ketika perusahaan akan menambah jasa baru. Untuk pelatihan perusahaan menggunakan sistem Public Training dimana perusahaan akan mengirimkan beberapa pegawainya untuk mengikuti pelatihan yang diadakan oleh asosiasi tempat perusahaan bernaung. Dalam hal mengatur pengeluaran perusahaan, Subjek penelitian memiliki divisi purchasing di masing-masing program. Nantinya setiap divisi purchasing tersebut akan menyerahkan laporan kebutuhan yang perlu dibeli kepada kepala purchasing, dan kepala purchasing yang akan bertanggung jawab untuk melakukan pembelian sesuai dengan kebutuhan yang sudah dilaporkan. Untuk menjaga kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan selalu memperhatikan feedback yg diberikan. Feedback yang diberikan biasanya dilakukan secara face-to-face ataupun dengan menggunakan sosial media. Dengan memperhatikan feedback yang bersifat negatif perusahaan akan memperbaiki pelayanannya sehingga nantinya mampu menekan jumlah feedback negatif yang diberikan perusahaan.

2. Pemasaran

Perusahaan melakukan publikasi dengan memanfaatkan media sosial. Selain media sosial, subjek penelitian juga menggunakan media masa seperti koran, radio dan televisi lokal sebagai alat promosi, namun berbeda dengan media sosial, penggunaan media masa akan dilakukan ketika perusahaan mengadakan event-event tertentu seperti contohnya ulang tahun perusahaan. Selain media masa dan media sosial perusahaan juga menggunakan billboard dan booth sebagai media promosi. Ketika menentukan harga untuk jasa yang akan ditawarkan, perusahaan akan melihat harga dari bahan pokok. Bahan pokok yang dimaksud adalah yang berupa biaya – biaya yang termasuk dalam operasional perusahaan. Contoh dari bahan pokok yang dimaksud adalah

bensin untuk angkutan dan juga biaya tenaga kerja. Keuangan

Aset yang dimiliki perusahaan hingga saat ini berupa : Bangunan, Lahan seluas 12 hektar, Kendaraan operasional, dan shuttle untuk tamu sebanyak 20 unit. Asal modal perusahaan untuk membeli aset dan menjalankan operasional berasal dari profit. Jumlah utang perusahaan tidak dapat dibuka oleh informan. Namun sampai saat ini perusahaan masih memiliki kemampuan untuk melunasi utang tepat waktu. Keuntungan perusahaan saat ini mengalami penurunan. Penurunan dirasakan semenjak tahun 2014 dan penurunan yang paling berasa di tahun ini, menurut informan penurunan disebabkan oleh banyaknya konflik - konflik yang terjadi di Indonesia, dan sangat mempengaruhi. Selain itu adanya kejadian meninggalnya pendiri subjek penelitian akibat gajahnya sendi berakibat pada menurunnya image perusahaan.

3. Operasi

Subjek penelitian sudah mampu memberikan layanan yang berkualitas hal ini dilihat dari , jadwal penjemputan yang sudah *on-time*, upaya untuk menjaga kebersihan lingkungan yang menjadi perhatian perusahaan yang dapat dilihat dari komposisi cleaning service dan gardener, dengan persentase 30% dari keseluruhan jumlah pegawai, hal ini dikarenakan sebagian besar lingkungan perusahaan masih berupa alam. Fasilitas tambahan yang diberikan perusahaan antara lain: antar jemput, pembayaran yang sudah termasuk makan siang, penyediaan handuk, sabun, asuransi dan peralatan bilas.

Dalam pengadaan program *rafting* tidak ada fasilitas spesial yang diberikan kepada tamu spesial yang sama seperti diterapkan oleh perusahaan lain. Fasilitas yang tidak diberikan oleh perusahaan namun diberikan kepada perusahaan lain yaitu makan siang yang terpisah dari paket karena kadang-kadang tamu ada yang tidak membutuhkan makan siang. Selebihnya untuk pelayanan lain tidak ada perbedaan terhadap apa yang ditawarkan.

