

**ANALISIS STRATEGI PROMOSI DALAM UPAYA
MENINGKATKAN PENJUALAN TIKET *PASSENGER*
PADA MASKAPAI PENERBANGAN *PHILIPPINE AIRLINES*
(Studi Kasus: PT. Sheira Semesta Cemerlang)**

**SKRIPSI
TEKNIK INDUSTRI
KONSENTRASI MANAJEMEN SISTEM INDUSTRI**

**Ditujukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik**



**BRAMANDITO MOELIODIHARDJO
NIM. 125060707111043**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS TEKNIK
MALANG
2016**

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS STRATEGI PROMOSI DALAM UPAYA MENINGKATKAN PENJUALAN TIKET *PASSENGER* PADA MASKAPAI PENERBANGAN *PHILIPPINE AIRLINES* (Studi Kasus: PT. Sheira Semesta Cemerlang)

SKRIPSI TEKNIK INDUSTRI KONSENTRASI MANAJEMEN SISTEM INDUSTRI

**Ditujukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik**



**BRAMANDITO MOELIODIHARDJO
NIM. 125060707111043**

Skripsi ini telah direvisi dan disetujui oleh dosen pembimbing
Pada tanggal 3 Juni 2016

Dosen Pembimbing I

Remba Yanuar Efranto, S.T., M.T.
NIP. 19840116 200812 1 003

Dosen Pembimbing II

Debrina Puspita Andriani, S.T., M.Eng.
NIP. 2013118 91211 2 001

**Mengetahui,
Ketua Jurusan Teknik Industri**

Ishardita Pambudi Tama, S.T., M.T., Ph.D.
NIP. 19730819 1999031 1 002

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah Skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis dan atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan ataupun daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiaris, saya bersedia Skripsi ini digugurkan dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, Juni 2016

Mahasiswa,



Bramandito Moeliodihardjo
NIM. 125060707111043

KATA PENGANTAR

Pada tempatnya yang pertama dan utama di relung hati, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat, rahmat, dan hidayah-Nya, maka penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini yang merupakan salah satu kewajiban utama selama menempuh pendidikan sebagai seorang mahasiswa. Tidak lupa juga shalawat serta salam penulis panjatkan kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat, dan seluruh umatnya hingga akhir zaman.

Skripsi yang berjudul "ANALISIS STRATEGI PROMOSI DALAM UPAYA MENINGKATKAN PENJUALAN TIKET *PASSENGER* PADA MASKAPAI PENERBANGAN *PHILIPPINE AIRLINES*" ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi dan memperoleh gelar sarjana Strata satu (S-1) di Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini dapat diselesaikan berkat adanya bimbingan, petunjuk, bantuan, serta kerja sama dari berbagai pihak, baik pada tahap persiapan, penyusunan, hingga akhir kata penulisan. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Ishardita Pambudi Tama, S.T., M.T., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.
2. Bapak Arif Rahman, S.T., M.T. selaku dosen pembimbing akademik selama menempuh masa studi di Jurusan Teknik Industri.
3. Bapak Remba Yanuar Efranto, S.T., M.T. selaku Dosen Pembimbing I Skripsi, atas waktu, petunjuk, dan motivasi selama menjalani seluruh rangkaian proses hingga saat ini. Terima kasih untuk kalimat "saya tahu dan yakin kamu pasti bisa" yang selalu memecut keyakinan penulis di saat akan menjalankan rangkaian seminar dan ujian skripsi. Terima kasih atas segala ilmu dan pengalamannya.
4. Ibu Debrina Puspita Andriani, S.T., M.Eng. selaku Dosen Pembimbing II Skripsi, atas waktu, petunjuk, dan motivasi selama menjalani seluruh rangkaian proses hingga saat ini. Terima kasih atas kesabaran dan terima kasih karena Ibu selalu ada ketika penulis membutuhkan bimbingan. Terima kasih karena telah menjadi guru yang baik.
5. Bapak dan Ibu Dosen Pengamat/Penguji pada seminar proposal, seminar hasil, dan ujian komprehensif atas kritik dan sarannya, serta seluruh dosen dan karyawan Teknik Industri atas bantuan dan ilmu yang telah diberikan kepada penulis.

6. Bapak dan Ibu jajaran staf dan manajemen PT. Sheira Semesta Cemerlang yang telah membantu dan memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian.
7. Kedua orang tua tercinta, Hendro Mulyono dan Isnindiarti, serta seluruh anggota keluarga atas segala do'a, petunjuk, bantuan, motivasi, dan semangat yang tidak pernah putus. Terima kasih atas nasihat sehingga membentuk diri penulis hingga saat ini, dan terima kasih karena telah menjadi contoh yang baik.
8. Bertridian Putri Handrajati, Radhitya Adhitama, dan Geefry Nindyo Pinandito. Terima kasih karena telah menjadi keluarga pertama di Malang, terima kasih karena selalu ada dan bisa diandalkan, dan terima kasih untuk persahabatan yang sudah terjalin bertahun-tahun lamanya, dan akan tetap demikian selamanya.
9. Seluruh anggota JKRS 2012 yang terdiri dari Ninis, Ares, Budi, Mira, Acem, Chika, Diah, Emir, Faikar, Grace, Intan, Ivan, Julio, Dina, Salman, Ucup, Ijah, Raid, Yeye, Andy, Icing, Mamih, Fiqar, dan Vicky. Terima kasih karena telah benar-benar menjadi keluarga di Malang. Empat tahun bersama kalian adalah salah satu momen terbaik dalam hidup. Terima kasih banyak untuk segala kenangan, kesenangan dan pelajaran.
10. Teman-teman dekat seperjuangan, Achmad Nadhif Rozakky dan Aprinia Nur Pangesti, serta seluruh keluarga Teknik Industri 2012 (STEEL) atas kebersamaan, bantuan, dan dukungan dalam masa studi hingga penyelesaian skripsi sampai saat ini.
11. Seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan studi dan penulisan skripsi yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.
12. *The best for the last*, terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Intan Meisari atas segala dukungan yang tidak bermuara, kesabaran yang tidak terbatas, jawaban dari segala pertanyaan tidak penting yang dilontarkan, dan terima kasih karena telah benar-benar menjadi teman berjuang yang sangat sempurna selama 6 bulan ke belakang. Semoga akhir peneltian ini, menjadi gerbang untuk perjuangan bersama di masa depan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh sebab itu, segala kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi pelajaran di waktu yang akan datang. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada seluruh pihak yang menggunakan. Amin.

Malang, April 2016

Penulis

DAFTAR ISI

No.	Judul	Halaman
	KATA PENGANTAR	i
	DAFTAR ISI	iii
	DAFTAR TABEL	vii
	DAFTAR GAMBAR	ix
	DAFTAR LAMPIRAN	xi
	RINGKASAN.....	xiii
	SUMMARY	xv
	BAB I PENDAHULUAN	1
1.1	Latar Belakang	1
1.2	Identifikasi Masalah	7
1.3	Perumusan Masalah.....	7
1.4	Batasan Masalah.....	7
1.5	Tujuan Penelitian.....	8
1.6	Manfaat Penelitian.....	8
	BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1	Penelitian Terdahulu	9
2.2	Manajemen Strategi.....	10
2.2.1	Fungsi Manajemen Strategi	11
2.3	<i>Input Stage</i>	11
2.3.1	<i>External Factor Analysis Summary</i>	12
2.3.2	<i>Internal Factor Analysis Summary</i>	13
2.4	<i>Matching Stage</i>	14
2.4.1	Analisis SWOT (<i>Strength, Weakness, Opportunity, & Threat</i>)	15
2.4.2	Matriks Strategi SWOT (<i>Strength, Weakness, Opportunity, & Threat</i>).....	18
2.5	<i>Decision Stage</i>	22
2.5.1	<i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i>	22
2.6	Pemasaran.....	24
2.6.1	<i>Marketing Mix</i>	25
2.7	Pasar Bersiklus Cepat.....	28
2.8	Penjualan	29

2.8.1 Cara Penjualan	29
2.8.2 Tujuan Penjualan	29
2.9 Analisis Regresi	30
2.9.1 Regresi Linier Berganda	31
2.9.2 Uji Asumsi Klasik.....	31
2.9.2.1 Uji Normalitas.....	32
2.9.2.2 Uji Asumsi Heteroskedastisitas	32
2.9.2.3 Uji Asumsi Multikolinieritas	33
2.9.2.4 Uji Asumsi Autokorelasi.....	34
2.9.3 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)	35
2.9.4 Uji Signifikansi Parsial (Uji Statistik t).....	35
2.9.5 Koefisien Determinasi	36
2.9.6 Sumbangan Efektif	36
2.9.7 Persamaan Regresi.....	37
2.10 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	37
BAB III METODE PENELITIAN	41
3.1 Jenis Penelitian.....	41
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	41
3.3 Prosedur Penelitian	41
3.4 Diagram Alir Penelitian	49
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	51
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	51
4.1.1 Sejarah Singkat dan Profil <i>Philippine Airlines</i>	51
4.1.2 Sejarah Singkat dan Profil PT. Sheira Semesta Cemerlang.....	52
4.1.3 Visi dan Misi <i>Philippine Airlines</i>	54
4.1.4 Visi dan Misi PT. Sheira Semesta Cemerlang	55
4.1.5 Manajemen dan Organisasi.....	55
4.2 Pengumpulan Data	58
4.2.1 Analisis Kondisi Eksternal	58
4.2.2 Key Factor Eksternal PT. Sheira Semesta Cemerlang.....	66
4.2.3 Analisis Kondisi Internal	66
4.2.4 Key Factor Internal PT. Sheira Semesta Cemerlang	72

4.3 Pengolahan Data.....	73
4.3.1 Matriks EFAS dan IFAS	73
4.3.2 Analisis SWOT	78
4.3.3 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM).....	81
4.3.4 Analisis Regresi Linier Berganda	86
4.3.4.1 Uji Asumsi Klasik	89
4.3.4.1.1 Uji Asumsi Normalitas	89
4.3.4.1.2 Uji Asumsi Heteroskedastisitas	91
4.3.4.1.3 Uji Asumsi Multikolinieritas	92
4.3.4.1.4 Uji Asumsi Autokorelasi.....	93
4.3.4.2 Pengujian Hipotesis.....	93
4.3.4.2.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)	94
4.3.4.2.2 Uji Signifikansi Parsial (Uji Statistik t).....	94
4.3.4.2.3 Koefisien Determinasi Simultan.....	97
4.3.4.2.4 Sumbangan Efektif	97
4.3.4.3 Persamaan Regresi	98
4.4 Analisis Hasil dan Pembahasan.....	99
4.5 Rekomendasi Perbaikan	102
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	103
5.1 Kesimpulan.....	103
5.2 Saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA	105

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Halaman ini sengaja dikosongkan



DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Terkini	10
Tabel 4.1	<i>Key Factor</i> Eksternal PT. Sheira Semesta Cemerlang	66
Tabel 4.2	<i>Key Factor</i> Internal PT. Sheira Semesta Cemerlang	73
Tabel 4.3	<i>Opportunities</i> dalam <i>External Factor Analysis Summary</i> (EFAS)	74
Tabel 4.4	<i>Threats</i> dalam <i>External Factor Analysis Summary</i> (EFAS)	75
Tabel 4.5	<i>Strengtsh</i> dalam <i>Internal Factor Analysis Summary</i> (IFAS)	76
Tabel 4.6	<i>Weaknesses</i> dalam <i>Internal Factor Analysis Summary</i> (IFAS)	77
Tabel 4.7	Perhitungan Sumbu X dan Sumbu Y	79
Tabel 4.8	<i>Action Plan</i> Strategi Agresif PT. Sheira Semesta Cemerlang	80
Tabel 4.9	Faktor Peluang dalam QSPM	81
Tabel 4.10	Faktor Peluang dan Ancaman dalam QSPM	82
Tabel 4.11	Faktor Ancaman dan Kekuatan dalam QSPM	83
Tabel 4.12	Faktor Kekuatan dan Kelemahan dalam QSPM	84
Tabel 4.13	Alokasi Dana Promosi dan Penjualan Tiket <i>Passenger</i> Tahun 2010	87
Tabel 4.14	Alokasi Dana Promosi dan Penjualan Tiket <i>Passenger</i> Tahun 2011-2014	88
Tabel 4.15	Alokasi Dana Promosi dan Penjualan Tiket <i>Passenger</i> Tahun 2014-2015	89
Tabel 4.16	Hasil Pengujian Normalitas Metode <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	90
Tabel 4.17	Hasil Pengujian Multikolinieritas VIF	92
Tabel 4.18	Hasil Pengujian Autokorelasi	93
Tabel 4.19	Hasil Uji Signifikansi Simultan	94
Tabel 4.20	Hasil Uji Signifikansi Parsial	95
Tabel 4.21	Hasil Koefisien Determinasi	97
Tabel 4.22	Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda	98

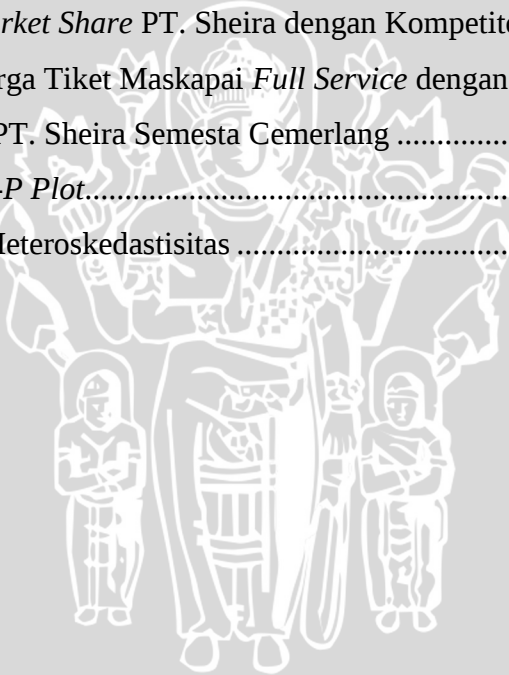
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Halaman ini sengaja dikosongkan



DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
	Gambar 1.1 Grafik Penjualan Tiket <i>Passenger</i> Rute Indonesia-Filipina (USD)	2
	Gambar 1.2 Grafik Penjualan Tiket <i>Passenger</i> Rute Indonesia-Filipina (Penumpang).....	3
	Gambar 1.3 Grafik Perbandingan Alokasi Dana Promosi dan Penjualan Tiket <i>Passenger</i> 5	
	Gambar 2.1 Diagram Analisis SWOT	17
	Gambar 2.2 Strategi Matriks SWOT	18
	Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian	39
	Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian	49
	Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Sheira Semesta Cemerlang.	56
	Gambar 4.2 Perbandingan Harga Tiket LCC dan PT. Sheira Semesta Cemerlang.....	62
	Gambar 4.3 Perbandingan <i>Market Share</i> PT. Sheira dengan Kompetitor	68
	Gambar 4.4 Perbandingan Harga Tiket Maskapai <i>Full Service</i> dengan PT. Sheira.....	69
	Gambar 4.5 Kuadran SWOT PT. Sheira Semesta Cemerlang	79
	Gambar 4.6 Uji Normalitas <i>P-P Plot</i>	90
	Gambar 4.7 <i>Scatter Plot</i> Uji Heteroskedastisitas	91

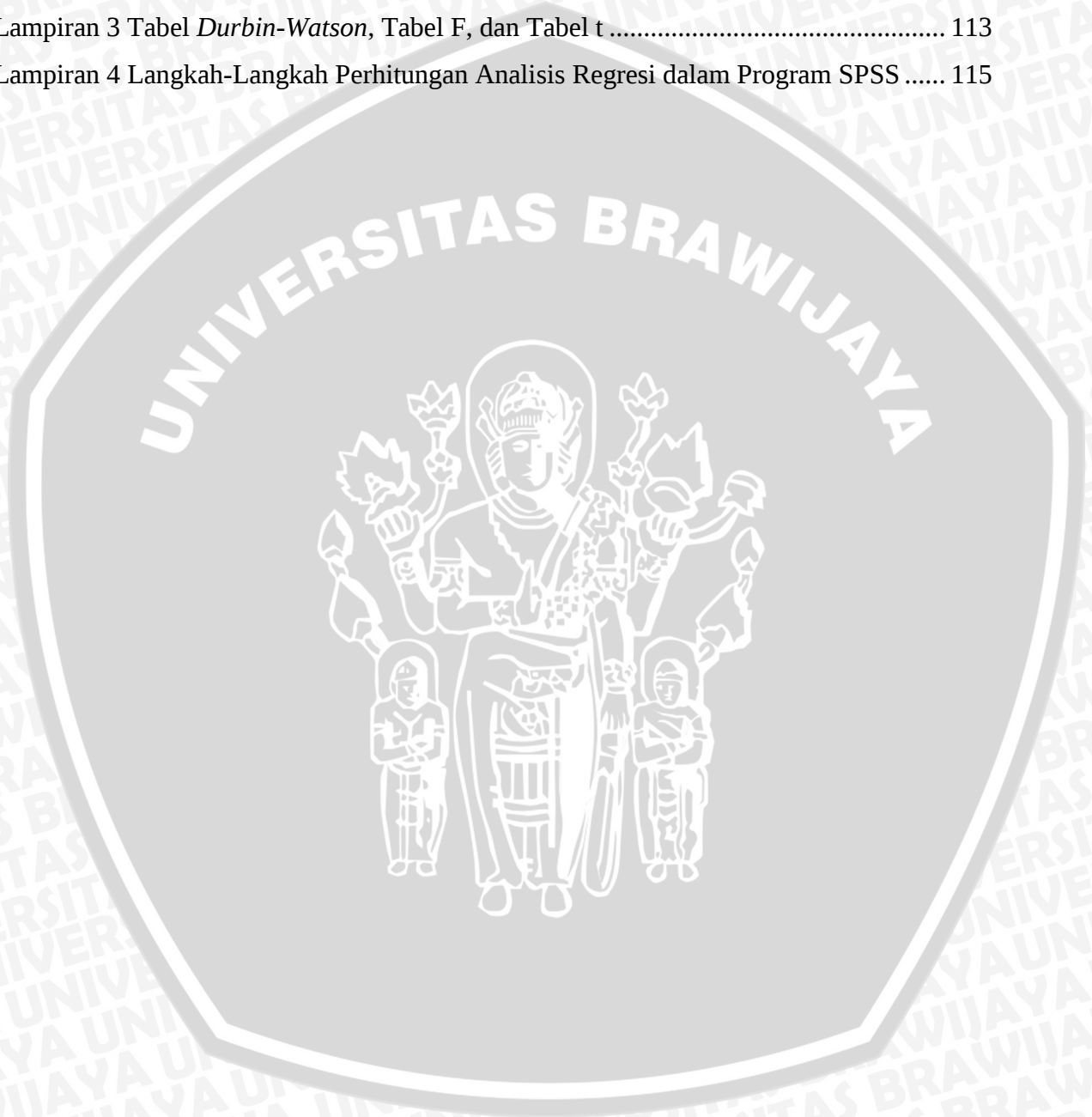


UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
Lampiran 1	<i>Screenshot</i> Pertanyaan dan Rekap Hasil Kuesioner Terbuka	107
Lampiran 2	<i>Scan</i> Pernyataan dan Rekap Hasil Kuesioner Tertutup	110
Lampiran 3	Tabel <i>Durbin-Watson</i> , Tabel F, dan Tabel t	113
Lampiran 4	Langkah-Langkah Perhitungan Analisis Regresi dalam Program SPSS	115



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Halaman ini sengaja dikosongkan



RINGKASAN

Bramandito Moeliodihardjo, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, April 2016, *Analisis Strategi Promosi dalam Upaya Meningkatkan Penjualan Tiket Passenger pada Maskapai Penerbangan Philippine Airlines (Studi Kasus di PT. Sheira Semesta Cemerlang sebagai Agen Tunggal Philippine Airlines di Indonesia)*, Dosen Pembimbing : Remba Yanuar Efranto dan Debrina Puspita Andriani.

Sebagai agen tunggal *Philippine Airlines* di Indonesia, PT. Sheira Semesta Cemerlang bertanggung jawab dalam memasarkan seluruh produknya termasuk penjualan tiket *passenger*. Namun, hasil observasi menunjukkan bahwa penjualan tiket di PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki tingkat fluktuasi yang cenderung menurun, padahal penjualan tiket merupakan sumber pemasukkan utama yang memberikan dampak paling signifikan terhadap tingkat pendapatan perusahaan yang tentunya juga akan berpengaruh terhadap perolehan persentase *market share*. Penelitian ini membandingkan PT. Sheira Semesta Cemerlang dengan 2 kompetitor utama yakni PT. Andalan Usaha Cemerlang sebagai agen tunggal dari *Cebu Pacific Airways* di Indonesia dan *Malaysian Airlines Indonesia* serta beberapa kompetitor lainnya pada analisis faktor eksternal dan internal untuk rute penerbangan Indonesia-Filipina dengan melihat elemen *marketing mix* sebagai tolak ukur analisis awal. Setelah dilakukan analisis pada keempat “P”, didasarkan pada pernyataan beberapa pegawai dari wawancara yang dilakukan, disimpulkan bahwa hipotesis awal penyebab menurunnya tingkat penjualan tiket *passenger* adalah karena kurangnya promosi yang dilakukan.

Penelitian ini diawali dengan menganalisis faktor eksternal & internal pada keempat “P” *marketing mix* perusahaan yang kemudian akan dibuat ke dalam matriks SWOT untuk menentukan rekomendasi strategi berdasarkan kondisi perusahaan pada saat ini. Selanjutnya, beberapa strategi yang dihasilkan, akan dihitung dan dianalisis dengan menggunakan *quantitative strategic planning matrix* (QSPM) untuk secara objektif menentukan strategi mana yang terbaik yang seharusnya diterapkan untuk menyelesaikan permasalahan perusahaan. Strategi yang dihasilkan sekaligus digunakan untuk menguji hipotesis awal penelitian. Pada tahap selanjutnya, akan dilakukan analisis dengan menggunakan metode regresi linier berganda untuk mengetahui seberapa besar pengaruh promosi dan jenis promosi apa yang memberikan pengaruh paling signifikan terhadap peningkatan penjualan tiket *passenger*.

Melalui perhitungan dan analisis yang dilakukan pada tahap EFAS & IFAS, SWOT, serta QSPM, disimpulkan bahwa strategi penetrasi pasar adalah yang terbaik di antara opsi keempat strategi yang dihasilkan pada matriks SWOT dengan nilai total daya tarik sebesar 5,83 yang sekaligus menjadi solusi dari permasalahan penurunan tingkat penjualan tiket *passenger* yang dihadapi oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang. Selain itu pada tahap analisis regresi, dihasilkan bahwa promosi secara keseluruhan memengaruhi penjualan tiket *passenger* sebesar 78.9% dengan jenis promosi yang memberikan pengaruh paling signifikan adalah jenis promosi *personal selling* dengan persentase sebesar 43,4%.

Kata kunci : promosi, strategi, Philippine Airlines, penjualan

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Halaman ini sengaja dikosongkan



SUMMARY

Bramandito Moeliodihardjo, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, University of Brawijaya, April 2016, *Analysis of Promotion Strategy in Effort to Increase The Sales of Passenger Ticket on The Philippine Airlines (Case Study at PT. Sheira Semesta Cemerlang as a General Sales Agent of Philippine Airlines in Indonesia)*, Supervisor : Remba Yanuar Efranto and Debrina Puspita Andriani.

As a General Sales Agent of Philippine Airlines in Indonesia, PT. Sheira Semesta Cemerlang responsible for marketing all of its products including the sales of passenger ticket. However, the observation shows that the ticket sales at PT. Sheira Semesta Cemerlang has a level of fluctuations tended to decline, whereas the sales of passenger ticket is the main source that provide the most significant effect for income of the company which also affect the percentage of market share gained. This research compares PT. Sheira Semesta Cemerlang with two major competitors that are PT. Andalan Usaha Cemerlang as a General Sales Agent of Cebu Pacific Airways in Indonesia and Malaysian Airlines Indonesia, and also several other competitors in the analysis of external and internal factors for the Indonesia-Philippines flight route by seeing the elements of the marketing mix as a benchmark preliminary analysis. After the analysis on the marketing mix elements has been done, based on the statements of employees in the interview conducted, it was concluded that the initial hypothesis which led to decrease the level of passenger ticket sales is due to the lack of promotion.