Internal Factor Evaluation Matrix

Tabel 3.4 IFE Matrix

Internal Factor Evaluation Matrix			
Key Internal Factors	Bobot	Peringkat	Nilai Bobot
<b>Strenghts</b>			
Jasa yang ditawarkan Beragam	10%	4	0,4
Memiliki alur sungai secara eksklusif	15%	4	0,6
Suasana alam yang masih dijaga	10%	3	0,3
Pemandu rafting yang profesional dan ramah	15%	4	0,6
Aset yang dimiliki Perusahaan	5%	3	0,15
Turnover pegawai yang rendah	5%	3	0,15
<b>Weakness</b>			
Reputasi yang tidak terlalu baik	15%	1	0,15
Media Promosi yang kurang aktif	10%	1	0,1
Sedikitnya program Promo yang ditawarkan	10%	1	0,1
Kurang menariknya Website perusahaan	5%	2	0,1
Kelemahan Utama (1), Kelemahan Minor (2), Kekuatan Minor (3), Kekuatan Utama (4)			
<b>Total Nilai Bobot :</b>	<b>100%</b>		<b>2,65</b>

Keputusan untuk memberikan bobot didasari atas hasil wawancara dengan informan dimana kualitas pelayanan dan juga kepercayaan pelanggan merupakan faktor utama yang dicari saat ini dalam industri pariwisata. Selain itu dari hasil wawancara yang diperoleh dengan salah satu pihak internal asosiasi, menyebutkan bahwa tren wisatawan saat ini lebih kepada mencari suasana alam dibanding dengan suasana perkotaan. Dari hasil analisa lingkungan internal perusahaan dengan menggunakan alat IFE, dapat diperoleh total nilai Bobot sebesar 2,65. Dengan nilai 2,65 dapat diindikasikan bahwa perusahaan memiliki posisi internal yang kuat.

Tahap Mencocokkan SWOT Matix

Berikut merupakan analisis perusahaan dengan menggunakan matriks SWOT

Tabel 3.5 Analisis SWOT

	<b>Strenght</b> 1. Diferensiasi produk 2. Suasana alam yang masih terjaga 3. Memiliki alur sungai secara eksklusif 4. Pemandu Rafting terlatih dan ramah 5. Aset perusahaan 6. Turnover pegawai rendah	<b>Weakness</b> 1. Reputasi yang kurang baik 2. Media Promosi yang kurang aktif 3. Kurangnya Promo yang ditawarkan 4. Website perusahaan kurang menarik
<b>Opportunity</b> 1. Nilai Tukar Rupiah 2. Peningkatan Kedatangan Turis 3. UMK Daerah Rendah 4. Peningkatan Total Pengeluaran Wisatawan 5. Lemahnya Kekuatan Pemasok	<b>Strategi SO</b> 1. Meningkatkan kualitas jasa yang diberikan (S1, S5-O2) 2. Menawarkan jasa baru dengan memanfaatkan lingkungan alam sekitar (S2, S5-O1,O2, O4) 3. Meningkatkan alur sungai atau jumlah perahu yang digunakan untuk rafting (S3, S4-O2, O5)	<b>Strategi WO</b> 1. Meningkatkan perawatan lingkungan perusahaan (W1-O1,O2) 2. Meningkatkan frekuensi update dan tampilan dari media promosi (W2, W4-O2) 3. Menambah promo menarik yang akan ditawarkan (W3-O1,O2,O4)
<b>Threat</b> 1. Banyaknya Pesaing yang bergerak di bidang sama 2. Situasi Negara kurang kondusif 3. Debit Air Memurun 4. Mudahnya Pesaing Baru Masuk 5. Daya tawar Konsumen Kuat	<b>Strategi ST</b> 1. Meningkatkan kepercayaan pelanggan (S1,S4-T1,T4,T5) 2. Meningkatkan Keamanan disekitar lingkungan operasi perusahaan (S5-T2)	<b>Strategi WT</b> 1. Membuat Promosi khusus untuk turis dalam negeri (W3-T2) 2. Membuka Usaha Baru yang tidak bergerak di industri pariwisata (W1-T1,T3)

1. Strength

Kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan Subjek penelitian adalah : Jasa yang ditawarkan beragam, Memiliki alur sungai yang eksklusif, Suasana alam yang masih terjaga, Pemandu *Rafting* yang terlatih dan ramah, Aset yang dimiliki Perusahaan dan Turnover Pegawai yang Rendah

2. Weakness

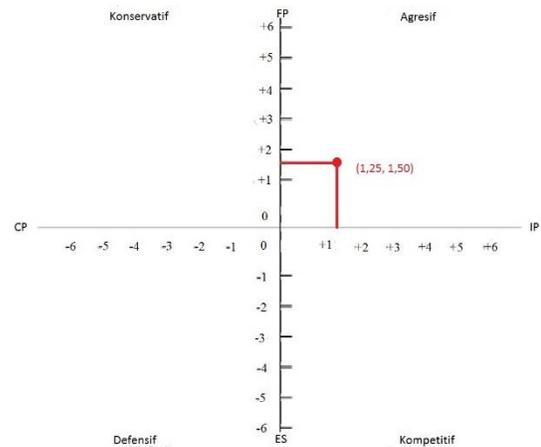
Kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan Subjek penelitian antara lain; Reputasi yang tidak terlalu baik, Media Promosi yang Pasif, Kurangnya promo yang ditawarkan, dan Website Perusahaan yang kurang menarik

3. Opportunities

Kesempatan yang dimiliki perusahaan Subjek penelitian antara lain ; Nilai Tukar Rupiah, Peningkatan Kedatangan Turis, UMK Daerah yang rendah, Total Pengeluaran Wisatawan yang Meningkat, Lemahnya Kekuatan Pemasok

4. Threat

Ancaman yang dihadapi oleh perusahaan Subjek penelitian antara lain : Banyaknya Pesaing yang bergerak dibidang sama, Situasi dalam negeri yang kurang kondusif, Debit Air Menurun, Mudahnya Pesaing Baru untuk Masuk, Daya Tawar Konsumen yang Kuat



Gambar 3.1 SPACE Matrix

Berdasarkan dari tabel 4.5, dengan memasukkan total nilai dari sumbu X yaitu 1,25 dan sumbu Y sebesar 1,50, maka didapatkanlah titik temu yang berada didalam kategori agresif. Strategi yang cocok diterapkan sesuai dengan kategori agresif adalah Strategi Integrasi, Penetrasi Pasar, Pengembangan Pasar, Pengembangan Produk, Diversifikasi terkait atau tak terkait

Berdasarkan matrix SWOT pada tabel 3.5, maka pihak perusahaan dapat mengembangkan berbagai strategi untuk dapat bisa memanfaatkan peluang yang ada di pasar dan dalam rangka mengatasi berbagai ancaman yang memiliki kemungkinan untuk muncul.

SPACE Matrix

Tabel 3.6 SPACE Matrix

Sumbu X	Internal Strategic Position		External Strategic Position	
	Competitive (CP)		Industry (IP)	
	(-6 terburuk, -1 terbaik)		(+1 terburuk, +6 terbaik)	
	-2	Kualitas Jasa	5	Kemudahan untuk masuk
	-3	Market share	6	Kekuatan Konsumen
	-5	Brand & Image	1	Substitusi
	-2	Tingkat Inovasi	5	Potensi Profitabilitas
	Rata-Rata : -3		Rata-Rata : 4,25	
	Total Nilai Sumbu X : 1,25			
Sumbu Y	Financial (FP)		Environmental (ES)	
	(+1 Terburuk, +6 Terbaik)		(-6 Terburuk, -1 Terbaik)	
	3	Pertumbuhan Pendapatan	-6	Perbedaan harga Kompetitor
	5	Total Aset Perusahaan	-2	Halangan untuk masuk
	5	Profit Margin	-4	Isu dalam negeri
	6	Likuiditas	-1	Tekanan kompetitif
	Rata-Rata : 4,75		Rata-Rata : -3,25	
	Total Nilai Sumbu Y : 1,50			

Penentuan nilai dari masing-masing sumbu didasari oleh data yang diperoleh penulis dengan proses wawancara. Dari sisi kompetitif, image dari perusahaan dinilai paling rendah karena terdapat banyak feedback negatif yang didapatkan perusahaan pada tahun 2016 akhir hingga saat ini. Dari sisi industri, kekuatan konsumen merupakan yang terbaik, dikarenakan daya tawar konsumen dalam industri *rafting* saat ini yang kuat. Penguatan tersebut disebabkan oleh banyaknya industri yang bergerak dibidang yang sama selain itu harga yang ditawarkan tidak begitu berbeda, hal ini pula yang membuat nilai terburuk dalam sisi lingkungan.

BCG Matrix

Penentuan kuadran dari matrix BCG berdasarkan oleh Data skunder yang diperoleh dari Dinas Pariwisata provinsi Bali serta hasil wawancara dengan informan. Market Growth dari usaha *rafting* meningkat sebesar 4% dari tahun sebelumnya. Angka 4% ini didapatkan dari hasil kalkulasi dari selisih pendapatan industri *rafting* ditahun 2015 sebesar Rp70.299.039.857 2014 sebesar Rp70.009.000.072 lalu dibagi dengan penghasilan tahun 2014, sehingga didapatkan hasil sebesar 4%.