This research began by analyzing the external and internal factors on the company's marketing mix elements which will then be made into the SWOT matrix to determine the company's strategy recommendations based on the position at the moment. Furthermore, some of the resulting strategy will be calculated and analyzed using The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) to objectively determine which strategy is best that should be applied to resolve the company's problem. The resulting strategy is simultaneously used to test the initial hypothesis of the research. In the next stage, the analysis using multiple linear regression method will be done to determine how much the influence of the promotion and the type of promotion that give the most significant effect to increase the level of passenger ticket sales.

Through the formulation of strategies performed on the EFAS & IFAS, SWOT, and QSPM stages, it was concluded that the market penetration strategy is the best among the four options strategy resulting in the SWOT matrix with the total of attractiveness score is 5,83 which is also being the solution for the reduction of the passenger ticket sales problem faced by PT. Sheira Semesta Cemerlang. Moreover, at the stage of regression analysis, generated that the overall promotion affects the passenger ticket sales in the amount of 78,9% with the type of promotion that provide the most significant effect is a personal selling promotion with a percentage in the amount of 43,4%.

Keywords : promotion, strategy, Philippine Airlines, sales

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang, identifikasi, perumusan, serta batasan permasalahan yang ada pada penelitian. Selain itu, akan dijelaskan pula tujuan yang ingin dicapai dan manfaat yang akan diperoleh dari penelitian yang dilakukan baik dari segi perusahaan maupun dari segi akademik.

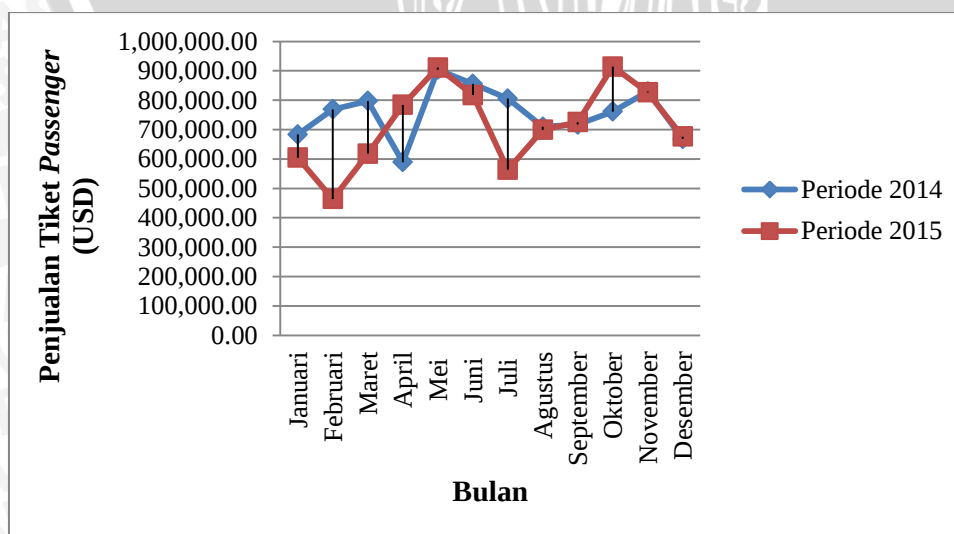
1.1 Latar Belakang

Di dalam perkembangan dunia industri penerbangan yang semakin inovatif dan kompetitif, seluruh maskapai berlomba-lomba untuk merebut pasar demi menaikkan pendapatan perusahaan. Menurut pengamat penerbangan Sobie di Sydney, Australia, saat ini saja, di Asia Tenggara terdapat sekitar 1.600 pesawat yang beroperasi, bahkan jumlah pesanan pesawat baru dari Asia Tenggara sudah sama banyaknya dengan pesawat yang sedang beroperasi (Pos Kota News, 2015). Pada dasarnya, konsep pelayanan pada industri jasa penerbangan dibagi menjadi dua, yakni *full service carrier* dan *low cost carrier* (LCC). Berdasarkan Pasal 97 ayat 1 UU No. 1 tahun 2009 mengenai teori layanan penerbangan, *full service carrier* merupakan suatu pelayanan yang diberikan oleh sebuah maskapai dengan standar maksimum yang mencakup pelayanan *pre-flight*, *in-flight*, dan *post-flight*, sedangkan pada LCC, penumpang hanya akan menerima pelayanan dengan standar minimum atau layanan dasar. Sepuluh tahun yang lalu belum terdapat maskapai penerbangan dengan konsep LCC yang beroperasi di luar Australia dan seluruh pasar domestik dikuasai oleh maskapai *full service*. Akan tetapi saat ini, hampir 60% penerbangan antar Asia Tenggara didominasi oleh LCC, lebih besar dari Eropa (42%) dan Amerika (31%) (Berita Penerbangan, 2015). Fakta-fakta tersebut menunjukkan bagaimana sengitnya persaingan pasar di industri penerbangan modern dan pendapatan perusahaan menjadi elemen penting karena akan memberikan *domino effect* yang besar bahkan terhadap peringkat maskapai penerbangan itu sendiri yang terkadang menjadi tolak ukur pelanggan dalam memilih.

Philippine Airlines merupakan perusahaan jasa yang bergerak dalam bidang transportasi udara yang didirikan sejak tanggal 26 Februari 1941. Saat ini, *Philippine Airlines* berpredikat sebagai maskapai penerbangan dunia “bintang 3”, sebuah prestasi

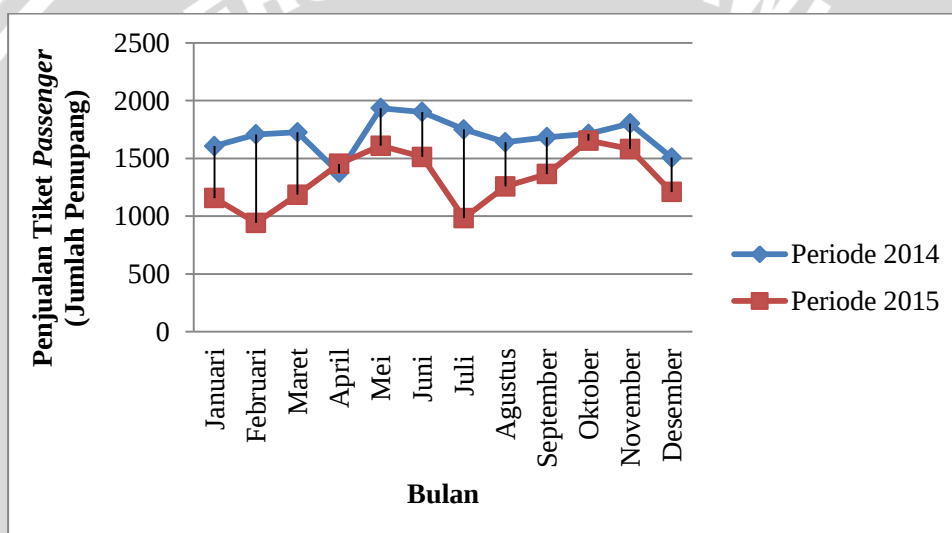
yang cukup baik meskipun di satu sisi maskapai ini seharusnya dapat memiliki peringkat yang lebih tinggi mengingat *Philippine Airlines* adalah maskapai yang mewakili bendera negara *Philippine* atau yang biasa disebut sebagai *flag carrier*. Berdasarkan sumber *Skytrax* sebagai perusahaan konsultan Britania Raya yang melakukan riset mengenai maskapai penerbangan dan mengambil data pada tahun 2015, *Philippine Airlines* berada pada peringkat 87 dunia dan peringkat tersebut berada sangat jauh di bawah maskapai *flag carrier* lain seperti *Qatar Airways*, *Cathay Pacific Airways*, *Singapore Airlines*, dan *Garuda Indonesia* yang saat ini menempati peringkat 8 maskapai terbaik dunia. Penilaian peringkat perusahaan penerbangan dunia dilihat dari banyak segi, beberapa di antaranya adalah kesempurnaan pelayanan baik sebelum ataupun setelah penerbangan, kesiapan armada, tingkat keselamatan, dll, dan seluruh hal tersebut akan secara langsung dipengaruhi oleh pendapatan perusahaan.

Pada dasarnya, pendapatan perusahaan akan memengaruhi performansi dari segi yang lain karena untuk memberikan pelayanan yang sempurna harus ada anggaran yang nilainya cukup besar, apalagi untuk menyiapkan jumlah armada dan meningkatkan level keselamatan. Sebagai agen tunggal *Philippine Airlines* di Indonesia, PT. Sheira Semesta Cemerlang bertanggung jawab dalam memasarkan seluruh produknya termasuk penjualan tiket *passenger*. Namun, hasil observasi menunjukkan bahwa penjualan tiket di PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki tingkat fluktuasi yang cenderung menurun, padahal penjualan tiket merupakan sumber pemasukkan utama yang memberikan dampak paling signifikan terhadap tingkat pendapatan perusahaan dan hal ini tentunya akan berpengaruh terhadap persentase *market share* yang dimiliki oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang yang juga akan mengalami penurunan.



Gambar 1.1 Grafik Penjualan Tiket *Passenger* Rute Indonesia-Filipina Berdasarkan Jumlah USD
Sumber : PT. Sheira Semesta Cemerlang (2014-2015)

Berdasarkan Gambar 1.1, dapat diketahui bahwa pada tahun 2014, grafik penjualan tiket *passenger* mengalami penurunan sebanyak 5 kali. Hal serupa terjadi pula pada tahun 2015, dari 12 bulan, juga terdapat 5 kali penurunan penjualan tiket *passenger*. Bahkan secara keseluruhan, jumlah penjualan tiket *passenger* pada tahun 2015 lebih kecil daripada yang didapatkan di tahun 2014. Hal tersebut menunjukkan tren negatif, terlebih jika mengetahui bahwa ternyata penurunan penjualan tiket *passenger* telah terjadi sejak tahun 2013. Grafik yang berada pada Gambar 1.1, berbanding lurus jika dibandingkan dengan Gambar 1.2 yang menampilkan grafik penjualan tiket *passenger* dengan menggunakan sudut pandang berdasarkan jumlah penumpang yang didapatkan. Meskipun ada sedikit *detail* perbedaan, namun secara keseluruhan, baik pada tahun 2014 maupun tahun 2015, sama-sama terjadi 5 kali penurunan pendapatan jumlah penumpang.



Gambar 1.2 Grafik Penjualan Tiket *Passenger* Rute Indonesia-Filipina Berdasarkan Jumlah Penumpang
Sumber : PT. Sheira Semesta Cemerlang (2014-2015)

Penelitian ini membandingkan PT. Sheira Semesta Cemerlang dengan 2 kompetitor utama yakni PT. Andalan Usaha Cemerlang sebagai *General Sales Agent* (GSA) dari *Cebu Pacific Airways* di Indonesia dan *Malaysian Airlines Indonesia* serta beberapa kompetitor lainnya pada analisis faktor eksternal dan internal untuk rute penerbangan Indonesia-Filipina. Meskipun PT. Andalan Usaha Cemerlang adalah maskapai dengan konsep LCC yang mana hal tersebut berkebalikan dengan konsep *full service* dari PT. Sheira Semesta Cemerlang, namun, tidak dapat dipungkiri bahwa keberadaannya mengancam hegemoni perusahaan. Hal tersebut dibuktikan dengan data perolehan persentase *market share* pada tahun 2015 yang dimiliki oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang yang mengatakan bahwa PT. Andalan Usaha Cemerlang memperoleh persentase *market share* sebesar 30% dan hanya berada satu level di bawah PT. Sheira Semesta Cemerlang yang menguasai persentase sebesar 44%, kemudian disusul oleh *Malaysian Airlines Indonesia* (*full service*) yang

memiliki persentase sebesar 14%, serta 12% sisanya yang terbagi kepada beberapa kompetitor lain seperti *Singapore Airlines Indonesia (full service)*, *Royal Brunei Airlines Indonesia (LCC)*, dll. Selain itu, penelitian ini melihat elemen *marketing mix* sebagai tolak ukur analisis awal yang terdiri dari *product*, *price*, *place*, dan *promotion*.

Secara konseptual, *product* adalah pemahaman subjektif atas sesuatu yang bisa ditawarkan sebagai usaha untuk mencapai tujuan melalui pemenuhan kebutuhan dan kegiatan konsumen sesuai dengan kompetensi dan daya beli pasar (Herlambang, 2014:35). Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap beberapa pegawai di PT. Sheira Semesta Cemerlang, didapatkan keterangan bahwa jika dilihat dari segi *product*, secara keseluruhan PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki kualitas yang tidak kalah dengan kedua kompetitor paling tidak dari segi ketepatan waktu, kecanggihan *aircraft*, tingkat keselamatan, maupun dari segi pelayanan baik sebelum dan selama penerbangan.

Price adalah keseluruhan nilai yang ditukarkan konsumen untuk mendapatkan keuntungan dari kepemilikan terhadap sebuah produk atau jasa (Herlambang, 2013:35). Sama halnya dengan produk, jika ditinjau dari segi harga, tidak terdapat kekurangan yang signifikan yang sekiranya akan mengalihkan minat konsumen kepada kompetitor karena sebagai maskapai dengan kategori pelayanan maksimum yang memiliki penerbangan langsung (tanpa transit) dari Indonesia ke Filipina, PT. Sheira Semesta Cemerlang menetapkan harga yang paling murah dibanding kompetitor *full service* lain.

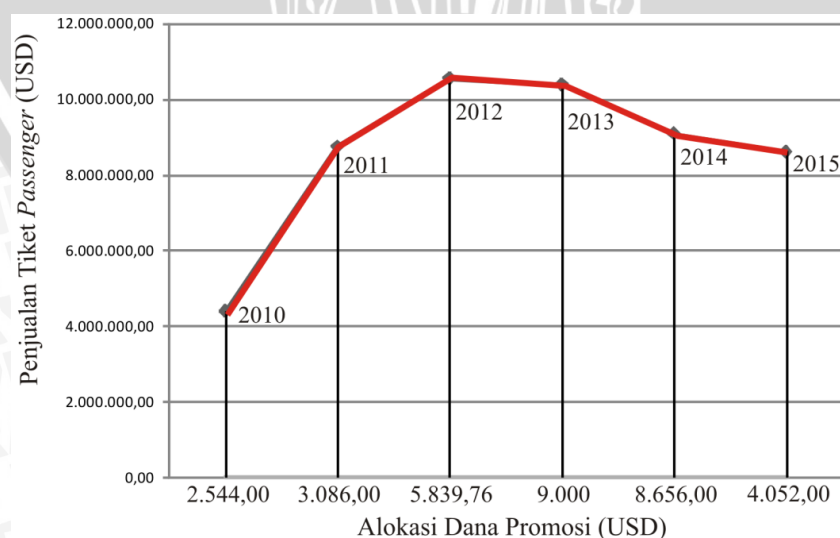
Menurut Stanton (1978), *place* diartikan sebagai kegiatan perusahaan untuk membuat produk yang dihasilkan/dijual terjangkau dan tersedia bagi pasar sasaran yang meliputi *channels*, *coverage*, *assortments*, *locations*, *inventory*, dan *transport*. Dari segi *place*, PT. Sheira Semesta Cemerlang bekerja sama dengan banyak *travel agents* sebagai saluran distribusi perusahaan sehingga memudahkan *passenger* untuk melakukan pengecekan, pembelian, dan pencetakan tiket dengan lebih efektif dan efisien. Selain itu, lokasi kantor yang berada pada segitiga emas kota Jakarta juga menjadi kelebihan yang dimiliki.

Menurut Bell dalam Swastha dan Irawan (1990:349), promosi adalah semua jenis kegiatan pemasaran yang ditujukan untuk mendorong permintaan. Berdasarkan pernyataan beberapa pegawai di PT. Sheira Semesta Cemerlang dalam wawancara yang dilakukan, pada tahap inilah perusahaan dinilai cukup tertinggal dibanding kompetitor. Bahkan jika dibandingkan dengan PT. Andalan Usaha Cemerlang yang notabenenya adalah LCC yang sering mengadakan *fam trip* dan mengikuti berbagai *travel fair* meskipun berbayar. Mengacu pada definisi awal, pernyataan pegawai tersebut nampaknya selaras dengan definisi promosi yang dijabarkan mengingat permasalahan yang sedang dihadapi adalah

penurunan tingkat penjualan tiket yang dapat diatasi dengan meningkatkan permintaan dan penjualan sehingga pendapatan dan persentase *market share* juga mengalami kenaikan.

Berdasarkan Gambar 1.2, dapat disimpulkan bahwa tingkat penjualan tiket *passenger* berbanding lurus dengan jumlah kegiatan promosi yang dilakukan di mana hal tersebut ditentukan dari seberapa besar alokasi dana yang disediakan. Semakin banyak promosi yang dilakukan, semakin tinggi pula tingkat penjualan tiket yang dihasilkan, dan ketika alokasi dana pada suatu periode tertentu diturunkan, maka tingkat penjualan tiket pun akan mengalami penurunan. Jika mengacu kepada pernyataan Udaya, Wennadi, dan Lembana (2013:144) yang menyebutkan bahwa “perusahaan-perusahaan besar tidak segan-segan untuk menganggarkan, biaya promosi sampai 20% dari penghasilan penjualannya”, adalah sebuah hal yang ironis jika mengetahui bahwa setidaknya dalam 6 tahun terakhir, PT. Sheira Semesta Cemerlang rata-rata hanya menganggarkan 0,063% dari total penghasilan penjualan tiket untuk melakukan promosi.

Oleh karena itu, didasarkan pada pernyataan beberapa pegawai, hipotesis awal penyebab menurunnya tingkat penjualan tiket di PT. Sheira Semesta Cemerlang adalah karena kurangnya promosi yang dilakukan. Hal ini mengakibatkan PT. Sheira Semesta Cemerlang mengalami beberapa dampak negatif seperti kurang dikenalnya nama *Philippine Airlines* khususnya oleh masyarakat Indonesia, kurangnya kepercayaan dari penumpang, serta *Philippine Airlines* tidak menjadi *first preference* bagi penumpang dalam memilih. Sehingga salah satu cara paling tepat yang dapat dilakukan untuk dapat bersaing, mempertahankan pelanggan, dan merebut kembali pasar adalah melalui komunikasi pemasaran atau *promotion*, karena seringkali keberhasilan pemasaran hanya disebabkan oleh keputusan yang inovatif dan brilian dalam satu “P” saja (Triyana, 1985:23).



Gambar 1.3 Grafik Perbandingan Alokasi Dana Promosi dan Penjualan Tiket *Passenger*
Sumber : PT. Sheira Semesta Cemerlang (2010-2015)

Meskipun hipotesis awal menyebutkan bahwa promosi adalah akar dari permasalahan yang dihadapi perusahaan, tidak berarti bahwa penelitian ini hanya akan berfokus terhadap satu “P” saja dalam perhitungan dan analisisnya. Diawali dengan menganalisis faktor eksternal & internal pada keempat “P” *marketing mix* perusahaan, kemudian matriks *strength, weakness, opportunity, & threat* (SWOT) akan dibuat untuk menentukan rekomendasi strategi berdasarkan kondisi perusahaan pada saat ini. Selanjutnya, beberapa strategi yang dihasilkan pada matriks SWOT akan dihitung dan dianalisis dengan menggunakan *quantitative strategic planning matrix* (QSPM) untuk secara objektif menentukan strategi mana yang terbaik yang seharusnya diterapkan untuk menyelesaikan permasalahan perusahaan.

Pada pemecahan permasalahan di PT. Sheira Semesta Cemerlang, metode SWOT dinilai tepat untuk digunakan karena dapat melihat suatu permasalahan dari 4 sisi yang berbeda yakni peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan pada segi *marketing mix*-nya. Sedangkan QSPM dilakukan untuk menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi alternatif yang dihasilkan pada matriks SWOT. Strategi yang dihasilkan sekaligus digunakan untuk menguji hipotesis awal penelitian.

Berdasarkan gambar 1.2, alokasi dana promosi terbesar yang dimiliki oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang yang terjadi pada tahun 2013, justru menghasilkan penurunan pada grafik penjualan tiket *passenger*. Kemudian, perusahaan juga menurunkan anggaran kegiatan promosi pada 2 tahun berikutnya yang diikuti dengan penurunan penjualan tiket sampai dengan tahun 2015. Hal tersebut mengesankan bahwa PT. Sheira Semesta Cemerlang tidak lagi memercayai pengaruh positif yang diberikan oleh aktivitas promosi. Padahal, hal tersebut terjadi karena perusahaan tidak dapat menggunakan anggaran promosi yang diberikan dengan baik dan benar.

Oleh karena itu, pada tahap selanjutnya, akan dilakukan analisis dengan menggunakan metode regresi untuk mengetahui seberapa besar pengaruh promosi secara keseluruhan dan jenis promosi apa yang memberikan pengaruh paling signifikan terhadap peningkatan penjualan tiket *passenger* di PT. Sheira Semesta Cemerlang. Analisis ini sekaligus akan menjawab keraguan perusahaan akan dampak positif yang diberikan oleh aktivitas promosi berkaitan dengan pengaruhnya terhadap peningkatan penjualan yang dihasilkan. Selain itu, dengan mengetahui jenis promosi yang memberikan pengaruh peningkatan paling signifikan, PT. Sheira Semesta Cemerlang dapat menggunakan anggaran promosi yang terbatas secara efektif dan efisien serta memberikan hasil yang maksimal. Dikarenakan

jumlah jenis promosi yang terhitung cukup banyak, maka metode regresi linier berganda dinilai tepat untuk diimplementasikan dan dapat mencapai tujuan penelitian.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan, maka didapatkan identifikasi masalah yang ada pada PT. Sheira Semesta Cemerlang yaitu:

1. Fluktuasi tingkat penjualan tiket *passenger* PT. Sheira Semesta Cemerlang yang cenderung menurun.
2. Diperlukan adanya analisis untuk mengetahui seberapa besar pengaruh promosi secara keseluruhan serta jenis promosi apa yang memberikan dampak peningkatan paling signifikan dalam penjualan tiket *passenger* PT. Sheira Semesta Cemerlang.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi permasalahan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Strategi apa yang sebaiknya dilakukan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang untuk menyelesaikan permasalahan penurunan tingkat penjualan tiket *passenger* ?
2. Seberapa besar pengaruh promosi terhadap tingkat penjualan tiket *passenger* di PT. Sheira Semesta Cemerlang ?
3. Jenis promosi apa yang memberikan efek peningkatan paling signifikan dalam penjualan tiket *passenger* PT. Sheira Semesta Cemerlang ?

1.4 Batasan Masalah

Untuk mencapai hasil yang dapat memfokuskan penelitian, maka digunakan batasan permasalahan sebagai berikut:

1. Penelitian hanya dilakukan terhadap pendapatan perusahaan dari segi penjualan tiket *passenger* dan tidak menganalisis pendapatan dari segi penjualan kargo maupun *excess baggage*.
2. Objek penelitian adalah penerbangan PT. Sheira Semesta Cemerlang dengan rute Indonesia-Filipina saja.
3. Penelitian hanya dilakukan di PT. Sheira Semesta Cemerlang (agen tunggal *Philippine Airlines* di Indonesia) dan bukan *Philippine Airlines International* secara keseluruhan.

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian pada PT. Sheira Semesta Cemerlang yaitu:

1. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi yang sebaiknya dilakukan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang untuk menyelesaikan permasalahan penurunan tingkat penjualan tiket *passenger*.
2. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis seberapa besar pengaruh promosi terhadap tingkat penjualan tiket *passenger* di PT. Sheira Semesta Cemerlang.
3. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan jenis promosi yang memberikan dampak peningkatan paling signifikan terhadap tingkat penjualan tiket *passenger* di PT. Sheira Semesta Cemerlang.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dari penelitian pada PT. Sheira Semesta Cemerlang yaitu:

1. PT. Sheira Semesta Cemerlang melaksanakan strategi berdasarkan perhitungan dan analisis perumusan strategi menggunakan matriks EFE & IFE, SWOT, serta QSPM.
2. PT. Sheira Semesta Cemerlang mengetahui seberapa besar pengaruh promosi dan jenis promosi yang memberikan dampak peningkatan paling signifikan terhadap tingkat penjualan tiket *passenger*.
3. PT. Sheira Semesta Cemerlang dapat menggunakan alokasi dana promosi secara lebih efektif dan efisien di waktu yang akan datang.
4. PT. Sheira Semesta Cemerlang dapat meningkatkan penjualan tiket *passenger* dan level pendapatan keseluruhan perusahaan.
5. PT. Sheira Semesta Cemerlang dapat meningkatkan perolehan *market share* untuk rute Indonesia-Filipina.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam penelitian yang akan dilaksanakan, diperlukan berbagai dasar argumentasi ilmiah yang berhubungan dengan konsep yang dipermasalahkan dan akan dipakai dalam analisis. Pada bab ini akan dijelaskan beberapa dasar argumentasi atau teori yang menjadi acuan dalam melaksanakan kegiatan penelitian.