Untuk menentukan nilai relative market share dihitung dengan cara : Pendapatan perusahaan Subjek penelitian dibagi pendapatan kompetitor utama. Untuk menghitung pendapatan kompetitor utama, digunakan data sekunder yang diperoleh dari Dinas Pariwisata mengenai jumlah kunjungan. Jika diasumsikan bahwa harga yang ditawarkan sama, maka didapatkan hasil relative market share yaitu 0,54. Setelah menentukan kedua tingkat indikator, maka selanjutnya akan disesuaikan dengan matrix. Berikut merupakan hasil analisa dengan menggunakan BCG Matrix



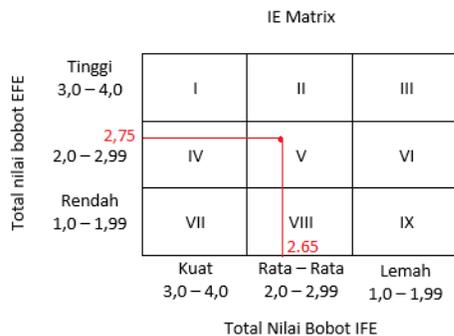
Gambar 3.2 BCG Matrix

Dari hasil analisa diatas maka dapat dilihat bahwa hasil tersebut masuk kedalam kategori Stars. Bisnis di kuadran ini mewakili peluang jangka panjang terbaik untuk pertumbuhan dan profitabilitas bagi organisasi. Divisi dengan pangsa pasar relatif yang tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi harus dapat mempertahankan dan memperkuat posisi dominan mereka. Kategori ini adalah pemimpin pasar namun bukan berarti akan memberikan arus kas positif bagi perusahaan, karena harus mengeluarkan banyak uang untuk memenangkan pasar dan mengantisipasi para pesaingnya. Integrasi ke depan, ke belakang, dan horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan joint venture merupakan strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan divisi ini.



Gambar 3.4 Grand Strategy Matrix

**IE Matrix**



Gambar 3.3 IE Matrix

Dengan menggunakan Total nilai dari alat analisis EFE (Tabel 4.1) sebagai Sumbu Y, yaitu 2,75. Dan menggunakan total nilai bobot dari analisis IFE (Tabel 3.2) Sebagai sumbu X sebesar 2,65. Akan didapatkan titik tengah yang berada pada sel V. Dengan titik temu yang berada di sel V dapat disimpulkan bahwa strategi yang cocok untuk diterapkan dalam perusahaan yaitu melalui strategi menjaga dan mempertahankan. Strategi seperti penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan strategi yang tepat untuk digunakan dalam kasus ini.

**Grand Strategy Matrix**

Analisis Grand Strategy ditentukan dengan menggunakan dua sumbu. Sumbu X yang berkaitan dengan posisi kompetitif sedangkan Sumbu Y berdasarkan pertumbuhan pasar. Tingkat pertumbuhan pasar saat ini lambat, yaitu 4% . Nilai 4% didapatkan dari hasil kalkulasi yang dilakukan sama seperti dengan menggunakan BCG matrix. Untuk Sumbu X diketahui bahwa Subjek penelitian memiliki posisi kompetitif yang kuat. Posisi kompetitif yang kuat ini didasari oleh hasil analisa perusahaan dengan menggunakan External Factor Evaluation (EFE) Matrix.

Berdasarkan Gambar 3.4, Subjek penelitian berada dalam kuadran 4. Perusahaan pada kuadran ini memiliki posisi kompetitif yang kuat namun berada dalam industry yang pertumbuhannya lambat. Perusahaan-perusahaan ini mempunyai kekuatan untuk mengadakan diversifikasi ke bidang-bidang pertumbuhan baru yang lebih menjanjikan. Strategi yang cocok digunakan pada kuadran ini yaitu strategi diversifikasi atau joint venture

**Quantitative Strategic Planning Matrix**

Dari hasil analisis dalam tahap pencocokan, didapatkan dua alternatif strategi yang dapat digunakan. Alternatif strategi tersebut adalah strategi intensif yaitu penembangan produk dan strategi diversifikasi terkait. Lalu kedua alternatif strategi ini akan dianalisa dengan menggunakan matrix QSPM.

Dari hasil analisis menggunakan matrix QSPM pada gambar 3.5, maka didapatkan nilai alternatif 2 yaitu strategi diversifikasi terkait nilainya lebih besar jika dibanding dengan alternatif 1. Sehingga dapat dikatakan bahwa strategi yang paling baik digunakan untuk Subjek penelitian adalah strategi diversifikasi terkait

Gambar 3.5 QSPM Subjek Penelitian

Faktor Kunci	Alternatif 1 Product Development			Alternatif 2 Related Diversification		
	Bobot	Nilai Daya Tarik	Total Nilai Daya Tarik	Bobot	Nilai Daya Tarik	Total Nilai Daya Tarik
<b>Strengths</b>						
Diferensiasi produk	10%	4	0,4	10%	3	0,3
Lingkungan alam	10%	3	0,3	5%	4	0,2
Alur sungai eksklusif	15%	3	0,45	5%	4	0,2
Kompetensi pemandu rafting	15%	4	0,6	5%	0	0
Aset Perusahaan	5%	4	0,2	15%	4	0,6
Turnover Pegawai	5%	3	0,15	15%	3	0,45
<b>Weakness</b>						
Reputasi kurang baik	15%	4	0,6	15%	4	0,6
Media promosi kurang aktif	10%	3	0,3	10%	3	0,3
Kurangnya penawaran promo	10%	3	0,3	10%	3	0,3
Website perusahaan kurang menarik	5%	2	0,1	10%	3	0,3
Jumlah Bobot	100%			100%		
<b>Opportunity</b>						
Nilai tukar rupiah	10%	3	0,3	10%	3	0,3
Peningkatan kedatangan turis	15%	4	0,6	15%	4	0,6
UMK rendah	10%	2	0,2	10%	4	0,4
Peningkatan total Pengeluaran wisatawan	15%	3	0,45	10%	4	0,4
Lemahnya kekuatan pemasok	5%	2	0,1	10%	2	0,2
<b>Threat</b>						
Banyaknya Pesaing yang bergerak di bidang sama	15%	4	0,6	15%	4	0,6
Situasi Negara kurang kondusif	5%	3	0,15	5%	3	0,15
Debit Air Menurun	10%	4	0,4	5%	3	0,15
Mudahnya Pesaing Baru Masuk	5%	4	0,2	10%	4	0,4
Daya tawar Konsumen Kuat	10%	3	0,3	10%	4	0,4
Jumlah Bobot	100%			100%		
Jumlah total Nilai Daya tarik			6,7			6,85

**Rekomendasi Strategi**

Strategi yang direkomendasikan untuk Subjek penelitian adalah strategi diversifikasi terkait. Strategi diversifikasi terkait dijalankan dengan menambah produk baru yang masih terkait dengan produk yang ada saat ini (David, 2013). Keterkaitan disini seperti dalam hal: kesamaan teknologi, pemanfaatan fasilitas bersama, ataupun jaringan pemasaran yang sama. Strategi diversifikasi yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan menambah jasa-jasa baru yang berkaitan dengan industri pariwisata, sebut saja dengan menambahkan bangunan

baru untuk dapat digunakan sebagai tempat outbond atau seminar dari perusahaan yang nantinya akan ditambahkan program seperti *rafting* dan lain-lain.

Pembukaan jasa baru ini didukung oleh sumberdaya maupun aset yang telah dimiliki oleh perusahaan. Dengan luas tanah sebesar 12 hektar maka sangat mungkin untuk membuka jasa-jasa baru ditempat yang sama. Sehingga nilai jual utama dari Subjek penelitian yaitu “One-Stop Activities” nya akan sangat sesuai dengan strategi yang telah direkomendasikan. Dengan menyediakan jasa-jasa baru maka diharapkan jumlah penjualan dari Subjek penelitian akan ikut meningkat, ditengah-tengah pertumbuhan industri yang lambat.

Untuk Menerapkan Strategi diversifikasi, perusahaan harus memperhatikan aspek-aspek penting seperti bagaimana perhitungan biaya yang diterapkan. Menurut Al-Omiri dan Drury (2007) (dalam Iliyawati & Subroto, 2015) Diversifikasi produk memicu potensi adanya distorsi biaya yang tinggi apabila perusahaan mengonsumsi sumber daya dan aktivitas dalam proporsi yang berbeda. Melalui perhitungan biaya berdasarkan aktivitas, maka penghitungan sumber daya yang digunakan dengan produk yang dihasilkan akan lebih akurat. Sehingga penggunaan Activity Based Costing merupakan alternatif yang baik jika perusahaan ingin menerapkan strategi diversifikasi.