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang akan digunakan sebagai referensi dalam penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Hedayat, Sarfaraf, Shariatmadari, & Vadoudi (2013) melakukan penelitian dengan latar belakang dikarenakan adanya kebijakan larangan internasional terhadap Iran, pasar valuta asing berada pada kondisi yang kritis. Dalam situasi seperti ini, mengimplementasikan strategi terbaik menjadi hal yang sangat penting untuk Iran. Salah satu cara untuk dapat menentukan strategi terbaik adalah melalui analisis SWOT. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi mana yang seharusnya diambil oleh Iran untuk memperbaiki pasar valuta asing mereka dengan mengombinasikan model persamaan struktural statistik dan analisis metode SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa metode ini mengacu pada delapan poin masukkan yang harus dilakukan Iran agar persaingan pasar valuta asing Iran tetap terjaga di level internasional di mana salah satu masukkan tersebut adalah menetapkan suku bunga bank sentral untuk mengurangi inflasi dan likuiditas.
2. Mansur & Syaputra (2014) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan model analisis regresi multivariat yang dapat menjelaskan nilai dan faktor-faktor yang memengaruhi *intention to buy* berdasarkan variabel yang memengaruhi efektivitas pemasaran. Dalam penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah *empathy*, *impact*, komunikasi dan perhatian dengan variabel independen variabel persuasi (*intention to buy*). Objek penelitian ini yaitu iklan produk PT. XYZ Semen X dengan media televisi komersil yang ditonton oleh masyarakat di Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasil dari penelitian menunjukkan berdasarkan model iklan *above the line* dengan media TV komersial bahwa variabel yang paling

memengaruhi terhadap *intention to buy* yaitu *impact* (0,602), *empathy* (0,192), komunikasi (0,134) dan perhatian (-0,12).

3. Penelitian ini diawali dengan menganalisis faktor eksternal & internal pada keempat “P” *marketing mix* perusahaan yang kemudian akan dibuat ke dalam matriks *strength, weakness, opportunity, & threat* (SWOT) untuk mengetahui pada posisi mana kondisi perusahaan saat ini berada. Selanjutnya, beberapa strategi yang dihasilkan pada matriks SWOT akan dihitung dan dianalisis dengan menggunakan *quantitative strategic planning matrix* (QSPM) untuk secara objektif menentukan strategi mana yang terbaik yang seharusnya diterapkan untuk menyelesaikan permasalahan perusahaan. Perumusan strategi ini dilakukan untuk menentukan tujuan maupun *core strategy* agar lebih bersandarkan pada realitas yang ada dan tujuannya tidak terlalu rendah atau tinggi, serta strateginya lebih efektif. Strategi yang dihasilkan sekaligus akan menjadi pembuktian apakah hipotesis awal penelitian ini benar adanya atau tidak. Kemudian perhitungan dan analisis dengan menggunakan metode regresi akan dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh promosi dan jenis promosi apa yang memberikan pengaruh paling signifikan terhadap peningkatan penjualan tiket *passenger* PT. Sheira Semesta Cemerlang.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Terkini

No	Peneliti	Objek Penelitian	Metode	Hasil
1	Hedayat, Sarfaraz, & Shariatmadari (2013)	Pasar Valuta Asing Iran	SWOT	Delapan Poin Masukkan Strategi bagi Pasar Valuta Asing Iran.
2	Mansur & Syaputra (2014)	Iklan Produk PT. XYZ Semen X	Analisis Regresi Multivariat	Variabel yang Memengaruhi terhadap <i>Intention to Buy</i> yaitu <i>Impact</i> (0,602), <i>Empathy</i> (0,192), Komunikasi (0,134) dan Perhatian (-0,12).
3	Penelitian Saat Ini (2016)	PT. Sheira Semesta Cemerlang (Agen Tunggal <i>Philippine Airlines</i> di Indonesia)	EFE & IFE, SWOT, QSPM, dan Regresi	Perumusan Strategi Penetrasi Pasar serta Penentuan Variabel yang Memengaruhi Penjualan Tiket <i>Passenger</i> yakni Periklanan (15%), <i>Personal Selling</i> (43,4%), Publikasi (14,5%), dan Promosi Penjualan (6%)

2.2 Manajemen Strategi

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya (David, 2011:5). Manajemen strategi merupakan sebuah konsep untuk menentukan visi, misi, tujuan, serta proses pelaksanaan perusahaan secara teknis. Keberlangsungan hidup sebuah perusahaan sangat bergantung pada manajemen strategi yang digunakan. Untuk itu, perusahaan wajib

untuk mengetahui keadaan eksternal dan internal agar dapat menentukan strategi mana yang paling tepat untuk mencapai tujuan perusahaan.

David (2011:5) menyiratkan bahwa manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian, dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa proses manajemen strategi melibatkan banyak hal, dan keberhasilan penentuan strategi sangat ditentukan terhadap analisis yang dilakukan dari berbagai bidang.

2.2.1 Fungsi Manajemen Strategi

Menurut Assauri (2013:7), berikut merupakan enam fungsi manajemen strategi yang harus dilakukan secara simultan:

1. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain.
2. Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
3. Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru.
4. Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang
5. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan.
6. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.

2.3 Input Stage

Input stage berisi atas alat-alat yang mendorong para penyusun strategi untuk mengukur subjektivitas selama tahap awal proses perumusan strategi (David, 2011:325). Dalam tahap ini, nantinya akan didapatkan matriks yang menyangkut signifikansi dan relativitas faktor-faktor eksternal dan internal yang akan memungkinkan untuk menentukan strategi alternatif. Tahap ini berisi informasi *input* dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi (David, 2011:324).

Input stage atau tahap *input* merupakan langkah paling pertama dari tiga langkah prosedur penentuan strategi alternatif. Pada umumnya, prosedur dalam mengembangkan tahap *input* adalah melalui matriks *External Factor Analysis Summary* (EFAS), matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS), dan *Competitive Profile Matrix* (CPM). Hasil pada tahap ini nantinya akan dijadikan sebagai dasar pengolahan pada tahap pencocokan.

2.3.1 External Factor Analysis Summary

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Faktor Evaluation Matrix*) memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan kompetitif (David, 2011:158). Faktor eksternal merupakan *input* utama dalam melakukan strategi SWOT. Maka dari itu, peneliti harus mampu untuk menganalisis dengan tepat faktor eksternal perusahaan dalam hal *opportunity* dan *threat*.

Setelah faktor-faktor strategis eksternal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel EFAS (*External Strategic Faktor Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis eksternal tersebut dalam kerangka *opportunity* dan *threat* perusahaan. Berikut ini adalah cara-cara penentuan faktor strategi eksternal yang dikutip dari buku “*Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*” (Rangkuti, 2014:25) :

- a. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- b. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) 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 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), 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.

Terlepas dari jumlah peluang dan ancaman utama yang dimasukkan dalam matriks evaluasi faktor eksternal, skor bobot total tertinggi yang mungkin dicapai untuk sebuah organisasi adalah 4,0 dan skor bobot terendah adalah 1,0. Rata-rata skor bobot total adalah

2,5. Skor bobot total sebesar 4,0 mengindikasikan bahwa sebuah organisasi merespon secara sangat baik peluang dan ancaman yang ada pada industrinya. Dengan kata lain, strategi perusahaan secara efektif mampu menarik keuntungan dari peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh negatif potensial dari ancaman eksternal. Skor bobot total sebesar 1,0 menandakan bahwa perusahaan tidak mampu memanfaatkan peluang yang ada atau menghindari ancaman yang muncul (David, 2009:158).

2.3.2 *Internal Factor Analysis Summary*

Alat perumusan strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut (David, 2011:229). Penilaian intuitif digunakan dalam pengembangan matriks evaluasi faktor internal sehingga tampilan ilmiahnya tidak boleh ditafsirkan sebagai bukti bahwa teknik ini benar-benar tanpa celah. Pemahaman yang menyeluruh mengenai faktor-faktor yang tercakup di dalamnya lebih penting daripada angka-angka yang ada (David, 2011:230).

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Strategic Faktor Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *strength* dan *weakness* perusahaan. Berikut ini adalah tahap-tahap penentuan faktor strategi internal yang dikutip dari buku “*Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*” (Rangkuti, 2014:27) :

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (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 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata

industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.

- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), 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.

Terlepas dari berapa banyak faktor yang dimasukkan ke dalam matriks evaluasi faktor internal, skor bobot total berkisar antara 1,0 sebagai titik terendah dan 4,0 sebagai titik tertinggi, dengan skor rata-rata 2,5. Skor bobot total di bawah 2,5 mencirikan organisasi yang lemah secara internal, sedangkan skor yang secara signifikan berada di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat. Seperti matriks evaluasi faktor eksternal, matriks evaluasi faktor internal harus memasukkan antara 10 sampai 20 faktor. Jumlah faktor tidak memengaruhi kisaran skor bobot total karena bobot selalu berjumlah 1,0 (David, 2009:230).

2.4 Matching Stage

Strategi sering kali didefinisikan sebagai pencocokan yang dibuat suatu organisasi antara sumber daya dan keterampilan internal serta peluang dan risiko yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal (David, 2011:325). *Matching stage* atau tahap pencocokan merupakan langkah kedua dalam perumusan strategi alternatif. Setelah mendapat data yang diperlukan pada tahap *input*, pada tahap ini dilakukan pengolahan data dengan berbagai metode yang dianggap paling pas dengan kondisi perusahaan.

Tahap ini berfokus pada penciptaan strategi alternatif yang masuk akal dengan memperhatikan faktor-faktor eksternal dan internal utama (David, 2011:324). Secara umum, banyak metode yang dapat digunakan pada tahap pencocokan ini, namun jika mengacu pada buku yang ditulis David (2011:326), beberapa metode yang dapat digunakan pada tahap pencocokan adalah matriks SWOT, matriks SPACE, matriks *Boston Consultant Group* (BCG), matriks internal-eksternal, dan juga matriks *Grand Strategy* (GS). Penyusun strategi tidak perlu untuk menggunakan seluruh metode tersebut pada saat pengolahan data, cukup menentukan salah satu metode yang dinilai paling pas terhadap

kondisi serta tujuan perusahaan. Hasil dari tahap ini akan menjadi *input* terhadap langkah ketiga dalam perumusan strategi yang dinamakan *decision stage* atau tahap keputusan.

2.4.1 Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, & Threat*)

Analisis SWOT digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan dari sumber daya yang dimiliki perusahaan serta kesempatan eksternal dan tantangan yang dihadapi (Jogiyanto, 2005:46). Dalam proses perumusan strategi yang tepat dan jitu, maka dilakukan pengintegrasian kedua analisis, yaitu analisis internal perusahaan untuk mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan perusahaan, serta analisis lingkungan eksternal dan industri untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal. Kerangka analisis SWOT berupaya mengembangkan wawasan dan pandangan, bahwa suatu perusahaan hanya dapat meningkatkan kinerjanya, bila perusahaan tersebut dapat mengolah pemanfaatan peluang sekaligus meminimalisasi ancaman lingkungannya.

Keberhasilan metode ini sangat ditentukan oleh analisis yang dilakukan, karena analisis setiap faktor akan lebih penting nilainya dibandingkan perhitungan yang dilakukan. Di bawah ini akan diuraikan pengertian mengenai istilah-istilah peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan yang digunakan dalam analisis SWOT yang dikutip dari buku “*Manajemen Strategik*” (Udaya, Wennadi, & Lembana, 2013:40-41) :

1. Peluang (*opportunity*) merupakan situasi yang menguntungkan di dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan yang terdapat di dalam lingkungan yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan merupakan sebuah peluang. Begitu pula, perubahan-perubahan di dalam peraturan-peraturan pemerintah pusat atau setempat dan perubahan-perubahan yang terjadi di bidang teknologi, serta perbaikan hubungan antara pembeli dan penjual dapat merupakan sebuah peluang.
2. Ancaman (*threat*) merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan atau tidak menyenangkan di dalam sebuah lingkungan. Ancaman adalah rintangan utama terhadap posisi saat ini atau posisi yang diinginkan perusahaan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang tersendat, kekuatan tawar-menawar (*bargaining power*) dari para pemasok atau pemakai utama, perubahan teknologi, serta peraturan-peraturan yang baru dapat merupakan ancaman terhadap keberhasilan perusahaan.

Setelah sependapat mengenai peluang dan ancaman utama yang dihadapi perusahaan, para manajer akan mempunyai kerangka referensi atau konteks dari mana mereka harus mengevaluasi kemampuan perusahaannya demi memanfaatkan peluang dan meminimalkan dampak dari ancaman-ancaman utamanya, dan sebaliknya. Segera setelah sependapat

mengenai kekuatan dan kelemahan utama, para manajer secara logis akan bergerak untuk mempertimbangkan peluang yang dapat mengangkat kekuatan perusahaan serta meminimalkan dampak dari kelemahan tertentu yang mungkin ada.

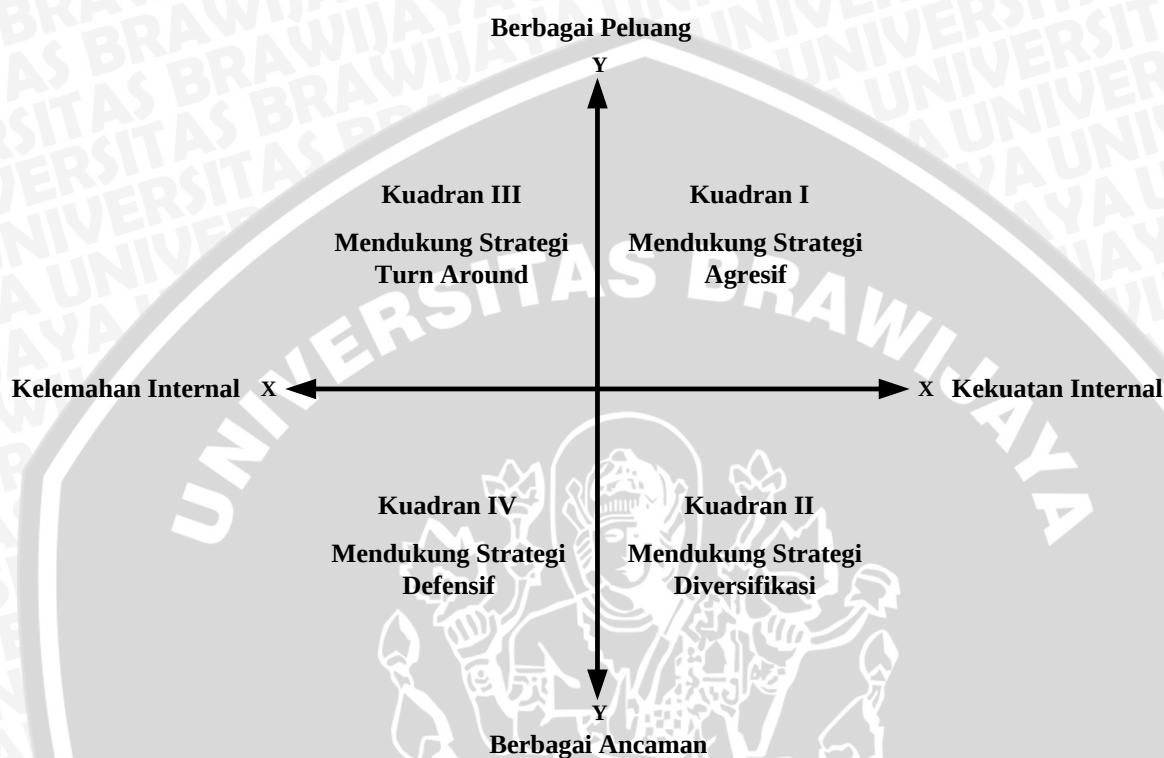
3. Kekuatan (*strength*) merupakan sumber atau kemampuan yang dikuasai atau yang tersedia bagi perusahaan dan memberikan keuntungan dibandingkan dengan para pesaingnya dalam melayani kebutuhan para pelanggan. Mempelajari perspektif strategis yang ada dapat menjelaskan informasi yang dibutuhkan untuk menetapkan kekuatan dan kelemahan. Umumnya, daerah kekuatan berkaitan dengan keunggulan dari para pegawai atau berdasarkan sumber daya (*resources based*). Tidak semua faktor mempunyai signifikansi yang sama untuk setiap produk/pasar. Oleh karena itu, dianjurkan, pertama-tama, mengenal faktor-faktor penting/kritis (*critical factors*) yang dapat secara langsung atau tidak langsung memengaruhi kinerja produk.
4. Kelemahan (*weakness*) merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam salah satu sumber daya atau kemampuan (*capability*) perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya yang menciptakan kerugian dalam usaha memenuhi kebutuhan para pelanggan secara efektif. Kemampuan finansial yang terbatas merupakan kelemahan yang diakui oleh perusahaan penerbangan swasta Indonesia yang memetakan strategi ekspansi dari trayek-trayek untuk memperoleh keuntungan yang tertinggi pada sebuah industri penerbangan yang dideregulasi.

Setelah dilakukan perhitungan pada matriks EFAS dan matriks IFAS, maka selanjutnya seluruh rangkaian yang skor yang telah dihasilkan akan dimasukkan ke dalam kuadran matriks SWOT dengan cara :

1. Nilai kuadran sumbu X = Total nilai bobot x rating kekuatan - Total nilai bobot x rating kelemahan (2-1)
2. Nilai kuadran sumbu Y = Total nilai bobot x rating peluang - Total nilai bobot x rating ancaman (2-2)

Di bawah ini disajikan sebuah matriks hubungan antara peluang dan ancaman yang dihadapi sebuah perusahaan dengan strategi yang terkait dengan kekuatan serta kelemahan tersebut. Matriks tersebut dibagi ke dalam empat bagian, masing-masing disebut sel 1, 2, 3, 4. Axis vertikal berujung pada banyak peluang dan banyak ancaman lingkungan, sedangkan axis horizontal berujung pada banyak kelemahan internal dan kekuatan internal yang substansial. Jika perusahaan menghadapi situasi antara peluang yang banyak dan kekuatan internal yang substansial (sel 1), strategi yang harus diambil adalah strategi yang agresif. Jika perusahaan menghadapi kekuatan internal yang substansial dan ancaman

lingkungan yang banyak (sel 2), strateginya adalah strategi diversifikasi. Jika perusahaan menghadapi situasi kelemahan yang banyak dan peluang lingkungan yang banyak (sel 3), strategi yang tepat adalah strategi *turn around*. Begitu pula, jika perusahaan menghadapi situasi kelemahan internal yang banyak dan ancaman internal yang banyak (sel 4), maka strategi yang diambil adalah strategi defensif (Udaya, Wennadi, & Lembana, 2013:41).



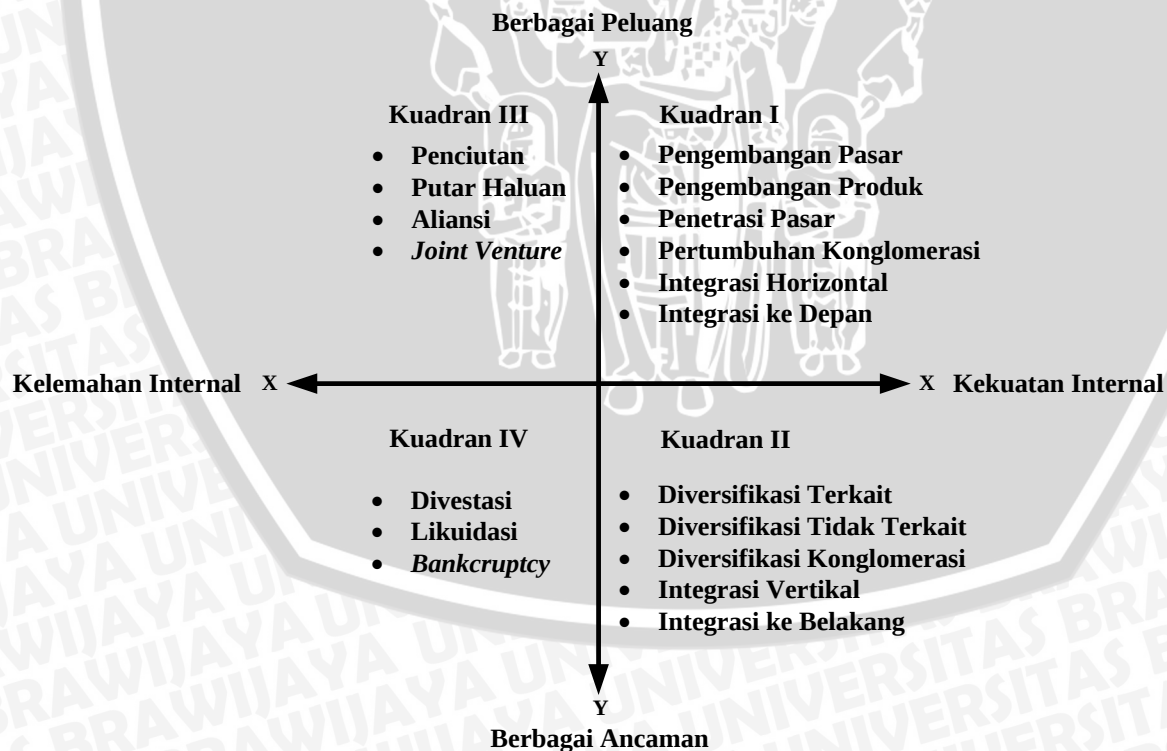
Gambar 2.1 Diagram Analisis SWOT
Sumber : Pearce/Robinson (2007:155)

1. Kuadran I merupakan situasi yang menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. (Rangkuti, 2006).
2. Pada kuadran II, meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara menerapkan strategi diversifikasi (Rangkuti, 2006).
3. Pada kuadran III, perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi ini yaitu meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut pasar yang lebih baik dengan menerapkan strategi *turn around* (Rangkuti, 2006).

4. Kuadran IV merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Fokus strategi yaitu melakukan tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar dengan menerapkan strategi defensif (Rangkuti, 2006).

2.4.2 Matriks Strategi SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, & Threat*)

Dari bahasan analisis internal yang terkait dengan sumber daya dan kapabilitas perusahaan, dan juga hasil analisis eksternal yang mencakup peluang dan ancaman lingkungan eksternal, dalam analisis SWOT yang dituangkan seperti pada Gambar 2.1, selanjutnya dapat dilakukan perumusan strategi yang tepat dan jitu dengan mempertimbangkan di kuadran mana suatu perusahaan yang dikaji berada. Setelah mendapatkan gambaran tersebut, perusahaan sebaiknya menetapkan strateginya sesuai dengan posisi pada kuadrannya, yaitu pada kuadran pertama adalah strategi pertumbuhan agresif, sedangkan pada kuadran kedua adalah strategi diversifikasi, dan untuk kuadran ketiga adalah strategi putar haluan, serta pada kuadran keempat adalah strategi bertahan atau defensif (Assauri, 2013:74). Dari bahasan di atas, dapatlah disusun *SWOT matrix strategies* seperti diilustrasikan pada Gambar 2.2



Gambar 2.2 Strategi Matriks SWOT
Sumber: Assauri (2013:75)

1. Kuadran I

Perusahaan yang mempunyai keunggulan internal dengan peluang lingkungan eksternal, berada pada kuadran pertama dengan penekanan pada pertumbuhan. Dalam hal ini pilihan strategi yang sebaiknya ditetapkan adalah salah satu dari yang berikut, yaitu strategi pengembangan pasar, strategi pengembangan produk, strategi penetrasi pasar, strategi pertumbuhan konglomerasi, strategi integrasi horizontal, dan strategi integrasi ke depan (Assauri, 2013:74).

- a. Pengembangan pasar menyangkut pencarian segmentasi pasar yang baru bagi produk-produk perusahaan. Pengembangan produk penting untuk mempertahankan diferensiasi produk dan membangun pangsa pasar (Udaya, Wennadi, & Lembana, 2013:115).
- b. Pengembangan produk dijalankan oleh perusahaan dalam rangka memodifikasi produk yang ada saat ini atau penciptaan produk baru yang masih terkait dengan produk yang sekarang. Dengan demikian, produk baru atau yang dimodifikasi tersebut dapat dipasarkan kepada pelanggan yang ada sekarang melalui saluran pemasaran yang ada. Penekanan dari pelaksanaan strategi pengembangan produk adalah untuk meningkatkan daya tarik produk, dan sekaligus menjaga citra dari merek dan reputasi perusahaan, serta memberikan tambahan pengalaman positif bagi pelanggan (Assauri, 2013:64).
- c. Penetrasi pasar adalah strategi perusahaan untuk berkonsentrasi dengan memperluas pangsa pasar dalam pasar yang ada. Penetrasi pasar menyangkut pengiklanan yang besar untuk mempromosikan dan membangun diferensiasi produk. Pada sebuah industri yang dewasa, promosi mendorong untuk memengaruhi pilihan merek dari para konsumen dan untuk menciptakan reputasi merek bagi perusahaan atau produknya. Dengan cara ini perusahaan akan mampu meningkatkan pangsa pasar dengan menarik perhatian para pelanggan pesaingnya. Promosi merupakan strategi utama karena hanya dengan melakukan promosi besar-besaran, perusahaan dapat mempertahankan diri terhadap pesaing-pesaing lainnya, baik yang sudah ada maupun yang masih merupakan ancaman. Perusahaan-perusahaan besar tidak segan-segan untuk menganggarkan biaya promosi sampai 20% dari penghasilan penjualannya. Pengeluaran biaya promosi yang besar ini menjadi salah satu penghalang untuk memasuki industri tertentu bagi calon-calon pesaing baru (Udaya, Wennadi, & Lembana, 2013:114).

- d. Pertumbuhan konglomerasi adalah strategi ekspansi aktivitas bisnis perusahaan yang dapat berupa ekspansi secara internal maupun secara eksternal melalui merger atau akuisisi (Assauri, 2013:74).
- e. Integrasi horizontal merupakan upaya untuk mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali di atas para pesaing dengan melakukan pengakuisisian satu atau lebih perusahaan yang beroperasi sama pada tahap rantai pemasaran produk yang merupakan *grand strategy*-nya (Assauri, 2013:75).
- f. Integrasi ke depan dilakukan untuk mendapatkan akses yang lebih baik ke pengguna akhir dan kemungkinan mendapatkan pasar yang lebih baik sehingga perusahaan melakukan aktivitas melampaui proses penyaluran produk akhirnya (Assauri, 2013:111).

2. Kuadran II

Perusahaan yang mempunyai keunggulan internal dengan menghadapi ancaman lingkungan eksternal, berada pada kuadran kedua. Dalam hal ini pilihan strategi yang dapat ditetapkan adalah strategi diversifikasi terkait (*related diversification*), diversifikasi tidak terkait (*unrelated diversification*), diversifikasi konglomerat (*conglomerate diversification*), integrasi vertikal dan integrasi ke belakang (*backward integration*) (Assauri, 2013:75).

- a. Diversifikasi terkait merupakan strategi menambah lingkup bisnis baru tetapi masih berhubungan dengan produk atau jasa yang sedang dioperasikan (Assauri, 2013:75).
- b. Diversifikasi tidak terkait merupakan strategi menambah lingkup bisnis baru tetapi tidak berhubungan dengan produk atau jasa yang sedang dioperasikan (Assauri, 2013:75).
- c. Diversifikasi konglomerasi adalah strategi menambah bisnis baru yang menjanjikan bagi pengembangan investasi yang masih berpeluang guna menunjang penciptaan sinergi produk-pasar (Assauri, 2013:75).
- d. Integrasi vertikal merupakan strategi mencari peluang dengan berupaya untuk beroperasi secara vertikal pada beberapa lokasi di dalam suatu rantai nilai (Assauri, 2013:76).
- e. Integrasi ke belakang adalah strategi mengintegrasikan operasi ke belakang dalam suatu rantai nilai industri (Assauri, 2013:76).

3. Kuadran III

Perusahaan yang mempunyai peluang lingkungan eksternal, tetapi dengan lingkungan internal yang berupa sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang lemah, berada pada kuadran ketiga. Dalam hal ini, pilihan strategi perusahaan yang dapat dilakukan adalah strategi penciutan (*retrenchment*), strategi putar haluan (*turn around*), strategi aliansi, dan strategi ventura bersama (*joint venture*) (Assauri, 2013:76).

- a. Penciutan atau *retrenchment* merupakan strategi menghadapi tekanan untuk meningkatkan kinerja dengan mencoba menghilangkan kelemahan melalui pengelompokkan biaya dan aset yang sedang menurun dan sekaligus menghambat penurunan penjualan dan laba (Assauri, 2013:76).
- b. *Turn around* atau putar haluan adalah strategi yang menekankan perbaikan efisiensi operasi perusahaan sehingga dapat menembus batas-batas kritis (Assauri, 2013:76).
- c. Aliansi atau strategi *partnership* di mana *partner* berkontribusi keterampilan atau *skills* dan pengalaman mereka bagi suatu pengembangan bisnis bersama (Assauri, 2013:76).
- d. Ventura bersama atau *joint venture* merupakan strategi untuk meningkatkan kemampuan dari komponen keberhasilan utama dalam keberhasilan bersaing (Assauri, 2013:76).

4. Kuadran IV

Perusahaan yang menghadapi ancaman lingkungan eksternal, dengan lingkungan internal yang berupa sumber daya dan kapabilitas yang lemah, maka perusahaan sangat rumit menghadapi kondisi ini, dan berada pada kuadran keempat. Dalam keadaan seperti ini, pilihan strategi perusahaan adalah strategi divestasi, strategi likuidasi, dan strategi *bankruptcy* (Assauri, 2013:76).

- a. Divestasi merupakan strategi menjual satu divisi atau bagian organisasi perusahaan (Assauri, 2013:76).
- b. Likuidasi adalah strategi menjual seluruh aset perusahaan atau sebagian, tetapi hanya berupa nilai aset berwujud (Assauri, 2013:76).
- c. *Bankruptcy* adalah sebuah strategi pembangkrutan akibat terjadinya kegagalan bisnis yang menyebabkan pendistribusian seluruh aset ke kreditor (Assauri, 2013:76).

2.5 Decision Stage

Decision stage atau tahap keputusan merupakan tahap mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap pencocokan dengan menunjukkan daya tarik relatif berbagai strategi alternatif dan dengan demikian memberikan objektif bagi pemilihan strategi alternatif (David, 2011:324). Tahap pencocokan memaparkan berbagai strategi alternatif yang dapat diambil perusahaan, dan tahap keputusan memiliki tugas untuk membuat sebuah keputusan mengenai strategi mana yang paling baik yang dapat diaplikasikan pada manajemen perusahaan. Analisis dan intuisi menjadi kunci keberhasilan tahap ini.

Dalam pengambilan keputusan, biasanya perusahaan tidak hanya menyerahkan tugas kepada satu orang, akan banyak masukan dan usulan dari para karyawan maupun manajer yang ikut berpartisipasi dalam analisis pemilihan strategi. Penyusun strategi nantinya juga dapat meranking prioritas strategi alternatif yang dihasilkan dari tahap keputusan.

2.5.1 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Di luar strategi-strategi pemeringkatan untuk mendapatkan daftar prioritas, hanya ada satu teknik analisis dalam literatur yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif. Teknik tersebut adalah matriks perencanaan strategis kuantitatif (QSPM) yang menyusun tahap 3 dari kerangka analisis perumusan strategi. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis *input* dari tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif. QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Seperti halnya alat-alat analisis perumusan strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik. Tidak setiap strategi yang diusulkan oleh teknik-teknik pencocokan harus dievaluasi dalam QSPM. Para penyusun strategi hanya menggunakan penilaian intuitif yang bagus untuk memilih strategi yang hendak dimasukkan dalam QSPM (David, 2011:351).

Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal. Daya tarik relatif dari setiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan eksternal dan internal. Berapapun rangkaian strategi alternatif dapat dimasukkan dalam QSPM, tetapi hanya strategi-strategi

di dalam rangkaian tertentu yang dievaluasi relatif satu terhadap yang lain (David, 2011:351). Berikut merupakan keenam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM menurut David (2011:352) :

1. Buatlah daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal utama di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari matriks EFAS dan matriks IFAS. Minimal 10 faktor keberhasilan utama eksternal dan 10 faktor keberhasilan utama internal perlu dimasukkan dalam QSPM.
2. Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam matriks EFAS dan matriks IFAS. Bobot ditampilkan dalam kolom kecil di kanan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.
3. Cermatilah matriks-matriks tahap 2 (pencocokan) dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi. Catat strategi-strategi ini di baris teratas QSPM. Kelompokkan berbagai strategi tersebut dalam satu rangkaian eksklusif, sebisa mungkin.
4. Tentukanlah skor daya tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi di rangkaian alternatif tertentu. Skor daya tarik (*attractiveness score*-AS) ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau internal utama pada suatu waktu tertentu, sembari mengajukan pertanyaan “apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat ?” Jika jawaban atas pertanyaan ini adalah ya, strategi kemudian perlu dibandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, skor daya tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif satu strategi atas strategi yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran skor daya tarik adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, 4 = daya tariknya tinggi. Kerjakanlah baris demi baris dalam mengembangkan QSPM. Jika jawaban atas pertanyaan di atas adalah tidak, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat, jangan memberikan skor daya tarik pada strategi dalam rangkaian tersebut. Gunakan tanda hubung untuk menunjukkan bahwa suatu faktor utama tidak memengaruhi pilihan yang dibuat. Catatan : Jika anda memberikan AS pada satu strategi, berikanlah pula AS pada strategi yang lain. Dengan kata lain, jika anda memberi tanda hubung pada suatu strategi, maka semua strategi yang lain harus memperoleh tanda yang sama dengan baris tertentu.

5. Hitunglah skor daya tarik total. Skor daya tarik total (*total attractiveness score-TAS*) didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot dengan skor daya tarik di setiap baris. Skor daya tarik total mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi skor daya tarik totalnya, semakin menarik pula strategi alternatif tersebut (hanya dengan mempertimbangkan faktor keberhasilan penting yang berdekatan).
6. Hitunglah jumlah keseluruhan daya tarik total. Jumlahkan skor daya tarik total di setiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah keseluruhan daya tarik total menunjukkan strategi yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan semua faktor eksternal dan internal relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Besarnya selisih antara jumlah keseluruhan daya tarik total di rangkaian strategi alternatif strategi tertentu menunjukkan ketertarikan relatif satu strategi terhadap strategi yang lain.

Jangan pernah menyalin skor yang sama dalam satu baris. Jangan pernah mengerjakan kolom demi kolom, biasakan mengerjakan QSPM dari baris ke baris. Jika anda memiliki lebih dari satu strategi dalam QSPM, buatlah skor AS berkisar dari 1 sampai jumlah strategi yang dievaluasi. Ini semua merupakan panduan yang penting untuk diikuti dalam mengembangkan sebuah QSPM (David, 2011:356).

Harus ada dasar pemikiran untuk setiap skor AS yang diberikan. Oleh karenanya, skor AS bukan semata-mata tebakan, skor AS itu harus rasional, bisa dipertahankan, dan masuk akal. Hindari memberikan skor AS yang sama pada setiap strategi. Ini merupakan panduan penting untuk dipatuhi ketika anda menyusun QSPM (David, 2011:356).

2.6 Pemasaran

Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial (Swastha, 2008:5). Dari pengertian di atas kita dapat mengetahui bahwa ternyata pemasaran mencakup konsep yang sangat luas dari mulai mengonsep sampai dengan melakukan tindakan. Pemasaran merupakan salah satu cara yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Selain itu, salah satu tolak ukur keberhasilan sebuah bisnis dalam mencapai tujuannya adalah melalui pemasaran yang dilakukan.

Pada masa silam, kegiatan pemasaran hanya menitikberatkan pada tujuan menjual dengan biaya minimum dan pemasukkan maksimum. Namun, konsep pemasaran di era modern sudah berubah. Dalam konteks persaingan industri penerbangan, *airlines* bukan hanya harus memasarkan penjualan tiket, kargo, ataupun *excess baggage*. Namun, perusahaan juga harus mampu meyakinkan pelanggan dengan kesempurnaan servis yang akan diberikan melalui kegiatan komunikasi pemasaran. Pada akhirnya, kegiatan pemasaran yang dilakukan secara sempurna pada berbagai lini, akan memberikan keuntungan yang menyeluruh bagi perusahaan, bukan hanya meningkatkan penjualan, namun juga meninggalkan kesan baik bagi konsumen.

2.6.1 Marketing Mix

Marketing mix adalah kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan, yakni *product*, *price*, *place*, dan *promotion* (Swastha, 2008:78). *Marketing mix* dapat dikatakan sebagai sebuah alat bantu untuk melakukan sebuah strategi pemasaran. Dalam penerapannya, *marketing mix* menjadi sangat berguna untuk mengukur sebuah performansi pemasaran dari empat sudut yang berbeda. Perusahaan harus dapat mengombinasikan keempat P tersebut agar kegiatan pemasaran dapat memberikan efek yang maksimal terhadap pendapatan perusahaan.

1. *Product*

Produk adalah salah satu elemen penting dalam pemasaran perusahaan karena ketika konsumen membeli sebuah produk, bukan hanya rasa ingin memiliki yang diinginkan oleh konsumen, namun juga kualitas dari produk tersebut apakah sesuai untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan. Saat ini, persaingan dalam segi produk bukan hanya melalui kegunaan produk utamanya, namun juga elemen pendukung dari produk tersebut. Elemen produk dalam *marketing mix* meliputi bentuk penawaran secara fisik, merk, pembungkus, serta pelayanan sebelum membeli ataupun sesudah membeli produk. Pengembangan produk dapat dilakukan setelah menganalisis kebutuhan dan keinginan pasarnya. Jika masalah ini telah diselesaikan, maka keputusan-keputusan tentang *price*, *place*, dan *promotion* dapat diambil (Swastha, 2008:79).

2. *Price*

Pada elemen ini, perusahaan mempertimbangkan penetapan harga yang pas sesuai dengan kuantitas dan kualitas produk. Perusahaan harus dapat melakukan penetapan harga secara tepat karena hal tersebut memengaruhi minat beli calon konsumen. Pada

setiap produk/jasa yang ditawarkan, bagian pemasaran berhak menentukan harga pokoknya. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penetapan harga tersebut antara lain biaya, keuntungan, praktek saingan, dan perubahan keinginan pasar. Kebijakan harga ini menyangkut pula penetapan jumlah potongan, *mark up*, *mark down*, dan sebagainya. Harga merupakan satu-satunya unsur *marketing mix* yang memberikan pemasukan atau pendapatan bagi perusahaan, sedangkan ketiga unsur lainnya menyebabkan timbulnya biaya pengeluaran. Di samping itu, harga merupakan unsur *marketing mix* yang bersifat fleksibel yang berarti dapat diubah dengan cepat. Berbeda halnya dengan karakteristik produk atau komitmen terhadap saluran distribusi, kedua hal terakhir tidak dapat diubah/disesuaikan dengan mudah dan cepat, karena biasanya menyangkut keputusan jangka panjang (Djakarta, 2012:31).

3. *Place*

Place mengacu pada penyediaan produk pada suatu tempat bagi konsumen, agar konsumen lebih mudah untuk mengaksesnya. *Place* identik dengan distribusi, meliputi masalah pemasaran seperti, jenis saluran, eksposur, transportasi, distribusi, dan lokasi. Sebuah produk harus tersedia kepada konsumen kapan dan di mana konsumen menginginkannya. Tempat maupun distribusi diukur melalui lokasi produk, ketersediaan produk, distribusi pesaing, daerah-daerah penjualan, variasi alat pengiriman (Winardi 1992:320).

Menurut Kotler (2007:122), *place* adalah suatu perangkat organisasi yang tergantung dan tercakup dalam proses yang membuat produk atau jasa menjadi untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen ataupun pengguna bisnis. Menurut Keegan (2003), *place* adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan barang tersebut dari produsen sampai ke konsumen atau pemakai industri. Dari pandangan para ahli tersebut dapat kita simpulkan bahwa salah satu cabang dari saluran pemasaran yaitu terkait dengan masalah penyaluran barang dari produsen kepada konsumen ataupun konsumen industri. Sehingga dalam hal ini saluran distribusi mempunyai tugas untuk menyampaikan produk ataupun jasa yang diproduksi oleh perusahaan atau produsen kepada para konsumen ataupun konsumen industri (Herlambang, 2014:50).

4. *Promotion*

Ketika berbicara mengenai penjualan sebagai tujuan akhir perusahaan, tentunya hal tersebut akan sangat berkaitan dengan promosi yang dilakukan karena promosi sebagai salah satu elemen dari *marketing mix* memiliki peran yang sangat signifikan terhadap

tingkat penjualan perusahaan. Dengan kemajuan teknologi dan tingkat kebutuhan informasi pelanggan yang sangat tinggi, tentunya metode promosi akan menjadi suatu kunci keberhasilan strategi pemasaran perusahaan. Suatu produk tidak akan dibeli bahkan dikenal apabila konsumen tidak mengetahui kegunaan serta keunggulan produk tersebut yang mana hal tersebut merupakan tugas dari promosi. Secara teori, inti dari kegiatan promosi adalah komunikasi, maka dari itu promosi biasa disebut dengan istilah komunikasi pemasaran. Promosi atau komunikasi pemasaran adalah arus informasi atau persuasi satu arah yang dibuat untuk mengarahkan seseorang atau organisasi kepada tindakan yang menciptakan pertukaran dalam pemasaran (Swastha, 2001:253). Tujuan dari promosi adalah menginformasikan, memengaruhi dan membujuk, serta mengingatkan pelanggan sasaran tentang perusahaan dan bauran pemasaran (Tjiptono, 1997:221). Ditunjang dengan perkembangan teknologi pada era ini, promosi menjadi senjata ampuh bagi perusahaan untuk mempertahankan dan mengembangkan usaha mereka. Oleh karena itu sangatlah penting bagi perusahaan untuk mengetahui promosi seperti apa yang terbaik untuk dilakukan tentunya dengan mempertimbangkan perkembangan pasar dan juga keadaan perusahaan. Menurut Kotler dan Armstrong, variabel-variabel yang ada di dalam bauran promosi yaitu :

- a. Periklanan, dapat dikatakan sebagai suatu kegiatan promosi yang paling memberikan efek untuk memengaruhi calon konsumennya. Menurut Swastha (2008:350), periklanan adalah bentuk presentasi dan promosi non pribadi tentang ide, barang, dan jasa yang dibayar oleh sponsor tertentu. Periklanan ini dapat dilakukan oleh pengusaha lewat surat kabar, radio, majalah, bioskop, televisi, ataupun dalam bentuk poster-poster yang dipasang dipinggir jalan atau tempat-tempat yang strategis (Lubis, 2004:7).
- b. *Personal selling*, adalah presentasi lisan dalam suatu percakapan dengan satu calon pembeli atau lebih yang ditujukan untuk menciptakan penjualan (Swastha, 2008:350). Dengan kontak langsung ini diharapkan akan terjadi hubungan atau interaksi yang positif antara pengusaha dengan calon konsumennya itu. Yang termasuk dalam *personal selling* adalah: *door to door selling*, *mail order*, *telephone selling*, dan *direct selling* (Lubis, 2004:7).
- c. Publikasi, adalah dorongan permintaan secara non pribadi untuk suatu produk, jasa, atau ide dengan menggunakan berita komersial di dalam media massa dan sponsor tidak dibebani sejumlah bayaran secara langsung (Swastha, 2008:350). Publikasi merupakan cara yang biasa digunakan juga oleh perusahaan untuk membentuk

pengaruh secara tidak langsung kepada konsumen, agar mereka menjadi tahu, dan menyenangkan produk yang dipasarkannya, hal ini berbeda dengan periklanan, dimana di dalam melakukan publikasi perusahaan tidak melakukan hal yang bersifat komersial. Publikasi merupakan suatu alat promosi yang mampu membentuk opini masyarakat secara tepat, sehingga sering disebut sebagai usaha untuk "mensosialisasikan" (Lubis, 2004:7).

- d. Promosi penjualan, merupakan kegiatan perusahaan untuk menjajakan produk yang dipasarkannya sedemikian rupa sehingga konsumen akan mudah untuk melihatnya dan bahkan dengan cara penempatan dan pengaturan tertentu, maka produk tersebut akan menarik perhatian konsumen (Lubis, 2004:7). Penjualan personal merupakan interaksi langsung antara satu atau lebih calon pembeli dengan tujuan melakukan penjualan oleh seorang atau lebih penjual yang mewakili perusahaan. Penjualan personal mengambil cara dari tatap muka atau melalui telepon dan mungkin saja langsung diarahkan kepada perantara atau konsumen akhir. Dibanding dengan kategori bauran promosi lainnya, tipe ini mengeluarkan lebih banyak biaya, termasuk dalam kategori ini adalah presentasi penjualan, pertemuan penjualan, program insentif, pasar malam, bazaar, pameran dagang, dan belanja melalui televisi (Rusmini, 2013:3).

2.7 Pasar Bersiklus Cepat

Pasar bersiklus cepat merupakan pasar di mana kemampuan perusahaan yang berkontribusi untuk keunggulan bersaing tidak dapat terlindungi dari imitasi, karena kondisi dari terjadinya imitasi sangat cepat, dan tidak mahal biaya untuk melakukannya. Perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam pasar bersiklus cepat, harus dapat memahami pentingnya kecepatan, dan perusahaan tersebut haruslah mempunyai apresiasi, bahwa waktu ketepatan dalam berbisnis merupakan sumber keberhasilan untuk menghasilkan uang atau keuntungan, dan menjadi dasar penting bagi perhitungan (Assauri, 2013:104).

Salah satu contoh pasar bersiklus cepat adalah industri penerbangan. Persaingan antar maskapai sangat kompetitif apalagi dengan banyaknya maskapai penerbangan yang mengandalkan konsep *low cost carrier*. Dengan kondisi perubahan pasar yang dapat terjadi dengan sangat cepat, adalah suatu kewajiban bagi perusahaan untuk dapat menganalisis dengan cermat baik dari segi internal maupun eksternal serta selalu memberikan inovasi yang unggul agar perusahaan tidak kalah bersaing dalam fluktuasi pasar industri penerbangan dunia yang sangat cepat.

2.8 Penjualan

Penjualan adalah ilmu dan seni memengaruhi pribadi yang dilakukan oleh penjual untuk mengajak orang lain agar bersedia membeli barang/jasa yang ditawarkannya (Swastha, 1981:2). Penjualan menciptakan pertukaran barang/jasa antara penjual dan pembeli. Dalam era perekonomian modern, jual beli dilakukan dengan imbalan uang yang diberikan terhadap si penjual. Dalam melakukan penjualan, penjual dituntut untuk memiliki bakat seni serta keahlian memengaruhi orang lain. Bakat inilah yang sering tidak dimiliki oleh setiap orang, karena tidaklah mudah untuk mengarahkan keinginan calon pembeli dengan cara mengemukakan berbagai alasan serta pendapatnya (Swastha, 1981:3)

2.8.1 Cara Penjualan

Antara perusahaan satu dengan lainnya terdapat perbedaan cara penjualan dan berikut merupakan cara penjualan yang dapat dilakukan :

1. Penjualan Langsung

Penjualan langsung merupakan cara penjualan di mana penjual langsung berhubungan/berhadapan/bertemu muka dengan calon pembeli atau pelanggannya (Swastha, 1981:20). Dalam kegiatan ini, penjual dan pembeli melakukan interaksi secara langsung dan terkadang terjadi tawar-menawar harga. Menurut Swastha (1981:20), penjualan langsung dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

- a. Penjualan melalui toko: Dalam tipe penjualan ini, pembeli harus datang ke toko untuk mendapatkan kebutuhannya. Jadi, transaksi jual beli yang dilakukan oleh penjual dan pembeli terjadi di toko.
- b. Penjualan di luar toko: Tipe penjualan ini dapat dilakukan oleh *salesman* dari sebuah perusahaan, oleh pedagang kaki lima, ataupun oleh para penjaja keliling yang menawarkan barangnya ke rumah-rumah konsumen.

2. Penjualan Tidak Langsung

Penjualan tidak langsung adalah cara menjual di mana penjual dan pembeli tidak bertatap muka secara langsung dan kegiatan penjualan dilakukan melalui media lain. Contoh penjualan tidak langsung dalam bisnis penerbangan adalah melalui *travel agents* sebagai mitra kerja *airlines* bersangkutan.

2.8.2 Tujuan Penjualan

Menurut Swastha (1981:9), bagi perusahaan pada umumnya mempunyai tiga tujuan umum dalam penjualannya yaitu :

1. Mencapai volume penjualan tertentu.
2. Mendapatkan laba tertentu.
3. Menunjang pertumbuhan perusahaan.

2.9 Analisis Regresi

Analisis regresi merupakan salah satu teknik analisis data dalam statistika yang seringkali digunakan untuk mengkaji hubungan antara beberapa variabel dan meramal suatu variabel (Kutner, Nachtsheim, & Neter, 2004). Istilah regresi pertama kali ditemukan oleh Galton (1822-1911), seorang antropolog dan ahli meteorologi terkenal dari Inggris dalam makalahnya yang berjudul “*regression towards mediocrity in hereditary stature*” yang dimuat dalam *journal of the anthropological institute*, volume 15, hal. 246-263, tahun 1885.

Menurut Levin & Rubin (1998:648), regresi digunakan untuk menentukan sifat-sifat dan kekuatan hubungan antara dua variabel serta memprediksi nilai dari suatu variabel yang belum diketahui dengan didasarkan pada observasi masa lalu terhadap variabel tersebut dan variabel-variabel lainnya. Selanjutnya dalam regresi kita akan mengembangkan persamaan estimasi, yaitu rumus matematika yang menghubungkan variabel-variabel yang diketahui dengan variabel-variabel yang tidak diketahui. Setelah dipelajari pola hubungannya, kemudian kita dapat mengaplikasikan analisis korelasi untuk menentukan pada tingkatan dimana variabel-variabel tersebut berhubungan. Dalam mengkaji hubungan antara beberapa variabel menggunakan analisis regresi, terlebih dahulu ditentukan satu variabel yang disebut sebagai variabel tidak bebas dan satu atau lebih variabel bebas. Jika ingin dikaji hubungan atau pengaruh antara variabel bebas terhadap satu variabel tidak bebas, maka model regresi yang digunakan adalah model regresi linier berganda (*multiple linear regression model*).

Analisis regresi setidaknya memiliki 3 kegunaan, yaitu untuk tujuan deskripsi dari fenomena data atau kasus yang sedang diteliti, untuk tujuan kontrol, serta untuk tujuan prediksi. Regresi mampu mendeskripsikan fenomena data melalui terbentuknya suatu model hubungan yang bersifat numerik. Regresi juga dapat digunakan untuk melakukan pengendalian/kontrol terhadap suatu kasus atau hal-hal yang sedang diamati melalui penggunaan model regresi yang diperoleh. Selain itu, model regresi juga dapat dimanfaatkan untuk melakukan prediksi terhadap variabel terikat. Namun yang perlu diingat, prediksi di dalam konsep regresi hanya boleh dilakukan di dalam rentang data dari variabel-variabel bebas yang digunakan untuk membentuk model regresi tersebut.

2.9.1 Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda adalah metode analisis yang tepat ketika penelitian melibatkan satu variabel terikat yang diperkirakan berhubungan dengan satu atau lebih variabel bebas. Tujuan analisis regresi berganda adalah memperkirakan perubahan respon pada variabel terikat terhadap beberapa variabel bebas (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1985).

Analisis regresi berganda adalah sebuah pendekatan yang digunakan untuk mendefinisikan hubungan matematis antara variabel dependen (Y) dengan satu atau beberapa variabel independen (X). Hubungan matematis digunakan sebagai suatu model regresi yang digunakan untuk meramalkan atau memprediksi nilai (Y) berdasarkan nilai (X) tertentu. Dengan analisis regresi akan diketahui variabel independen yang benar-benar signifikan memengaruhi variabel dependen dan dengan variabel yang signifikan tadi dapat digunakan untuk memprediksi nilai variabel dependen. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari perubahan suatu variabel terhadap variabel lainnya yang ada yang dinotasikan dengan formulasi sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e \quad (2-3)$$

Keterangan :

Y	= Tingkat penjualan tiket <i>passenger</i> (variabel dependen).
a	= Konstanta.
$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$	= Koefisien regresi variabel independen.
X_1	= Periklanan (variabel independen).
X_2	= <i>Personal selling</i> (variabel independen).
X_3	= Publikasi (variabel independen).
X_4	= Promosi penjualan (variabel independen).
e	= <i>Error</i> .

2.9.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah pengujian asumsi-asumsi statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linier berganda. Pengujian asumsi klasik digunakan sebagai syarat agar model regresi linier yang digunakan layak untuk kondisi data pengamatan. Asumsi-asumsi tersebut di antaranya adalah normalitas, heteroskedastisitas, multikolinieritas, dan autokorelasi.

2.9.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal. Dalam kata lain, uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah residual dalam model regresi mengikuti sebaran normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model yang di mana residualnya mengikuti distribusi normal. Uji t dan uji F mengasumsikan nilai residual ini, maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua acara untuk mendeteksi apakah residual memiliki distribusi normal atau tidak, yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik.

Cara pertama yang digunakan dalam menguji normalitas data adalah dengan gambar normal *p-p plot*. Dasar pengambilan keputusan dengan menggunakan grafik *p-p plot* adalah jika titik sebaran pengamatan berada pada sekitar garis diagonal, maka dapat dikatakan bahwa asumsi normalitas telah terpenuhi. Pada prinsipnya, normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data/titik pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Model regresi dikatakan memenuhi asumsi normalitas apabila data menyebar di sekitar garis diagonal atau grafik histogramnya. Namun demikian, uji normalitas residual dengan grafik dapat menyesatkan kalau tidak berhati-hati. Secara visual tampak normal, padahal secara statistik bisa sebaliknya. Oleh karena itu, di samping menggunakan uji grafik, sebaiknya uji normalitas juga dilengkapi dengan uji statistik.

Cara kedua yang dapat digunakan untuk menguji normalitas data adalah dengan melihat nilai pada kolom *kolmogorov-smirnov*. Dasar pengambilan keputusan pengujian ini adalah dengan menggunakan nilai signifikansi (*p-value*) di mana *p-value* yang lebih besar dari alpha 5% (0,05) menunjukkan bahwa distribusi dari residual model adalah normal. Hipotesis pengujian normalitas metode *kolmogorov-smirnov* adalah sebagai berikut :

H_0 : Distribusi residual model tidak normal, asumsi normalitas tidak terpenuhi.

H_1 : Distribusi residual model normal, asumsi normalitas terpenuhi.

Kriteria : Jika nilai $p\text{-value} \geq \alpha$ maka H_0 ditolak, jika $p\text{-value} < \alpha$ maka H_0 diterima.

2.9.2.2 Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Uji asumsi heteroskedastisitas bertujuan untuk melihat apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah model yang tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005).

Ada dua cara pendeteksian ada tidaknya heteroskedastisitas, yaitu dengan metode grafik dan metode statistik. Metode grafik biasanya dilakukan dengan melihat grafik *plot* antara nilai prediksi variabel dependen dengan residualnya. Sedangkan metode statistik dapat dilakukan dengan Uji *Park*, Uji *Glejser*, Uji *White*, Uji *Spearman's Rank Correlation*, Uji *Goldfeld Quandt*, dan Uji *Breusch-Pagan-Godfrey*. Namun, yang akan dibahas pada bagian ini hanyalah pengujian dengan menggunakan metode grafik.

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas di dalam model regresi dapat dilihat dari grafik *plot* antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Ada tidaknya gejala heteroskedastisitas dapat diketahui dengan dua hal, antara lain :

- a. Jika pencaran data yang berupa titik-titik membentuk pola tertentu dan beraturan, maka terjadi masalah heteroskedastisitas.
- b. Jika pencaran data yang berupa titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan menyebar di atas dan di bawah sumbu Y, maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

2.9.2.3 Uji Asumsi Multikolinieritas

Uji asumsi multikolinieritas adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas pada suatu model saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi atau sempurna antar variabel independen. Kolinieritas ganda terjadi apabila terdapat hubungan yang sempurna antara variabel bebas sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh tiap-tiap variabel secara individu terhadap variabel terikat. Jika antar variabel independen terjadi multikolinieritas sempurna, maka koefisien regresi variabel independen tidak dapat ditentukan dan nilai *standard error* menjadi tak terhingga. Jika multikolinieritas antar variabel independen dapat ditentukan, tetapi memiliki nilai *standard error* tinggi berarti nilai koefisien regresi tidak dapat diestimasi dengan tepat.

Pengertian dari asumsi ini adalah bahwa setiap variabel bebas hanya berpengaruh terhadap variabel respon, dan bukan pada variabel bebas lainnya. Pengujian multikolinieritas menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) sebagai acuan dengan dasar pengambilan keputusan jika nilai VIF lebih kecil dari 10, maka hal tersebut menunjukkan tidak adanya multikolinieritas antar variabel, sebaliknya ketika nilai VIF lebih besar dari 10, maka hal tersebut menunjukkan adanya multikolinieritas antar variabel. Hipotesis pengujian multikolinearitas VIF adalah sebagai berikut :

H_0 : Terdapat hubungan linier variabel antar variabel bebas, asumsi multikolinearitas tidak terpenuhi.

H_1 : Tidak terdapat hubungan linier variabel antar variabel bebas, asumsi multikolinearitas terpenuhi.

Kriteria : Jika nilai $VIF < 10$ maka H_0 ditolak, jika $VIF \geq 10$ maka H_0 diterima.

Jika tujuan analisis regresi adalah prediksi atau peramalan, maka multikolinieritas bukanlah masalah serius, karena semakin tinggi nilai R^2 maka semakin baik kemampuan model tersebut dalam melakukan prediksi. Akan tetapi jika tujuan analisis regresi tidak hanya sekedar prediksi tetapi juga estimasi terhadap parameter, maka multikolonieritas menjadi masalah yang serius karena akan menghasilkan *standard error* yang besar sehingga estimasi parameter menjadi tidak akurat lagi.

2.9.2.4 Uji Asumsi Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi linier terdapat korelasi antar kesalahan pengganggu (residual) pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka hal tersebut merupakan permasalahan autokorelasi. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lain. Masalah ini timbul karena residual (kesalahan penaggganggu) tidak bebas dari satu amatan ke amatan yang lain. Hal ini sering ditemukan pada data runut waktu (*time series*) karena gangguan pada seorang individu/kelompok cenderung memengaruhi gangguan pada individu/kelompok yang sama pada periode berikutnya.

Pada data *cross section* (silang waktu), masalah autokorelasi relatif jarang terjadi karena gangguan pada amatan yang berbeda berasal dari individu/kelompok yang berbeda. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi. Salah satu cara yang umum digunakan untuk mendeteksi adanya autokorelasi dalam regresi linier berganda adalah dengan Uji *Durbin Watson* (DW). Suatu model regresi dinyatakan tidak terdapat permasalahan autokorelasi apabila :

$$d_u < d < 4 - d_u \quad (2-4)$$

Keterangan :

d = Nilai *Durbin Watson* hitung.

d_u = Nilai batas atas/*upper Durbin Watson table*.

Oleh karena itu, hipotesis pengujian autokorelasi adalah sebagai berikut :

H_0 : Jika nilai tidak sama dengan $d_u < d < 4 - d_u$, asumsi autokorelasi tidak terpenuhi.

H_1 : Jika nilai sama dengan $d_u < d < 4 - d_u$, asumsi autokorelasi terpenuhi

Kriteria : Jika nilai sama dengan $d_u < d < 4 - d_u$ maka H_0 ditolak, jika nilai tidak sama dengan $d_u < d < 4 - d_u$ maka H_0 diterima.

2.9.3 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji signifikansi simultan digunakan untuk melihat ada tidaknya pengaruh dari seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan uji statistik F di mana nilai F-Hitung yang lebih besar dari nilai F-Tabel atau p -value yang lebih kecil dari α 5% (0,05) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan secara simultan. Hipotesis pengujian signifikansi simultan untuk variabel X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 terhadap Y adalah sebagai berikut :

H_0 : Koefisien X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Y .

H_1 : Koefisien X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 berpengaruh secara signifikan terhadap Y .

Kriteria : Jika nilai F-Hitung $\geq$ T-Tabel atau p -value $< \alpha$, maka H_0 ditolak. Jika nilai F-Hitung $<$ T-Tabel atau p -value $\geq \alpha$, maka H_0 diterima.

2.9.4 Uji Signifikansi Parsial (Uji Statistik t)

Uji signifikansi parameter individual digunakan untuk melihat ada tidaknya pengaruh dari tiap variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan uji statistik t di mana nilai T-Hitung yang lebih besar dari nilai T-Tabel atau p -value yang lebih kecil dari α 5% (0,05) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan secara parsial. Hipotesis pengujian signifikansi parsial adalah sebagai berikut :

- a. Variabel jenis promosi periklanan (X_1) terhadap penjualan tiket *passenger* (Y)

H_0 : Koefisien jenis promosi periklanan tidak berpengaruh secara signifikan.

H_1 : Koefisien jenis promosi periklanan berpengaruh secara signifikan.

Kriteria : Jika nilai T-Hitung $\geq$ T-Tabel atau p -value $< \alpha$, maka H_0 ditolak. Jika nilai T-Hitung $<$ T-Tabel atau p -value $\geq \alpha$, maka H_0 diterima.

- b. Variabel jenis promosi *personal selling* (X_2) terhadap penjualan tiket *passenger* (Y)

H_0 : Koefisien jenis promosi *personal selling* tidak berpengaruh secara signifikan.

H_1 : Koefisien jenis promosi *personal selling* berpengaruh secara signifikan.

Kriteria : Jika nilai T-Hitung $\geq$ T-Tabel atau p -value $< \alpha$, maka H_0 ditolak. Jika nilai T-Hitung $<$ T-Tabel atau p -value $\geq \alpha$, maka H_0 diterima.

- c. Variabel jenis promosi publikasi (X_3) terhadap penjualan tiket *passenger* (Y)

H_0 : Koefisien jenis promosi publikasi tidak berpengaruh secara signifikan.

H_1 : Koefisien jenis promosi publikasi berpengaruh secara signifikan.

Kriteria : Jika nilai $T\text{-Hitung} \geq T\text{-Tabel}$ atau $p\text{-value} < \alpha$, maka H_0 ditolak. Jika nilai $T\text{-Hitung} < T\text{-Tabel}$ atau $p\text{-value} \geq \alpha$, maka H_0 diterima.

- d. Variabel Jenis promosi penjualan (X_4) terhadap penjualan tiket *passenger* (Y)

H_0 : Koefisien jenis promosi penjualan tidak berpengaruh secara signifikan.

H_1 : Koefisien jenis promosi penjualan berpengaruh secara signifikan.

Kriteria : Jika nilai $T\text{-Hitung} \geq T\text{-Tabel}$ atau $p\text{-value} < \alpha$, maka H_0 ditolak. Jika nilai $T\text{-Hitung} < T\text{-Tabel}$ atau $p\text{-value} \geq \alpha$, maka H_0 diterima.

2.9.5 Koefisien Determinasi

Menurut Ghozali (2005), koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil menandakan variasi variabel dependen yang ada sangat terbatas, sedangkan nilai yang mendekati satu memiliki arti bahwa variabel-variabel independen sudah dapat memberi semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

Secara umum, koefisien determinasi untuk data silang (*cross section*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtut waktu (*time series*) biasanya mempunyai data koefisien determinasi yang lebih tinggi. Kelemahan mendasar penggunaan determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap penambahan variabel independen, maka nilai R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen ataupun tidak, oleh karena itu, dianjurkan untuk menggunakan nilai adjusted R^2 pada saat mengevaluasi model regresi terbaik. Tidak seperti R^2 , nilai adjusted R^2 dapat naik atau turun berdasarkan signifikansi variabel independen.

2.9.6 Sumbangan Efektif

Menurut Hadi (2004: 42) sumbangan efektif adalah sebuah cara untuk mengetahui seberapa besar sumbangan masing-masing variabel prediktor terhadap kriterium Y . Jumlah sumbangan efektif untuk semua variabel sama dengan koefisien determinasi (Budiono, 2004:293). Rumus yang digunakan untuk menghitung sumbangan efektif adalah :

$$\text{Sumbangan Efektif} = \frac{\beta_i}{\sum \beta} \times \text{Adjusted } R \text{ Square} \quad (2-5)$$

2.9.7 Persamaan Regresi

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, didapatkan persamaan regresi yang terbentuk dengan formulasi sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e \quad (2-6)$$

Dari persamaan regresi linier di atas dapat disimpulkan bahwa :

1. Koefisien konstanta (β) menunjukkan bahwa tanpa adanya pengaruh X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 , maka nilai Y yang dihasilkan adalah sebesar a .
2. Koefisien regresi antara X_1 terhadap Y dengan nilai (β) yang telah dihasilkan, menunjukkan bahwa setiap 1 satuan kenaikan nilai X_1 , maka akan berpengaruh terhadap Y sebesar (β).
3. Koefisien regresi antara X_2 terhadap Y dengan nilai (β) yang telah dihasilkan, menunjukkan bahwa setiap 1 satuan kenaikan nilai X_2 , maka akan berpengaruh terhadap Y sebesar (β).
4. Koefisien regresi antara X_3 terhadap Y dengan nilai (β) yang telah dihasilkan, menunjukkan bahwa setiap 1 satuan kenaikan nilai X_3 , maka akan berpengaruh terhadap Y sebesar (β).
5. Koefisien regresi antara X_4 terhadap Y dengan nilai (β) yang telah dihasilkan, menunjukkan bahwa setiap 1 satuan kenaikan nilai X_4 , maka akan berpengaruh terhadap Y sebesar (β).

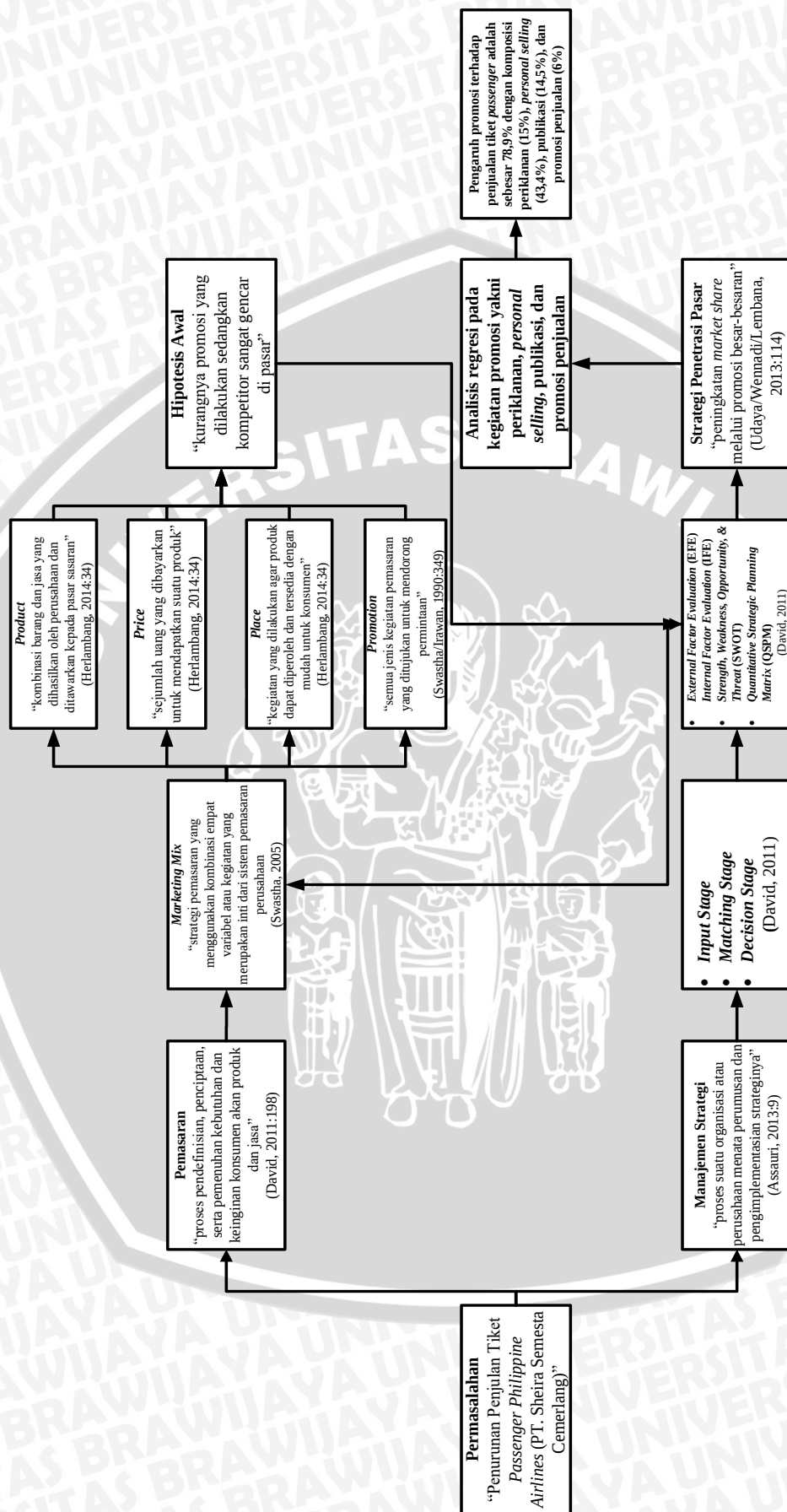
2.10 Kerangka Pemikiran Teoritis

Penelitian ini didasarkan pada permasalahan penurunan penjualan tiket *passenger* yang terjadi di PT. Sheira Semesta Cemerlang (agen tunggal *Philippine Airlines* di Indonesia). Permasalahan tersebut dianalisis melalui dasar teori manajemen strategi dan pemasaran. Menurut David (2011:198), pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Di dalam kegiatan pemasaran, ada bagian yang disebut sebagai *marketing mix* yang didefinisikan sebagai strategi pemasaran yang menggunakan kombinasi empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran yang terdiri dari *product*, *price*, *place*, dan *promotion*. Tahap pertama adalah dengan melakukan analisis dengan cara mengajukan pertanyaan kepada beberapa pegawai pada bagian *ticketing & reservation* mengenai *marketing mix* perusahaan yang terdiri dari *product*, *price*, *place*, dan *promotion*. Melalui wawancara tersebut, disimpulkan bahwa menurut

responden, hipotesis awal permasalahan penurunan penjualan tiket *passenger* yang terjadi di PT. Sheira Semesta Cemerlang adalah karena kurangnya promosi yang dilakukan.

Kemudian daripada itu, hipotesis tersebut diuji kebenarannya menggunakan teori manajemen strategi. Menurut Assauri (2013:9), manajemen strategi merupakan proses suatu organisasi atau perusahaan menata perumusan dan pengimplementasian strateginya. Pada tahap ini permasalahan dianalisis menggunakan *input*, *matching*, dan *decision stage* yang terdiri dari matriks EFAS & IFAS pada tahap *input*, SWOT yang berguna untuk merumuskan pilihan strategi alternatif pada tahap *matching*, dan QSPM yang bertugas untuk menghasilkan strategi terbaik yang berada tahap *decision*. Setelah dilakukan perhitungan dan analisis pada tahap-tahap dan dengan metode-metode tersebut, disimpulkan bahwa strategi penetrasi pasar adalah strategi terbaik yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan untuk dapat mengatasi permasalahan penurunan tingkat penjualan tiket *passenger* yang terjadi.

Menurut Udaya, Wennadi, & Lembana (2013:114), penetrasi pasar adalah strategi perusahaan untuk berkonsentrasi dengan memperluas pangsa pasar dalam pasar yang ada melalui promosi secara besar-besaran. Melalui definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis awal penelitian selaras dengan strategi yang dihasilkan. Untuk melengkapi analisis penelitian, dilakukan perhitungan terhadap aktivitas promosi perusahaan dengan menggunakan metode regresi untuk menentukan seberapa besar pengaruh promosi dan jenis promosi yang paling memberikan efek peningkatan paling signifikan terhadap penjualan tiket *passenger* yang dihasilkan. Melalui perhitungan dan analisis yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa promosi memberikan pengaruh sebesar 78,9% terhadap tingkat penjualan tiket *passenger* dengan komposisi 15% periklanan, 43,4% *personal selling*, 14,5% publikasi dan promosi penjualan yang menghasilkan persentase terkecil yakni sebesar 6%. Melalui hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa di waktu yang akan datang, PT. Sheira Semesta Cemerlang haruslah dapat memanfaatkan promosi *personal selling* secara efektif dan efisien dengan tujuan meningkatkan penjualan tiket *passenger* dan memperluas persentase perolehan *market share*.



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan suatu tahap yang harus ditelaah terlebih dahulu sebelum melaksanakan penelitian ke tahap yang lebih lanjut. Hal ini dilakukan agar seluruh proses dapat berjalan secara terstruktur, terarah, dan sistematis. Metode penelitian dimaksudkan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan selama proses penelitian. Oleh karena itu, pada bab ini akan dibahas mengenai jenis, tempat, dan waktu penelitian serta metode pengumpulan data, langkah-langkah pengolahan data dan analisis perbaikan.

3.1 Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian eksplanatif dimana tujuannya adalah untuk menjelaskan hubungan antara dua atau lebih gejala atau variabel. Penelitian ini menitikberatkan pada pertanyaan dasar “mengapa”. Untuk itu, perlu diidentifikasi variabel tertentu untuk mengonfirmasi sebab terjadinya suatu masalah (Wikipedia, 2015). Dalam penelitian eksplanatif, perencanaan yang matang sangat diperlukan agar uraian benar-benar mencakup seluruh persoalan dalam setiap fasenya. Melalui penelitian ini, dapat diketahui bagaimana korelasi antara dua atau lebih variabel baik pola, arah, sifat, bentuk, maupun kekuatan hubungan.

3.2 Tempat Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Sheira Semesta Cemerlang (agen tunggal *Philippine Airlines* di Indonesia) yang beralamat di lantai 33, Menara Kuningan, Jl. H.R. Rasuna Said, Blok X-7 Kav 5, Jakarta Selatan, 12940, Indonesia. Penelitian ini mulai dilaksanakan pada bulan Oktober 2015 sampai dengan bulan April 2016.

3.3 Prosedur Penelitian

Pada tahap pengumpulan data, terdapat beberapa hal yang harus dilakukan agar dalam proses penelitian didapatkan hasil yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Berikut merupakan tahapan yang dilakukan pada penelitian ini yang terdiri dari :

1. Studi Lapangan

Pelaksanaan studi lapangan dapat dilakukan dengan beberapa metode, di antaranya :

- a. Observasi, yaitu metode yang digunakan untuk mendapatkan data dengan melakukan pengamatan secara langsung pada keadaan sebenarnya. Pada penelitian ini, observasi dilakukan pada hampir seluruh tahap penelitian mulai dari penentuan permasalahan, penentuan hipotesis awal, sampai dengan pada banyak proses dalam pengumpulan dan pengolahan data.
- b. Wawancara, yaitu metode dalam mendapatkan data dengan melakukan pengajuan pertanyaan secara langsung pada pihak perusahaan. Wawancara berperan penting pada penelitian ini karena seperti halnya observasi, wawancara juga dilakukan pada hampir seluruh langkah dalam pengerjaan. Wawancara di antaranya dilakukan pada saat menetapkan hipotesis awal permasalahan, analisis kondisi eksternal dan internal, pengumpulan data aktivitas promosi perusahaan, dll.
- c. Diskusi, adalah suatu proses penglihatan dua atau lebih individu yang berinteraksi secara verbal dan saling berhadapan muka mengenai tujuan atau sasaran yang ditentukan melalui tukar-menukar informasi, mempertahankan pendapat, dan atau pemecahan masalah. Pada penelitian ini, penerapan diskusi menjadi sangat penting dikarenakan banyak keterangan pada penelitian yang didapatkan melalui cara ini.
- d. Dokumentasi, yaitu metode pengumpulan data dengan menelusuri arsip maupun catatan yang ada. Pada penelitian ini, dokumentasi data dilakukan pada analisis kondisi eksternal dan internal serta pada tahap analisis regresi dengan data aktivitas promosi sebagai *inputnya*.
- e. Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Pada penelitian ini, metode kuesioner diaplikasikan pada tahap pengumpulan *key factor* eksternal dan internal perusahaan. Selain itu, metode kuesioner juga diterapkan pada saat penentuan bobot dan rating pada saat melakukan perhitungan dengan menggunakan metode analisis SWOT.

2. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah didapatkan berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan sebelumnya dengan tujuan untuk mencari penyebab serta akibat dari timbulnya suatu masalah.

3. Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan untuk memperoleh rumusan kerangka teoritis dari masalah yang diteliti, suatu metode yang digunakan dalam mendapatkan data dengan menjalankan studi literatur di perpustakaan dengan membaca sumber-sumber data informasi yang berkaitan dengan pembahasan dalam penelitian ini. Selain itu data yang didapatkan juga berasal dari buku, jurnal, dan studi terhadap penelitian terdahulu. Dengan adanya studi literatur ini, akan diperoleh teori mengenai permasalahan yang akan dibahas yang kredibilitasnya dapat dipertanggungjawabkan.

4. Perumusan Masalah

Pada tahap perumusan masalah akan dilakukan perincian masalah yang nantinya akan dikaji dengan berdasarkan tujuan dari penelitian dimana studi pustaka akan digunakan sebagai landasan dalam perumusan masalah ini.

5. Penentuan Tujuan Penelitian

Penentuan tujuan dimaksudkan agar dapat terfokus pada masalah yang nantinya akan diteliti sehingga hasil yang didapatkan akan terarah dan dapat tersusun secara sistematis. Selain itu, tujuan dalam penelitian juga dimaksudkan untuk mengetahui parameter keberhasilan penelitian.

6. Pengumpulan Data

Pada penelitian ini terdapat beberapa data pendukung yang akan dibutuhkan, di antaranya:

a. Data Primer :

- 1) Data *key factor* eksternal PT. Sheira Semesta Cemerlang.
- 2) Data *key factor* internal PT. Sheira Semesta Cemerlang.
- 3) Data bobot dan rating matriks EFAS dan IFAS PT. Sheira Semesta Cemerlang.
- 4) Data *attractiveness score* (AS) QSPM PT. Sheira Semesta Cemerlang.

b. Data Sekunder :

- 1) Data sejarah singkat dan profil *Philippine Airlines*.
- 2) Data sejarah singkat dan profil PT. Sheira Semesta Cemerlang.
- 3) Data visi dan misi *Philippine Airlines*.
- 4) Data visi dan misi PT. Sheira Semesta Cemerlang.
- 5) Data manajemen dan organisasi PT. Sheira Semesta Cemerlang.
- 6) Data penunjang analisis kondisi eksternal.
- 7) Data penunjang analisis kondisi internal.

- 8) Data tingkat penjualan tiket *passenger* PT. Sheira Semesta Cemerlang selama kurun waktu 72 bulan.
- 9) Data aktivitas promosi PT. Sheira Semesta Cemerlang selama kurun waktu 72 bulan.
- 10) Data alokasi dana aktivitas promosi PT. Sheira Semesta Cemerlang selama kurun waktu 72 bulan.

7. Pengolahan Data

Pada tahap ini dilakukan pengolahan data dimana data yang akan digunakan merupakan data primer dan sekunder yang telah dijabarkan pada tahap sebelumnya. Setelah dilakukan pengolahan data, nantinya akan dilakukan analisis sebagai dasar dalam memberikan rekomendasi perbaikan yang tepat sebagai solusi dari permasalahan yang sedang diteliti. Berikut merupakan langkah-langkah yang akan dilakukan pada tahap pengolahan data :

a. Analisis Kondisi Eksternal dan Internal

Sebelum menentukan *key factor* eksternal dan internal dari PT. Sheira Semesta Cemerlang dalam bidang *marketing mix*-nya, terlebih dahulu dilakukan analisis kondisi perusahaan secara *general* pada keempat elemen tersebut. Analisis ini didasarkan pada hasil kuesioner terbuka (terlampir) yang telah disebarkan sebelumnya kepada lima pegawai perusahaan yang berposisi sebagai *accounting supervisor*, *supervisor of ticketing & reservation*, *accounting manager*, *passenger sales manager*, dan *general manager*. Selain itu, analisis ini juga dilengkapi dengan beberapa data yang digunakan sebagai penunjang kebenaran fakta pernyataan. Data penunjang tersebut di antaranya didapatkan melalui dokumentasi, wawancara, dan *official website*.

b. Perhitungan dan Analisis Matriks EFAS dan IFAS

Setelah mengumpulkan seluruh *key factor* eksternal dan internal dari PT. Sheira Semesta Cemerlang, selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan bobot dan rating pada masing-masing poin *key factor*. Perolehan bobot didapatkan melalui kuesioner tertutup (terlampir) yang telah disebarkan kepada tiga pegawai PT. Sheira Semesta Cemerlang yang memiliki kredibilitas di bidangnya masing-masing dan mengetahui kondisi perusahaan secara mendalam. Ketiga pegawai tersebut berposisi sebagai *ticketing & reservation supervisor*, *passenger sales manager*, dan *general manager*. Setelah ketiga responden mengisi seluruh bobot pada masing-masing poin *key factor*, selanjutnya hasil dari kuesioner tersebut akan

direkap dan akan dilakukan diskusi dengan *general manager* untuk menentukan nilai yang dirasa paling objektif sebagai bobot pada poin tersebut. Berbeda dengan bobot di mana penentuan awalnya didapatkan melalui kuesioner tertutup, nilai rating pada matriks EFAS dan IFAS dihasilkan melalui diskusi langsung yang dilakukan dengan *general manager* tanpa melalui proses kuesioner terlebih dahulu.

c. Analisis SWOT

Setelah didapatkan hasil pada matriks EFAS dan IFAS pada masing-masing *key factor* yang terdiri dari kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), kesempatan (*opportunities*), dan ancaman (*threats*), selanjutnya, total skor pada masing-masing elemen tersebut akan diolah menggunakan rumus (2-1) dan (2-2) dengan tujuan untuk mengetahui sumbu x dan sumbu y yang ada pada matriks SWOT. Hasil dari matriks SWOT adalah berupa posisi PT. Sheira Semesta Cemerlang yang sekaligus memberikan jawaban mengenai rekomendasi strategi yang sebaiknya diterapkan.

d. Perhitungan dan Analisis QSPM

Setelah melalui analisis SWOT dan ditemukan strategi yang dapat diterapkan sebagai solusi dari permasalahan penurunan tingkat penjualan tiket yang dihadapi oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang, tahap selanjutnya adalah memilih strategi mana yang terbaik di antara beberapa strategi tersebut dengan menggunakan matriks perencanaan strategis kuantitatif (QSPM). QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. QSPM menggunakan analisis *input* dari tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif.

e. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah pengujian asumsi-asumsi statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linier berganda. Pengujian asumsi klasik digunakan sebagai syarat agar model regresi linier yang digunakan layak untuk kondisi data pengamatan. Asumsi-asumsi tersebut di antaranya adalah normalitas, heteroskedastisitas, multikolinieritas, dan autokorelasi.

- 1) Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal. Dalam kata lain, uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah residual dalam model regresi mengikuti sebaran normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model

yang di mana residualnya mengikuti distribusi normal. Uji t dan uji F mengasumsikan nilai residual ini, maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil.

- 2) Uji asumsi heteroskedastisitas bertujuan untuk melihat apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah model yang tidak terjadi heteroskedastisitas.
- 3) Uji asumsi multikolinieritas adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas pada suatu model saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi atau sempurna antar variabel independen. Kolinieritas ganda terjadi apabila terdapat hubungan yang sempurna antara variabel bebas sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh tiap-tiap variabel secara individu terhadap variabel terikat. Jika antar variabel independen terjadi multikolinieritas sempurna, maka koefisien regresi variabel independen tidak dapat ditentukan dan nilai *standard error* menjadi tak terhingga. Jika multikolinieritas antar variabel independen dapat ditentukan, tetapi memiliki nilai *standard error* tinggi berarti nilai koefisien regresi tidak dapat diestimasi dengan tepat.
- 4) Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi linier terdapat korelasi antar kesalahan pengganggu (residual) pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka hal tersebut merupakan permasalahan autokorelasi. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lain. Masalah ini timbul karena residual (kesalahan pengganggu) tidak bebas dari satu amatan ke amatan yang lain. Hal ini sering ditemukan pada data runtut waktu (*time series*) karena gangguan pada seorang individu/kelompok cenderung memengaruhi gangguan pada individu/kelompok yang sama pada periode berikutnya.

f. Analisis Regresi pada Aktivitas Promosi

Analisis regresi linier berganda digunakan karena metode ini dapat menghitung dan menganalisis lebih dari dua variabel dalam waktu yang bersamaan. Variabel “Y” adalah tingkat penjualan tiket *passenger* di PT. Sheira Semesta Cemerlang, sedangkan variabel X adalah aktivitas promosi yang dilakukan. *Input* yang akan dimasukkan pada analisis ini adalah alokasi dana dari masing-masing jenis promosi

dan tingkat penjualan tiket *passenger* selama kurun waktu 72 bulan. Nantinya, formulasi yang akan dihasilkan adalah sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e \quad (3-1)$$

Keterangan :

- Y = Tingkat penjualan tiket *passenger* (variabel dependen).
- a = Konstanta.
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ = Koefisien regresi variabel independen.
- X_1 = Periklanan (variabel independen).
- X_2 = *Personal selling* (variabel independen).
- X_3 = Publikasi (variabel independen).
- X_4 = Promosi penjualan (variabel independen).
- e = *Error*.

Rumus ini akan memberikan jawaban mengenai seberapa besar pengaruh X secara keseluruhan terhadap Y. Selain itu, dari rumus ini juga akan diketahui konstanta X yang paling besar maupun paling kecil nilainya. Dari analisis ini, diharapkan akan ada suatu jawaban mengenai seberapa besar pengaruh promosi dan jenis promosi yang memberikan pengaruh paling maksimal terhadap penjualan tiket *passenger* di PT. Sheira Semesta Cemerlang.

8. Analisis dan Pembahasan

Setelah dilakukan pengolahan data, maka dapat dilakukan analisis terhadap kondisi yang ada pada masalah tersebut untuk dilakukan perbaikan. Penelitian ini akan menganalisis strategi yang terbaik yang seharusnya diterapkan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang melalui proses perumusan dengan menggunakan matriks EFAS & IFAS, SWOT, serta QSPM. Selanjutnya, berkaitan dengan hipotesis awal yang menyebutkan kurangnya promosi sebagai akar permasalahan penurunan tingkat penjualan tiket, maka dari itu, melalui analisis regresi akan diketahui seberapa besar pengaruh promosi yang dilakukan serta jenis promosi apa yang sebenarnya memberikan dampak peningkatan paling signifikan dalam penjualan tiket *passenger* yang dilakukan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang.

9. Rekomendasi Perbaikan

Dari penelitian ini, diharapkan PT. Sheira Semesta Cemerlang dapat mengetahui strategi terbaik yang dapat diaplikasikan terkait permasalahan perusahaan, khususnya penurunan tingkat penjualan tiket. Selain itu, akan dihasilkan pula jawaban mengenai jenis promosi yang memberikan dampak peningkatan paling signifikan dalam

penjualan tiket *passenger* yang dilakukan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang agar di waktu yang akan datang perusahaan dapat lebih memaksimalkan alokasi dana promosi secara lebih efektif dan efisien.

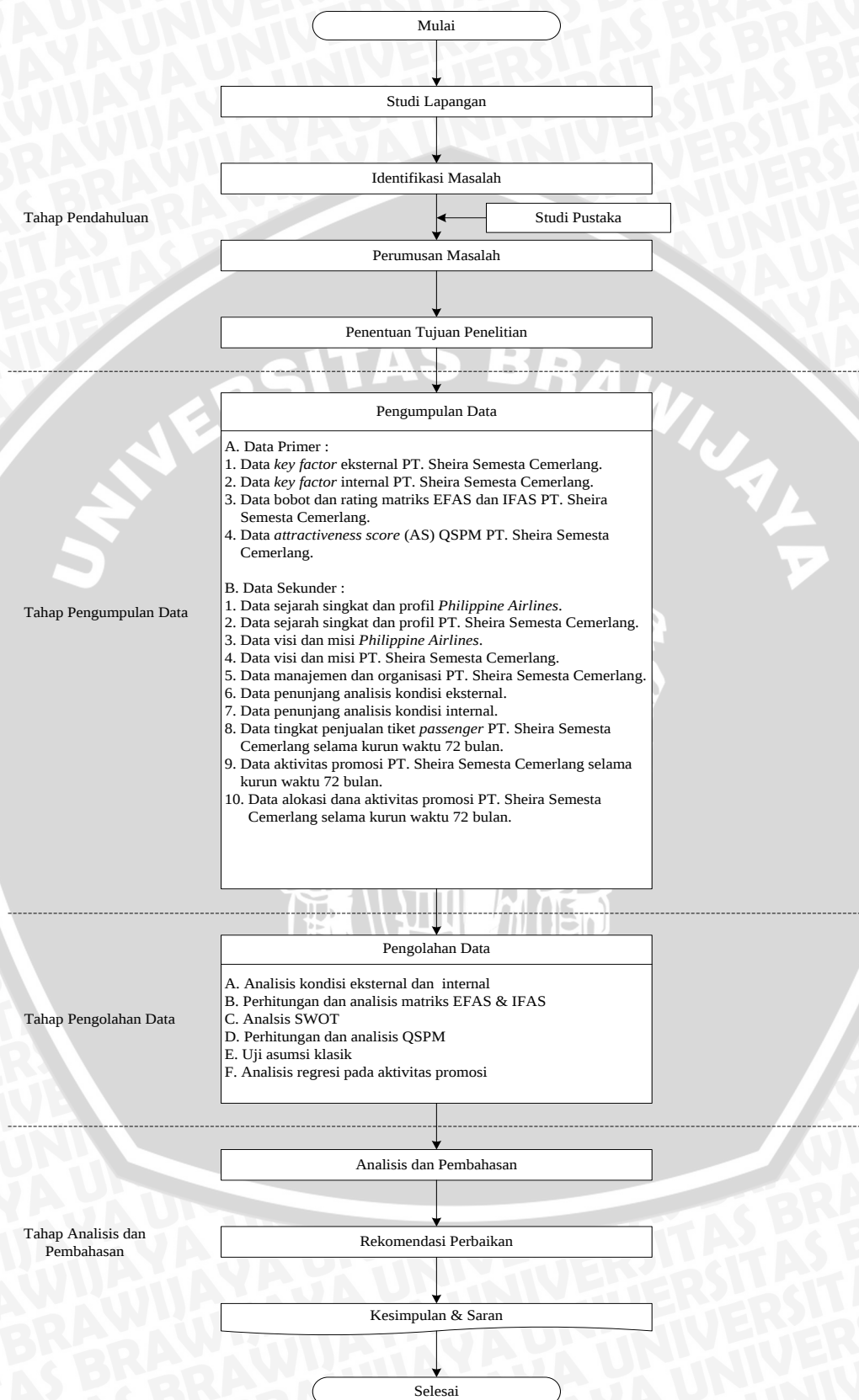
10. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan didapatkan dari penyelesaian dari permasalahan yang telah dirumuskan berdasarkan tujuan penelitian. Sedangkan saran yaitu berupa pernyataan yang ditujukan kepada perusahaan PT. Sheira Semesta Cemerlang untuk dapat dilakukan perbaikan secara sistematis.



3.4 Diagram Alir Penelitian

Berikut ini merupakan diagram alir proses penelitian:



Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai gambaran umum *Philippine Airlines* dan PT. Sheira Semesta Cemerlang, serta penjelasan mengenai data-data yang telah dikumpulkan melalui pengolahan data yang akan dilaksanakan. Selain itu, akan dilakukan analisis dan pembahasan dari hasil pengolahan data untuk menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Gambaran umum perusahaan menjelaskan mengenai sejarah, profil, serta visi dan misi dari *Philippine Airlines* dan PT. Sheira Semesta Cemerlang. Selain itu, akan dijabarkan pula struktur organisasi dan *job description* dari masing-masing posisi pada PT. Sheira Semesta Cemerlang.

4.1.1 Sejarah Singkat dan Profil *Philippine Airlines*

Philippine Airlines adalah nama maskapai penerbangan yang berbasis di Kota Pasay, Filipina, dengan kode *International Air Transport Association* (IATA) “PR” dan kode *International Civil Aviation Organization* (ICAO) “PAL”. *Philippine Airlines* yang didirikan pada tahun 1941 merupakan maskapai penerbangan komersial pertama dan tertua di Asia. Maskapai ini mengoperasikan layanan penumpang internasional dan domestik dengan basis utamanya adalah Bandara Internasional *Ninoy Aquino* dan Bandara Internasional *Cebu-Mactan*. Penerbangan pertama *Philippine Airlines* dimulai pada tanggal 15 Maret 1941 dengan menggunakan pesawat *Single Beechcraft Model 8 NPC-54* pada layanan harian antara *Manila* (dari *Nielson Field*) dan *Baguio City*. PAL adalah perusahaan ketigabelas terbesar di Filipina dalam hal pendapatan dan terbesar keduapuluhsatu dalam hal aset, seperti yang dinyatakan di “Top 500 Perusahaan Terbesar Filipina Tahun 2005”. Pada Januari 2005, PAL mempekerjakan sebanyak 7.322 karyawan tetap, termasuk 450 pilot dan 1.300 awak kabin. Berikut merupakan revolusi logo *Philippine Airlines* sejak tahun 1950 hingga saat ini :



PHILIPPINE AIR LINES



Philippine Airlines



Philippine Airlines

Saat ini, *Philippine Airlines* melayani sebanyak 31 rute penerbangan domestik dan 41 rute penerbangan internasional yang tersebar di wilayah Asia Tenggara, Asia Timur, Timur Tengah, Oceania, Amerika Utara dan Eropa. Jenis armada yang dimiliki oleh *Philippine Airlines* di antaranya adalah *Boeing 777-300ER/370* ; *Airbus 330-300/427* ; *Airbus 330-300/302* ; *Airbus 320-200/156* ; *Airbus 321-231/199* ; *Airbus 319-100/134* ; *Q300/DHC8-300* ; *Q400/DHC8-400*. Perawatan seluruh armada *Philippine Airlines* dilakukan oleh *Lufthansa Technik Philippines* (LTP). Berdasarkan data pada Januari 2016, *Philippine Airlines* memiliki perjanjian *codeshare* dengan maskapai *Air Macau*, *All Nippon Airways*, *Cathay Pacific Airways*, *China Airlines*, *Etihad Airways*, *Garuda Indonesia*, *Gulf Air*, *Malaysian Airlines*, *PAL Express*, *Turkish Airlines*, *Vietnam Airlines*, dan *WestJet*.

Philippine Airlines memiliki sebuah *frequent flyer program* yang bertujuan untuk memberikan penghargaan kepada penumpang setianya. Calon anggota akan mendapatkan *permanent base level card* sekitar 4–6 minggu setelah mengakumulasi 5000 *miles*. Beberapa *benefit* yang ditawarkan oleh program ini di antaranya adalah poin yang dapat ditukarkan dengan tiket, prioritas *waiting list*, prioritas *check-in*, prioritas *luggage handling*, penambahan bagasi, prioritas *boarding*, akses ke *mabuhay VIP lounge*, dll. Selain itu, untuk memperluas usahanya, *Philippine Airlines* juga membuka kantor-kantor cabang perwakilan di berbagai kota di dunia seperti *Singapore*, *Bangkok*, *Jakarta*, *Bali*, *Shanghai*, *Xiamen*, *Beijing*, *Narita*, *Fukuoka*, *Okinawa*, *Hongkong*, *Honolulu*, *Vancouver*, *Los Angeles*, *Las Vegas*, *Sydney*, dan *Jeddah*.

4.1.2 Sejarah Singkat dan Profil PT. Sheira Semesta Cemerlang

Pada tahun 1966, untuk pertama kalinya *Philippine Airlines* membuka *representative office* di Jakarta. Namun, dikarenakan krisis moneter dan situasi keamanan yang kurang stabil yang terjadi pada tahun 1998, maka dari itu *Philippine Airlines* memutuskan untuk menutup *representative office*-nya di Indonesia untuk sementara waktu. Kemudian pada tahun 2000, *Philippine Airlines* kembali ke Indonesia untuk mengadakan tender kepada perusahaan-perusahaan domestik yang selanjutnya akan dipilih sebagai *General Sales Agents* (GSA) atau agen tunggal *Philippine Airlines* di Indonesia. Pada tanggal 10 Oktober 2000, secara resmi *Philippine Airlines* kembali membuka kantor perwakilannya di Jakarta dengan cara mengadakan kerja sama dengan PT. Sheira Semesta Cemerlang sebagai perusahaan domestik yang bertanggung jawab melaksanakan tugas *Philippine Airlines* di Indonesia. Alasan utama *Philippine Airlines* menunjuk satu perusahaan lokal sebagai wakil atau dikenal sebagai *General Sales Agents* (GSA) adalah karena dengan

demikian *airlines* dapat memangkas *operation cost*. *Airlines* tidak lagi harus memikirkan biaya membangun kantor, pengoperasian kantor, membayar pegawai, memberikan *benefit*, dsb. Tugas dan tanggung jawab tersebut akan dipikul oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang sebagai *General Sales Agents* (GSA) atau agen tunggal *Philippine Airlines* di Indonesia. Pada April 2012, dikarenakan dinilai adanya potensi Bali sebagai *international gateway*, maka dari itu PT. Sheira Semesta Cemerlang memutuskan untuk membuka kantor baru di Denpasar. Beberapa aktivitas utama yang dilakukan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang di antaranya adalah sebagai berikut :

1. Memberikan pelayanan informasi penerbangan *Philippine Airlines*.
2. Melakukan penjualan tiket *passenger* dan kargo.
3. Menyediakan tempat, SDM, dan fasilitas yang dapat menunjang jalannya usaha.
4. Pelaksanaan kebijakan dan prosedur penerbangan dalam negeri.
5. Melakukan promosi dengan *guidance* dan dana yang diberikan oleh *Principal*.

Dalam penerapannya, kantor pusat *Philippine Airlines* di *Manila* biasa disebut dengan istilah "*Principal*". *Principal* adalah yang mengepalai semua GSA di seluruh dunia yang memiliki otoritas sebagai pembuat kebijakan utama dari kegiatan-kegiatan operasional *Philippine Airlines*. Meskipun demikian, GSA memiliki hak untuk memberikan kritik dan saran apabila kebijakan yang dibuat dirasa kurang pas untuk dilaksanakan di negara yang bersangkutan. Apabila usulan GSA diterima oleh *Principal*, maka GSA dipersilakan untuk melaksanakan kegiatan terkait sesuai dengan metode yang telah diajukan, namun apabila *Principal* menolak usulan yang diberikan oleh GSA, maka GSA wajib untuk melaksanakan kegiatan terkait sesuai dengan kebijakan awal yang telah ditentukan. *Principal* memiliki otoritas penuh untuk mengatur kegiatan operasional *Philippine Airlines* namun tidak dengan kegiatan operasional GSA. Dalam beberapa hal, GSA memiliki wewenang penuh untuk mengatur kegiatan operasionalnya sendiri dan *Principal* tidak memiliki hak untuk turut campur dalam hal tersebut seperti pengelolaan pegawai dan pembuatan peraturan perusahaan.

Setiap tahunnya GSA mendapat target penjualan dari *Principal* yang meliputi jumlah *revenue*, jumlah penumpang, dan jumlah *excess baggage charges*. Adalah menjadi tugas GSA untuk berupaya memenuhi target yang diberikan dengan cara :

1. Menjalin hubungan dengan semua *clients* yang terdiri dari 3 macam yaitu : *travel agents*, *direct paxs*, dan perusahaan-perusahaan agar loyal kepada *Philippine Airlines*.
2. Membangun *brand awareness* dengan target *brand Philippine Airlines* harus dipastikan dikenal oleh ketiga kategori *clients* tersebut.

3. Memastikan *product awareness* pada *travel agents* sebagai mitra GSA agar bisa memberikan informasi yang tepat dan *up to date* pada *clients* mereka masing2. Untuk itu GSA melakukan berbagai upaya agar produknya dikenal, terjual, dan terus dicari *passengers*.

Salah satu kewajiban utama PT. Sheira Semesta Cemerlang sebagai GSA adalah agar nama *Philippine Airlines* dikenal oleh *clients*. Salah satu caranya adalah dengan melakukan kegiatan yang bersifat promosi seperti berpartisipasi dalam kegiatan pameran, memberikan *sponsorship*, dan mencetak brosur untuk ditaruh di *travel agents*. Selain itu, PT. Sheira Semesta Cemerlang biasanya juga mengadakan kerjasama dengan pihak ketiga seperti perusahaan penyedia jasa sistem untuk *travel agents* yaitu Abacus, Amadeus, dan Galileo yang disebut sebagai *Global Distribution Solution* (GDS). Kerja sama tersebut dapat dilakukan dengan cara memberikan harga spesial, melakukan *join visit* untuk membangun hubungan, serta mengadakan kegiatan bersama seperti *outing*, *appreciation night*, seminar, dsb.

Untuk semua hal yang telah dilakukan, nantinya GSA akan memperoleh pemasukkan dari komisi yang diberikan oleh *Principal*. Dari setiap tiket *Philippine Airlines* yang dikeluarkan (di-issued) ada komisi yang pembagiannya sebagai berikut :

1. Jika tiket di-issued untuk penumpang langsung oleh GSA maka komisi sebesar 5% menjadi hak GSA.
2. Jika tiket di-issued oleh *agents* maka *agents commission* sebesar 5% menjadi hak *agents*.
3. Dari semua tiket yang di-issued baik oleh *travel agents* ataupun penumpang langsung, GSA masih mendapatkan tambahan komisi sebesar 3% yang disebut sebagai *overriding commission*.

Untuk tiket-tiket yang dibeli melalui website *Philippine Airlines*, meskipun perjalanan berasal dari Indonesia, maka tidak ada komisi apapun yang akan diterima oleh GSA. Hal itu hanya akan berpengaruh pada jumlah penumpang yang naik ke pesawat dan tercatat sebagai *passenger load factor*. Semakin besar *load factor*, maka penilaian kinerja GSA menjadi semakin baik.

4.1.3 Visi dan Misi *Philippine Airlines*

Visi dari *Philippine Airlines* adalah “Menjadi perusahaan penerbangan pilihan pertama di Asia”.

Beberapa misi dari *Philippine Airlines* yang digunakan untuk mencapai visi yang telah ada adalah sebagai berikut :

1. Memenuhi kebutuhan pelanggan dalam hal pelayanan *travel*, transportasi, komunikasi dan distribusi dengan sentuhan keramahan khas Filipino.
2. Menawarkan harga yang kompetitif dengan tingkat kualitas konsistensi yang tinggi.
3. Mengutamakan keselamatan dan menyajikan pelayanan yang efisien bagi penumpang.
4. Melayani sepenuh hati sebagai mitra dalam pembangunan bangsa.

4.1.4 Visi dan Misi PT. Sheira Semesta Cemerlang

Visi dari PT. Sheira Semesta Cemerlang adalah “Menjadikan *Philippine Airlines* sebagai maskapai pilihan pertama di Indonesia”.

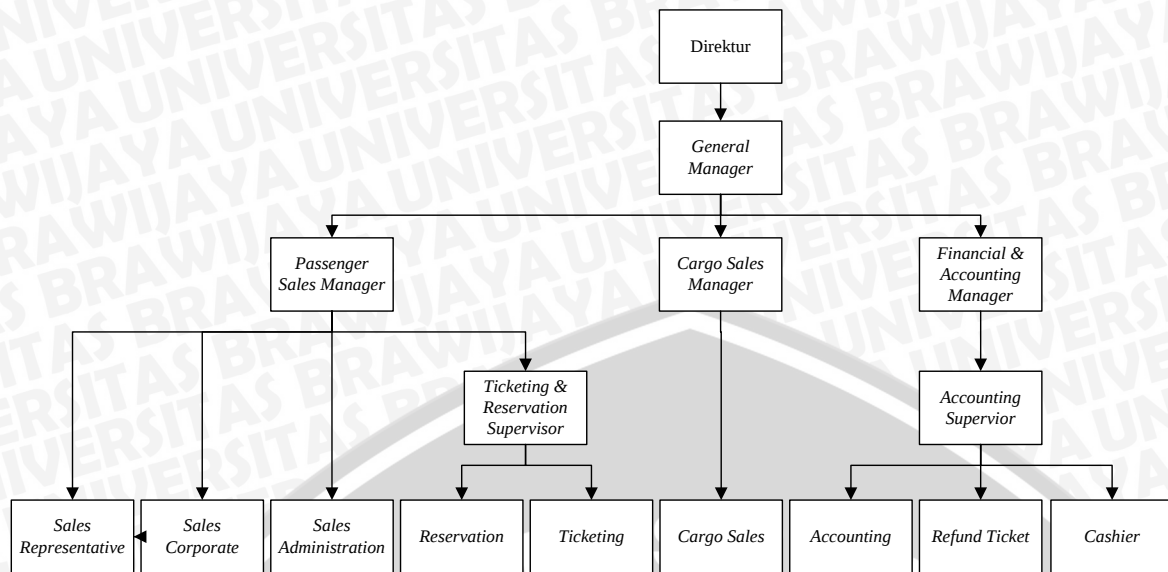
Beberapa misi dari *Philippine Airlines* yang digunakan untuk mencapai visi yang telah ada adalah sebagai berikut :

1. Menyajikan kesempurnaan pelayanan bagi seluruh *customer* dan mitra kerja baik dalam pemberian informasi maupun pemasaran produk dan jasa.
2. Menjalin hubungan baik dengan para klien secara berkesinambungan.
3. Sebagai penyambung lidah pelaksanaan kebijakan dan prosedur penerbangan bagi *Philippine Airlines* di Indonesia.
4. Melakukan promosi dengan *guidance* dan dana yang diberikan oleh *Principal*.

4.1.5 Manajemen dan Organisasi

Struktur organisasi dapat diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan (Robbins & Coulter, 2007:284). Kelancaran dan keberhasilan setiap aktivitas yang dijalankan perusahaan sedikit banyak ditentukan oleh struktur organisasinya. Hal ini dikarenakan segala aktivitas yang ada di dalam perusahaan dan orang-orang yang terlibat di dalamnya membutuhkan pola peraturan yang jelas mengenai tugas, wewenang, dan batasan masing-masing setiap jabatan dan bagian pada lingkup perusahaan.

Struktur organisasi PT. Sheira Semesta Cemerlang dibentuk sesuai dengan organisasi garis yaitu di mana kekuasaan mengalir secara langsung dari direktur sampai ke pegawai terbawahnya melalui *general manager* yang dikoordinasikan kepada manajer unit masing-masing di mana tugas dan kewajiban tersebut dapat dipertanggungjawabkan kepada manajemen dari *Philippine Airlines* yang berpusat di *Manila*. Berikut merupakan struktur organisasi dari PT. Sheira Semesta Cemerlang :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Sheira Semesta Cemerlang
Sumber : PT. Sheira Semesta Cemerlang (2015)

Berikut merupakan tugas dan tanggung jawab utama dari masing-masing posisi dalam struktur organisasi yang ada di PT. Sheira Semesta Cemerlang :

1. *Direktur*

Bertanggung jawab atas jalannya aktivitas ataupun kegiatan perusahaan yang secara keseluruhan mengatur dan mengendahkan setiap divisi yang ada di bawahnya serta memiliki tugas dalam pendistribusian gaji ke masing-masing pegawai di mana hal tersebut dilakukan berdasarkan data yang telah diterima dari bagian *accounting*.

2. *General Manager*

Mengawasi dan memantau jalannya perusahaan serta para karyawan dalam menjalankan tugasnya dengan memberikan pengarahan cara kerja yang baik kepada karyawannya.

3. *Manager of Sales, Ticketing, & Reservation*

- Bertanggung jawab dalam mencari pelanggan baru, member konsultasi, dan solusi terhadap klien.
- Menyediakan data *sales* atau data klien yang dibutuhkan.
- Memonitor dan mengukur tingkat kualitas pelayanan dan penyampaian perencanaan bisnis dalam menemukan sasaran dan tujuan bisnis.
- Memeriksa laporan penjualan setiap hari, bulan, dan tahun.

4. *Accounting Manager*

- Memantau jalannya transaksi keuangan yang dilakukan pada bagian *accounting*.
- Membuat laporan neraca setiap bulan.
- Membuat perhitungan pajak.

5. *Accounting Supervisor*
 - a. Membuat *summary* dari penjualan yang dilakukan.
 - b. Membuat *summary remittance* untuk dikirimkan ke *Manila* setiap dua minggu.
 - c. Membuat *maintenance sistem communication*.
 - d. Membuat *production report*.
6. *Accounting Staff*
 - a. Menyiapkan data-data untuk *production report*.
 - b. Mempersiapkan kurs harian.
 - c. Memproses dan melakukan perhitungan atas penjualan, pengeluaran, dan penerimaan kas.
 - d. Melakukan *input* data-data penjualan baik yang berasal dari penjualan, tiket, dan kargo.
 - e. Membuat perhitungan tagihan dan pelunasan.
 - f. Mempersiapkan kebutuhan *office supplies* dan *office consumption* secara rutin.
7. *Cashier*
 - a. Melakukan penerimaan kas dari calon penumpang/pembeli atau *agents*.
 - b. Melakukan pembayaran atau penyetoran dana ke bank.
 - c. Membuat dan menghitung laporan *cash on hand* setiap harinya baik dalam rupiah maupun dollar.
 - d. Membuat rencana pengeluaran.
 - e. Membuat daftar semua pembayaran yang menggunakan kartu kredit.
8. *Ticketing Staff*
 - a. Melaksanakan kegiatan *ticketing* penumpang, baik individu, grup, maupun *package*.
 - b. Membuat *invoice* penjualan tiket.
 - c. Mendokumentasikan setiap transaksi penjualan tiket (*issued ticket*).
9. *Reservation Staff*
 - a. Menangani pemesanan tiket *booking/reservation/confirmation*.
 - b. Mengonfirmasikan kepada pengguna jasa bila ada perubahan *schedule, flight cancel*, dsb.
 - c. Memberikan informasi kepada calon penumpang/pembeli atau *agents* mengenai rute, jadwal, harga, kelas, dan ketentuan-ketentuan tiket lainnya.

10. Sales and Representative

- a. Menetapkan, mengembangkan, dan memelihara hubungan bisnis dengan *travel agents*.
- b. Mengunjungi *travel agents* yang potensial dalam melakukan penjualan.
- c. Membuat laporan penjualan setiap *travel agents*.
- d. Mencari informasi kepada *travel agents* tentang persaingan harga setiap *airlines*.
- e. Mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan serta membandingkan produk perusahaan dengan kompetitor.
- f. Merencanakan dan mengatur strategi penjualan.

4.2 Pengumpulan Data

Tahap ini berisi data-data yang telah dikumpulkan dan akan digunakan dalam pengolahan data. Data-data yang dikumpulkan di antaranya akan digunakan pada saat melakukan perumusan strategi perusahaan dengan menggunakan perhitungan dan analisis matriks EFAS & IFAS, SWOT, serta QSPM. Selain itu, data aktivitas promosi juga akan dikumpulkan karena digunakan sebagai *input* pada saat melakukan perhitungan dan analisis regresi linier berganda.

4.2.1 Analisis Kondisi Eksternal

Sebelum menentukan *key factor* eksternal dari PT. Sheira Semesta Cemerlang dalam bidang *marketing mix*-nya, terlebih dahulu dilakukan analisis kondisi perusahaan secara *general* pada keempat elemen tersebut. Analisis ini didasarkan pada hasil kuesioner terbuka (terlampir) yang telah disebarakan sebelumnya kepada lima pegawai perusahaan yang berposisi sebagai *accounting supervisor*, *supervisor of ticketing & reservation*, *accounting manager*, *passenger sales manager*, dan *general manager*. Selain itu, analisis ini juga dilengkapi dengan beberapa data yang digunakan sebagai penunjang kebenaran fakta pernyataan. Data penunjang tersebut di antaranya didapatkan melalui dokumentasi, wawancara, dan *official website*.

1. Product

Produk merupakan titik pusat dari kegiatan pemasaran karena produk adalah hasil dari perusahaan yang dapat ditawarkan ke pasar untuk dikonsumsi dan merupakan alat dari suatu perusahaan untuk mencapai tujuan dari perusahaannya. Suatu produk harus memiliki keunggulan dari produk-produk yang lain baik dari segi kualitas, desain, bentuk, kemasan, pelayanan, garansi, dan rasa agar dapat menarik minat konsumen untuk mencoba dan

membeli produk tersebut. Secara konseptual, produk adalah pemahaman subjektif dari produsen atas sesuatu yang dapat ditawarkan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemenuhan kebutuhan dan kegiatan konsumen, sesuai dengan kompetensi dan kapasitas organisasi serta daya beli pasar (Herlambang, 2014:35).

Dalam dunia penerbangan, hal-hal yang tergolong dalam produk beberapa di antaranya adalah pesawat dengan kapasitas yang besar dan modern, pelayanan yang mengutamakan keselamatan penerbangan, fleksibilitas tiket, tempat duduk di dalam pesawat yang nyaman dengan ruang gerak yang luas, pilihan jadwal penerbangan, prosedur kerja, paket penerbangan, serta program *frequent flyer* yang menarik. Dalam beberapa hal, PT. Sheira Semesta Cemerlang dengan jeli melihat dan menganalisis faktor eksternal yang berupa kesempatan dan ancaman. Bahkan, dengan memaksimalkan beberapa kesempatan tersebut, PT. Sheira Semesta Cemerlang telah memiliki kekuatan dalam hal produk yang tidak dimiliki oleh maskapai kompetitor, khususnya untuk rute Indonesia-Filipina. Meskipun di satu sisi terdapat pula beberapa kelemahan dalam hal produk yang akan dianalisis pada sub bab selanjutnya.

Dalam hal kesempatan, saat ini, persentase *passenger* dari PT. Sheira Semesta Cemerlang untuk rute Indonesia-Filipina adalah 80% *visit family & relation*, 14% bisnis, dan 6% *leisure*. Pada waktu yang akan datang, terdapat kesempatan yang dimiliki oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang berupa potensi perluasan segmentasi pasar dengan mencakup penumpang untuk kategori *student*, *medical*, dan *labour* yang tentunya juga berhubungan terhadap faktor kesempatan lain yaitu Masyarakat Ekonomi ASEAN 2016. Selain itu, dengan nama-nama kota seperti *Manila*, *Cebu*, *Dafao*, *Boracay*, dan *Puerto Princesa* yang sempat dijadikan sebagai nominasi keajaiban dunia sudah mulai banyak diketahui para *traveler*, hal ini memberikan kesempatan lain bagi perusahaan yakni potensi pengembangan produk dengan membuat paket tur wisata ke Filipina. Berdasarkan wawancara dengan pegawai, PT. Sheira Semesta Cemerlang masih perlu untuk menambah persentase *passenger* untuk *leisure* setidaknya 20% dalam 1 *flight* dengan memaksimalkan promosi potensi wisata Filipina. Jika perusahaan dapat memaksimalkan kesempatan tersebut, tentunya hal ini akan berdampak baik terhadap pendapatan perusahaan.

Namun demikian, seiring dengan adanya kesempatan yang dapat dimaksimalkan, terdapat pula ancaman yang dapat mengancam hegemoni perusahaan. Sebagai contoh adalah beberapa *airlines* lain lebih fleksibel dalam hal tiket dengan tidak memberikan penalti pada saat melakukan *reschedule*. Dalam hal ini, PT. Sheira Semesta Cemerlang tidak dapat untuk mengubah kebijakan tersebut karna hal itu sepenuhnya adalah wewenang

Principal. Tentunya hal ini juga akan menjadi ancaman bagi PT. Sheira Semesta Cemerlang karena kemungkinan penumpang akan beralih ke *airlines* lain yang tidak memberikan penalti ketika PT. Sheira Semesta Cemerlang masih menetapkan USD 50 sebagai penalti untuk setiap tiket yang dijadwalkan ulang.

Selain itu, meskipun PT. Sheira Semesta Cemerlang masih memegang kendali *market share* untuk penerbangan Indonesia-Filipina dan hanya ada 2 maskapai yang menjadi pesaing utama yaitu *Cebu Pacific Airways* dan *Malaysian Airlines*, namun demikian, tidak berarti ancaman hanya datang dari kedua maskapai tersebut. Munculnya maskapai-maskapai pesaing yang menggunakan *aircraft* dengan fasilitas lebih menarik dan kapasitas lebih besar seperti *Singapore Airlines* dengan *Boeing 777* dan maskapai yang menawarkan pelayanan *Stopover Paid by Carreer* (STPC) seperti *Royal Brunei Airlines*. Kedua hal ini tentunya akan menjadi sebuah ancaman bagi PT. Sheira Semesta Cemerlang karena meskipun *airlines* pesaing tidak menguasai *market share*, namun mereka dapat menarik perhatian pelanggan dengan *service* unik yang ditawarkan.

Fleksibilitas tiket, *aircraft* yang lebih canggih, serta konsep *Stopover Paid by Carreer* (STPC) adalah contoh ancaman bagi perusahaan dalam hal produk. Adalah sebuah kewajiban bagi perusahaan untuk dapat mengantisipasi hal-hal ini. Karena lambat laun jika dibiarkan, bukan tidak mungkin ancaman-ancaman tersebut akan berubah menjadi sebuah kelemahan.

2. Price

Definisi harga menurut Kotler adalah “sejumlah uang yang dibebankan untuk sebuah produk atau jasa. Secara lebih luas, harga adalah keseluruhan nilai yang ditukarkan konsumen untuk mendapatkan keuntungan dari kepemilikan terhadap suatu produk atau jasa”. Selain itu, Stanton mendefinisikan harga sebagai “sejumlah uang dan atau barang yang dibutuhkan untuk mendapatkan kombinasi dari barang yang lain yang disertai dengan pemberian jasa”. Harga merupakan elemen dari bauran pemasaran yang bersifat fleksibel di mana suatu saat harga akan stabil dalam waktu tertentu tetapi dalam seketika harga juga dapat meningkat atau menurun dan juga merupakan satu-satunya elemen yang menghasilkan pendapatan dari penjualan (Herlambang, 2014:47).

Pada dasarnya, harga tiket yang dibeli oleh *passenger* terdiri dari beberapa komponen seperti *basic fare*, *tax*, dan *fuel surcharge*. Penentuan nominal *tax* dari sebuah penerbangan ditentukan oleh negara yang bersangkutan, sedangkan besarnya nominal dari *basic fare* dan *fuel surcharge* sepenuhnya adalah wewenang *Principal*. *Fuel surcharge* merupakan sebuah komponen tarif yang ditujukan untuk menutup biaya maskapai yang diakibatkan

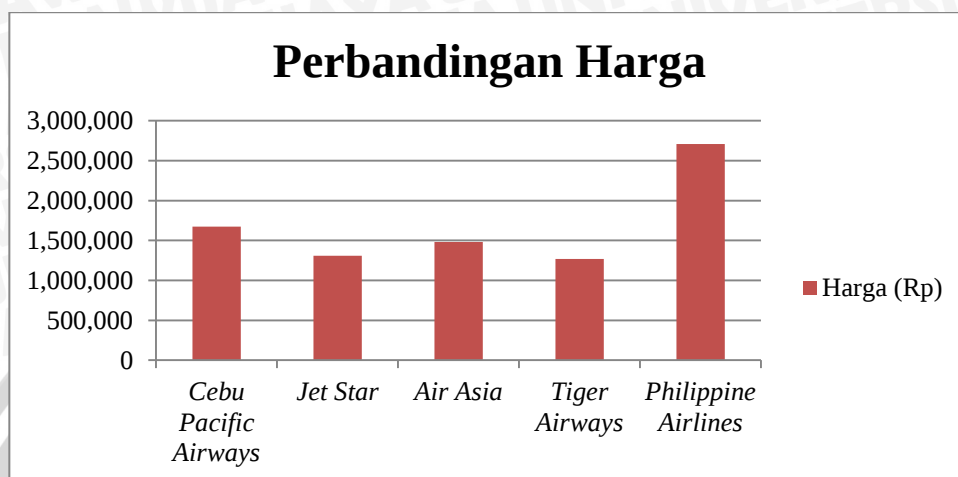
oleh kenaikan harga avtur semata, sehingga besaran *fuel surcharge* secara keseluruhan harus sama persis dengan selisih harga avtur yang harus dibayar maskapai akibat kenaikan harga avtur. Pada tahun 2016, harga minyak dunia jatuh pada level terendah semenjak tahun 1990. *International Monetary Fund* (IMF) meramalkan harga minyak akan jatuh hingga USD 20 per barel. Selain itu, *Economics Correspondent*, Spence, dalam artikelnya di *telegraph.co.uk* menyebutkan, harga minyak menuju USD 10 bahkan bisa lebih rendah dari itu. Harga minyak telah jatuh lebih dari 70% dalam 20 bulan terakhir, didorong penurunan produksi mendekati rekor baik dari Organisasi Negara Pengekspor Minyak dan produsen lain, seperti Rusia.

Bagi dunia penerbangan, penurunan harga minyak dunia di satu sisi memberikan kesempatan karena maskapai dapat memangkas nominal *fuel surcharge* yang sebelumnya dibebankan kepada *passenger*. Dengan menurunnya harga minyak dunia, PT. Sheira Semesta Cemerlang dapat memanfaatkan momentum ini untuk melakukan penghapusan *fuel surcharge* pada setiap penerbangan PT. Sheira Semesta Cemerlang. Hal ini akan sangat menguntungkan karena harga tiket akan menjadi lebih murah.

Namun demikian, perspektif eksternal dari permasalahan harga tidak hanya dapat dilihat dari segi kebijakan pemerintah saja. Perusahaan dapat melihat kompetitor sebagai ancaman utama. Berdasarkan Pasal 97 ayat 1 UU No. 1 tahun 2009 mengenai teori layanan penerbangan, *full service carrier* merupakan suatu pelayanan yang diberikan oleh maskapai penerbangan dengan standar maksimum yang mencakup pelayanan *pre-flight*, *in-flight*, dan *post-flight*. Pelayanan yang akan diterima oleh penumpang yakni pelayanan sebelum melakukan penerbangan yang mencakup (pelayanan reservasi; pelayanan pengaduan pelanggan; proses *check-in* yang mudah), ketika melakukan penerbangan (pengaturan tempat duduk; makanan dan minuman; musik; koran; majalah), dan setelah melakukan penerbangan (pengambilan bagasi; pemesanan hotel dan atau taksi). Sedangkan pada LCC, penumpang hanya akan menerima pelayanan dengan standar minimum atau layanan dasar yaitu dengan mengurangi fasilitas yang diberikan kepada penumpang, seperti tidak adanya katering, hiburan, dan fasilitas-fasilitas tambahan lainnya.

Sebagai maskapai *full service* yang menawarkan tingkat pelayanan maksimum dalam setiap penerbangannya, tentunya PT. Sheira Semesta Cemerlang menetapkan harga yang lebih tinggi dibanding kompetitor yang menggunakan konsep *low cost carrier* (LCC). Meskipun tidak semua penumpang berorientasi terhadap harga murah, namun elemen yang satu ini cukup mengancam hegemoni maskapai *full service* seperti *Philippine Airlines*. Apalagi jika ditambah dengan penurunan harga secara drastis pada saat melakukan

promosi. Seperti yang pernah dilakukan oleh *Cebu Pacific Airways* pada tahun 2014 yang memberikan harga sebesar USD 95 untuk rute JKT-MNL-JKT di mana harga tersebut sangat mustahil untuk disaingi oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang. Berikut merupakan grafik yang menunjukkan perbandingan harga antara maskapai-maskapai LCC dengan PT. Sheira Semesta Cemerlang :



Gambar 4.2 Perbandingan Harga Tiket Maskapai LCC dan *Philippine Airlines* Rute JKT-MNL
Sumber : Traveloka.com (10 Maret 2016)

3. Place

Menurut Kotler (2007:122), *place* adalah “suatu perangkat organisasi yang tergantung dan tercakup dalam proses yang membuat produk atau jasa menjadi untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen atau pengguna bisnis”. Sedangkan menurut Keegan (2003), *place* adalah “saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan barang tersebut dari produsen sampai ke konsumen atau pemakai industri”. Dari pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa salah satu cabang dari saluran pemasaran yaitu terkait dengan masalah penyaluran barang dari produsen kepada konsumen ataupun konsumen industri. Sehingga dalam hal ini saluran distribusi mempunyai tugas untuk menyampaikan produk ataupun jasa yang diproduksi oleh perusahaan atau produsen kepada para konsumen (Herlambang, 2014:50).

Dalam dunia aviasi, setiap hari perusahaan pasti berhubungan dengan *travel agents* sebagai mitra kerja utama dalam melakukan pemasaran produk dan jasa. Penetapan harga jual produk adalah kewenangan dari *travel agents* tersebut, sedangkan pembagian komisi antara perusahaan dengan *travel agents* telah dijelaskan pada sub bab 4.1.2. Adanya kebijakan baru berupa penerapan sistem *Inclusive Tour (IT) ticketing* oleh *Principal* menjadi sebuah kesempatan bagi PT. Sheira Semesta Cemerlang. Hal ini akan menguntungkan bagi *travel agents* karena nantinya komponen harga di luar *basic fare*

tidak akan ditampilkan dalam tiket sehingga *travel agents* memiliki kewenangan masing-masing untuk dapat menentukan harga tiket yang mereka jual.

Selain murni mengenai distribusi, *place* juga dapat diartikan sebagai lokasi perusahaan dalam meraup pasar potensial yang ada. Saat ini, PT. Sheira Semesta Cemerlang hanya melayani penerbangan ke Filipina melalui dua kota di Indonesia, yakni Jakarta dan Denpasar. Sedangkan pasar di luar pulau Jawa dan Bali, untuk penerbangan internasional, masih dikuasai oleh *Silk Air* sebagai anak perusahaan dari *Singapore Airlines*. Pada dasarnya, PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki potensi yang besar untuk mengadakan ekspansi di luar pulau Jawa dan Bali. Apalagi jika mengacu pada pernyataan pegawai yang berkata bahwa dari Indonesia Timur potensi penumpang sangat banyak dimiliki. Ditambah dengan nama yang lebih dikenal dan senioritas dari *Philippine Airlines* yang jauh berada di atas *Silk Air*, adalah sebuah kesempatan dengan membuat *starting city* untuk keberangkatan ke Filipina di kota-kota di luar pulau Jawa dan Bali agar dapat menarik penumpang tanpa harus melakukan transfer ke Jakarta ataupun Denpasar.

Di sisi lain, adalah sebuah kewajiban bagi perusahaan untuk menjalin hubungan baik dengan para *travel agents* apalagi jika mengingat bahwa satu *travel agent* tidak hanya melayani penjualan produk/jasa untuk satu maskapai, melainkan banyak. Oleh karena itu, masing-masing perusahaan akan berlomba-lomba untuk menarik hati para *travel agents* dengan maksud memecut semangat *agents* tersebut dalam menjual produk/jasa perusahaan. Insentif merupakan cara yang paling umum yang biasanya dilakukan. Pada dasarnya, PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki jumlah mitra kerja yang terbilang sangat cukup yang dapat diandalkan untuk melakukan penjualan tiket. Namun, bagaimana pun juga, dengan ketatnya persaingan, *airlines* seolah-olah memiliki kewajiban untuk menjamu *travel agents* baik dengan insentif, *souvenir*, *outing*, dll. Hal ini lah yang kurang dilakukan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang. Seperti dalam hal insentif, beberapa *airlines* telah menerapkan sistem *front & back incentive* yang membuat para *travel agents* terpecut semangatnya untuk dapat melakukan penjualan sebesar-besarnya. Sistem *front & back incentive* adalah sebuah cara untuk memberikan insentif dengan nominal yang besar di awal ataupun di akhir masa periode kerja. Seperti yang pernah dilakukan oleh maskapai *Fly Emirates* yang memberikan insentif sebesar Rp300.000 dalam setiap pemesanan tiket plus mobil Camry kalau *travel agents* tersebut dapat memindahkan penumpang dari *Etihad Airways* dalam suatu grup atau rute tertentu.

Selain berupa insentif, menjamu *travel agents* seringkali dilakukan dengan cara memberikan lebih banyak *gimmick* pada saat melakukan kunjungan. Permasalahannya

adalah, beberapa *airlines* lain jauh lebih aktif dengan memberikan kue, *souvenir*, mengajak makan, atau bahkan mengadakan acara *outing* yang dilakukan sebagai pemicu semangat *travel agents* dalam melakukan penjualan tiket. Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai PT. Sheira Semesta Cemerlang, perusahaan tidak memiliki alokasi dana khusus untuk melakukan hal tersebut sehingga *sales representative* tidak bisa seaktif kompetitor dalam menjamu *travel agents*. PT. Sheira Semesta Cemerlang tidak boleh terlena dengan ancaman-ancaman dari kompetitor terhadap sistem yang mereka terapkan kepada *travel agents*. Karena jika dibiarkan, seiring berjalannya waktu, ancaman-ancaman tersebut akan berubah menjadi kelemahan.

4. *Promotion*

Promosi merupakan salah satu variabel di dalam *marketing mix* yang sangat penting dilaksanakan oleh perusahaan dalam pemasaran produk atau jasanya. Menurut Bell dalam Swastha dan Irawan (1990:349), promosi adalah “semua jenis kegiatan pemasaran yang ditujukan untuk mendorong permintaan”. Sedangkan menurut Nikels dalam Swastha dan Irawan (1990:349), promosi adalah “arus informasi atau persuasi satu arah yang dibuat untuk mengarahkan seseorang atau organisasi kepada tindakan yang menciptakan pertukaran dalam pemasaran”. Kedua definisi tersebut pada pokoknya sama meskipun titik beratnya berbeda. Definisi pertama menitikberatkan pada pendorongan permintaan. Sedangkan definisi kedua lebih menitikberatkan pada penciptaan pertukaran. Jadi, promosi merupakan proses berlanjut karena akan menyebabkan orang yang sebelumnya tidak tertarik untuk membeli suatu produk akan menjadi tertarik dan mencoba produk sehingga konsumen melakukan pembelian (Herlambang, 2014:56).

Dalam dunia penerbangan yang termasuk dalam kategori pasar bersiklus cepat di mana kemampuan perusahaan yang berkontribusi untuk keunggulan bersaing tidak dapat terlindungi dari imitasi, wajib hukumnya bagi perusahaan untuk melakukan komunikasi pemasaran dengan sebaik-baiknya. Bukan hanya bisa memaksimalkan kekuatan yang dimiliki, namun juga dapat secara cermat melihat peluang dan ancaman yang datang dari segi eksternal. Bagi PT. Sheira Semesta Cemerlang, adanya kebijakan Masyarakat Ekonomi ASEAN 2016 adalah kesempatan besar yang harus dapat dimaksimalkan karena hal tersebut akan memberikan pengaruh positif terhadap pendapatan perusahaan. Dengan kebijakan ini, persaingan tenaga kerja antar negara Asia Tenggara (dalam hal ini khususnya Indonesia-Filipina) akan menimbulkan *traffic* yang sangat tinggi. Adalah kesempatan bagi PT. Sheira Semesta Cemerlang dalam melakukan promosi untuk dapat menarik perhatian pekerja agar setiap perjalanan yang mereka lakukan menggunakan

Philippine Airlines. Berdasarkan data yang disebutkan oleh Konsulat Kedutaan Besar Filipina di Indonesia, saat ini saja, ada 10.000 *expatriat* Filipina di Indonesia dan jumlah tersebut akan terus bertambah dengan dijalankannya kebijakan MEA 2016. Kalau saja 10.000 *expatriat* tersebut melakukan perjalanan bolak-balik secara bersamaan menggunakan *Philippine Airlines*, maka orang pertama baru bisa untuk menggunakan *Philippine Airlines* lagi setelah 192 hari kemudian. Dari analogi tersebut dapat disimpulkan bahwa betapa besarnya potensi pasar yang dimiliki sebagai akibat dari Masyarakat Ekonomi ASEAN 2016, dan PT. Sheira Semesta Cemerlang harus dapat memaksimalkan potensi tersebut melalui promosi yang dilakukan.

Selain dari segi kebijakan pemerintah, faktor eksternal lain dalam hal promosi yang dapat dimanfaatkan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang adalah potensi Filipina sebagai destinasi wisata baru. Kalau dari MEA akan menaikkan persentasi penumpang untuk kaum pekerja, maka potensi wisata tentunya akan mengincar para turis sebagai pemain utama. Apalagi ketika mengingat nama-nama seperti *Manila*, *Cebu*, *Dafao*, *Boracay*, dan *Puerto Princesa* yang sempat dijadikan sebagai nominasi keajaiban dunia sudah mulai banyak diketahui para *traveler*.

Dari kedua hal di atas, dapat disimpulkan bahwa PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki potensi besar yang dapat dijadikan materi dalam melakukan komunikasi pemasaran. Namun, kalau tidak dimanfaatkan dengan baik hal ini justru akan menjadi bumerang bagi perusahaan karna saat ini saja kompetitor lebih agresif di pasar dengan melakukan komunikasi pemasaran yang lebih gencar dibanding PT. Sheira Semesta Cemerlang. Hal ini tentunya adalah sebuah ancaman besar, karena dengan melakukan promosi yang lebih gencar, kompetitor akan lebih dikenal, padahal mungkin produk kompetitor tidak sebaik produk PT. Sheira Semesta Cemerlang. Seperti *Cebu Pacific Airways* yang sering mengadakan *personal travel fair*, *Malaysian Airlines* dengan *appreciation night*, dan *Air Asia* yang melakukan periklanan secara besar-besaran di mana PT. Sheira Semesta Cemerlang tidak menonjolkan komunikasi pemasaran dengan metode apapun. Hal ini tentunya akan mengakibatkan beberapa dampak negatif seperti kurang dikenalnya nama *Philippine Airlines* khususnya oleh masyarakat Indonesia, kurangnya kepercayaan dari *passenger*, serta *Philippine Airlines* tidak menjadi *first preference* bagi penumpang dalam memilih di mana hal tersebut akan secara langsung memengaruhi tingkat penjualan yang dihasilkan.

4.2.2 Key Factor Eksternal PT. Sheira Semesta Cemerlang

Berdasarkan analisis kondisi eksternal yang telah dilakukan, disimpulkan bahwa terdapat beberapa poin yang merupakan *key factor* eksternal dari PT. Sheira Semesta Cemerlang yang terdiri dari kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dalam bidang *marketing mix*. Poin-poin tersebut di antaranya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1 Key Factor Eksternal PT. Sheira Semesta Cemerlang

No	Opportunities	Kategori
1	Masih banyak kategori penumpang yang belum terjangkau dalam setiap penerbangan yang dilakukan oleh <i>Philippine Airlines</i>	Product
2	Belum ada kompetitor yang menawarkan paket tur wisata ke Filipina	Product
3	Turunnya harga minyak dunia yang berpengaruh terhadap penghapusan <i>fuel surcharge</i> pada penerbangan <i>Philippine Airlines</i>	Price
4	Banyaknya potensi penumpang dari luar pulau Jawa dan Bali	Place
5	Rencana penerapan sistem <i>Inclusive Tour (IT) ticketing</i>	Place
6	<i>Traffic</i> yang ditimbulkan sebagai dampak atas kebijakan Masyarakat Ekonomi ASEAN 2016 dalam persaingan pasar bebas tenaga kerja	Promotion
7	Potensi Filipina sebagai destinasi wisata baru	Promotion
No	Threats	Kategori
1	Kompetitor memberikan fleksibilitas lebih dalam hal tiket dengan tidak memberikan penalti pada saat melakukan <i>reschedule</i>	Product
2	Munculnya kompetitor untuk rute Jakarta-Manila yang menggunakan <i>aircraft</i> dengan fasilitas lebih menarik dan kapasitas lebih besar serta penerapan konsep <i>Stopover Paid by Carrier (STPC)</i>	Product
3	Penerapan konsep LCC yang menawarkan harga yang lebih murah	Price
4	Kompetitor banting harga pada saat melakukan promosi	Price
5	Kompetitor menerapkan konsep <i>front & back incentive</i> dan menawarkan insentif yang lebih menarik terhadap <i>travel agents</i>	Place
6	Kompetitor menjamu mitra kerja (<i>travel agents</i>) dengan seringkali memberikan lebih banyak <i>gimmick</i> pada saat melakukan kunjungan	Place
7	Kompetitor lebih agresif di pasar dengan melakukan komunikasi pemasaran yang lebih gencar dibanding PT. Sheira Semesta Cemerlang	Promotion

4.2.3 Analisis Kondisi Internal

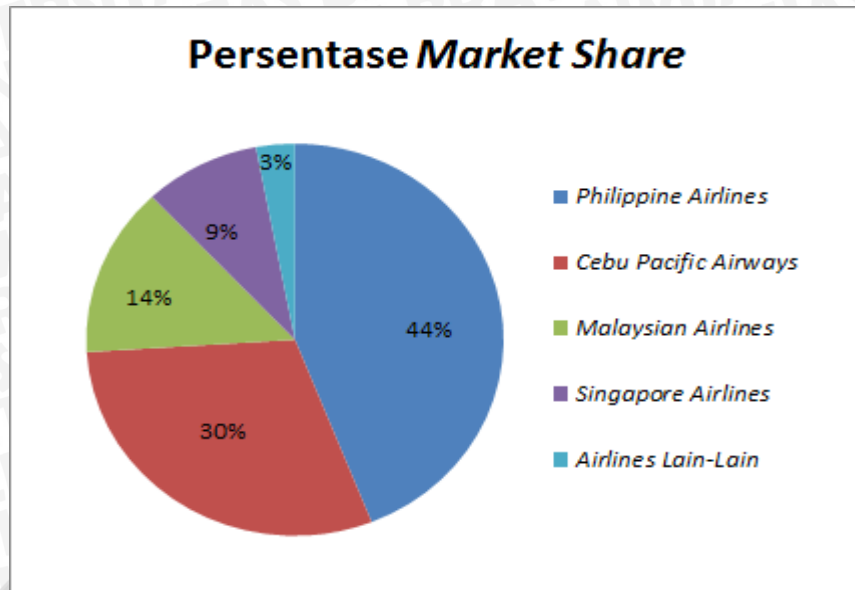
Sama halnya dengan analisis kondisi eksternal, analisis kondisi internal perusahaan pun dilihat melalui 4 aspek *marketing mix* yaitu *product*, *price*, *place*, & *promotion*. Sumber data utama yang digunakan sebagai dasar pernyataan juga didapatkan dengan cara yang sama yakni melalui kuesioner terbuka (terlampir) yang disebarkan kepada lima pegawai PT. Sheira Semesta Cemerlang yang berposisi sebagai *accounting supervisor*, *supervisor of ticketing & reservation*, *accounting manager*, *passenger sales manager*, dan *general manager*. Selain itu, analisis ini juga dilengkapi dengan beberapa data yang digunakan sebagai penunjang kebenaran fakta pernyataan yang didapatkan melalui dokumentasi, wawancara, dan *official website*. Berikut merupakan rincian penjelasannya secara *detail*.

1. *Product*

Menurut Kotler (2000:428) produk merupakan “segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan, dan atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan”. Produk yang ditawarkan meliputi barang fisik, jasa, orang atau pribadi, tempat, organisasi, dan ide. Jadi, produk dapat memberikan manfaat *tangible* maupun *intangible* yang dapat memuaskan pelanggan (Hurriyati, 2010:50). Berdasarkan pernyataan tersebut, produk merupakan suatu elemen yang paling penting dikarenakan menjadi tolak ukur utama bagi pelanggan dalam memilih.

Dalam dunia penerbangan, dua hal mendasar yang ditawarkan dari segi produk yaitu keunggulan armada pesawat dan kesempurnaan pelayanan. Untuk rute Indonesia-Filipina, hanya PT. Sheira Semesta Cemerlang dan *Cebu Pacific Airways* yang melayani penerbangan langsung ke rute tersebut. Praktis PT. Sheira Semesta Cemerlang hanya memiliki satu pesaing untuk penerbangan langsung ke Filipina. Namun, *Cebu Pacific Airways* hanya memiliki 6 kali penerbangan dalam satu minggu, sedangkan PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki 10 kali penerbangan langsung ke Filipina dalam satu minggu. Hal ini tentu saja menjadi sebuah keunggulan bagi PT. Sheira Semesta Cemerlang dari segi pelayanan. Selain itu, PT. Sheira Semesta Cemerlang adalah yang pertama yang memiliki penerbangan langsung ke Filipina yang mulai beroperasi pada tahun 1978 bahkan ketika *Cebu Pacific Airways* baru dilahirkan 10 tahun kemudian. PT. Sheira Semesta Cemerlang juga merupakan *market leader* pada saat ini untuk rute Indonesia-Filipina. Grafik perbandingan *market share* antara PT. Sheira Semesta Cemerlang dengan maskapai kompetitor untuk penerbangan dengan rute Indonesia-Filipina akan ditunjukkan pada gambar 4.3.

Selain kekuatan, PT. Sheira Semesta Cemerlang juga memiliki kelemahan dalam hal produk seperti prosedur *group booking* yang lebih rumit dibanding *airlines* lain. Jika *airlines* lain dapat mengembalikan deposit jika pemesanan dibatalkan, maka PT. Sheira Semesta Cemerlang memberlakukan prosedur yang sebaliknya, jadi ataupun tidak jadi berangkat, maka deposit yang telah diberikan akan hangus atau tidak dapat dikembalikan. Hal tersebut lah yang terkadang membuat grup beralih kepada *airlines* lain. Hal di atas dapat didefinisikan sebagai kelemahan dalam hal pelayanan bagi perusahaan.



Gambar 4.3 Perbandingan *Market Share* Philippine Airlines dengan Kompetitor Rute Indonesia-Filipina
Sumber : PT. Sheira Semesta Cemerlang (2015)

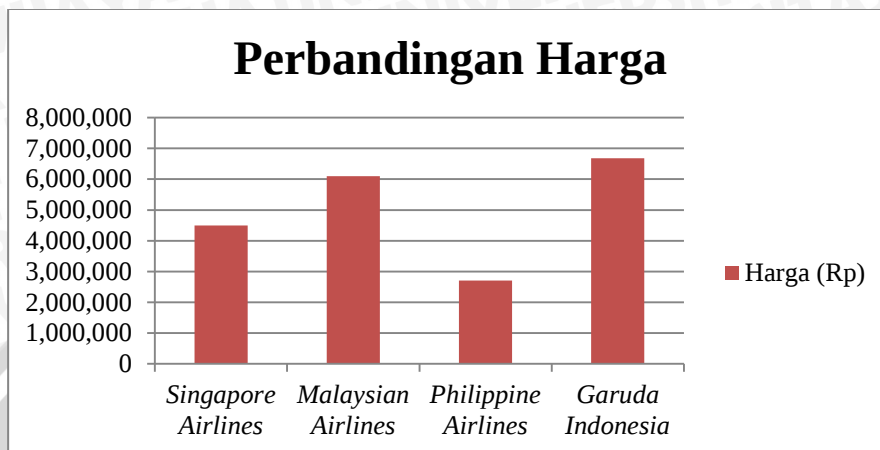
2. Price

Penentuan harga merupakan titik kritis dalam bauran pemasaran jasa karena harga menentukan pendapatan dari suatu usaha/bisnis. Keputusan penentuan harga juga sangat signifikan di dalam penentuan nilai/manfaat yang dapat diberikan kepada pelanggan dan memainkan peranan penting dalam gambaran kualitas dan jasa. Hal-hal yang tergolong sebagai harga dalam bisnis jasa penerbangan antara-lain harga yang murah, tarif batas atas, tarif batas bawah, harga yang sesuai kualitas penerbangan, harga murah tetapi dengan pelayanan minim, paket potongan /diskon harga, dan juga harga grup.

Dalam penerbangan dengan rute Indonesia-Filipina, beberapa contoh maskapai yang menyediakan pelayanan maksimum di antaranya adalah *Philippine Airlines*, *Malaysian Airlines*, Garuda Indonesia, dan *Singapore Airlines*. Sedangkan maskapai LCC di antaranya adalah *Cebu Pacific Airways*, *Jet Star*, *Air Asia*, dan *Tiger Airways*. Untuk kategori *full service Airlines*, PT. Sheira Semesta Cemerlang menawarkan harga yang paling murah dibanding kompetitor *full service airlines* lainnya. Padahal jika mengingat PT. Sheira Semesta Cemerlang yang menawarkan penerbangan langsung tanpa transit, seharusnya maskapai lain menetapkan tarif yang lebih rendah karena waktu yang digunakan oleh penumpang juga lebih lama. Grafik perbandingan harga antara PT. Sheira Semesta Cemerlang dengan kompetitor *full service airlines* untuk rute JKT-MNL akan ditunjukkan pada gambar 4.4.

Perbandingan harga tersebut tentunya menjadi sebuah keunggulan bagi PT. Sheira Semesta Cemerlang apalagi jika mengingat pelayanan yang diberikan sama baiknya namun dengan harga yang lebih rendah. Selain itu, PT. Sheira Semesta Cemerlang juga

memberikan diskon sebesar 5% untuk setiap pembelian tiket baik pembelian individu maupun grup kepada *corporate account* yang menjadi partner dari *Philippine Airlines* di Indonesia yang di antaranya adalah PT. Darya Varia Laboratoria Tbk., PT. *Overseas