Selain memperhatikan perhitungan biaya, pemilik perusahaan harus mampu mengalokasikan aset nya dengan baik, sehingga tidak akan terjadi tindakan over-investment. Hal tersebut didasari oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Amyulianthy dan Sari. Menurut hasil penelitian (Amyulianthy & Sari, 2013) mengatakan bahwa diversifikasi tidak meningkatkan nilai perusahaan. Alasan-alasan yang memungkinkan hal itu terjadi antara lain adalah jika ditinjau dari segi agency theory, diversifikasi akan membuat manajer melakukan tindakan over-investment yang berlebihan yang dikarenakan adanya distorsi terhadap alokasi kapital secara internal sehingga menjadi tidak efisien dan mengakibatkan proyek-proyek yang didanai memiliki risiko tinggi. Selain itu diversifikasi membuat perusahaan menjadi tidak fokus karena memiliki banyak segmen usaha.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

##### Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil analisis dengan menggunakan alat analisis Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), dari kedua alternatif strategi yang dapat diterapkan yaitu pengembangan produk (Product Development) dan diversifikasi terkait (Related Diversification), didapatkan bahwa strategi diversifikasi terkait lebih banyak mendapatkan nilai jika dibandingkan dengan strategi pengembangan produk. Maka hasil dari penelitian ini mendapatkan bahwa strategi yang cocok untuk diterapkan oleh Subjek adalah strategi Diversifikasi Terkait (Related Diversification). Strategi diversifikasi terkait adalah strategi yang dijalankan dengan menambahkan jumlah produk atau jasa yang masih tergolong sejenis dengan produk atau jasa yang sudah ada

##### Saran

Dalam penerapan strategi diversifikasi terkait, Subjek penelitian dapat lebih memperhatikan aspek seperti perhitungan biaya dan juga bagaimana perusahaan dapat lebih meningkatkan tindakan controlling maupun monitoring, sehingga tiap divisi yang sudah berjalan mampu berkoordinasi dengan lebih efektif dalam mencapai tujuan dari perusahaan. Selain dari sisi controlling dan monitoring, Subjek penelitian juga dapat mengembangkan divisi baru dengan memanfaatkan aset yang dimiliki.

Sebagai contoh, perusahaan dapat membangun bangunan baru yang nantinya dapat digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang ingin mengadakan kegiatan seminar atau pelatihan yang nantinya dapat ditambahkan dengan paket outbond, dan *rafting*, sehingga paket yang ditawarkan semakin beragam, selain itu perusahaan juga dapat memperluas pangsa pasarnya karena tamu yang akan datang tidak hanya dari kalangan wisatawan saja.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J.B (2011). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (4thed). New Jersey : Pearson Education
- David, F.R (2013). *Strategic Management Concept and Cases* (14thed). Harlow: Pearson Education
- Amyulianthy, R., & Sari, N. (2013). Pengaruh Diversifikasi Terhadap Kinerja Perusahaan. *Binus Business Review*, 4(9), 215–230.
- Iliyawati, W. Z., & Subroto, B. (2015). PRODUK ADVANCED MANUFACTURING TECHNOLOGY TERHADAP ADOPSI SISTEM. *Jurnal JIBEKA*, 9(2), 60–67.
- Malek, N. A. A., Shahzad, K., Takala, J., Bojnec, S., Papler, D., & Liu, Y. (2015). Analyzing sustainable competitive advantage: Strategically managing resource allocations to achieve operational competitiveness. *Management and Production Engineering Review*, 6(4), 70–86. <https://doi.org/10.1515/mper-2015-0038>
- Porter, M. E. (2008). Strategy Strategy the Five Competitive. *Harvard Business Review*, 86(January), 78–94. <https://doi.org/Article>
- Ristovska, N. (2015). Innovative Business Models a Factor for Competitive Advantage of the, 6(1), 135–146.
- Sulistiyawati, A. I. (2012). Pengaruh Kepuasan Karyawan, Training Turnover dan Produktivitas Karyawan Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui Kinerja Perusahaan . *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 4(2), 83–93.

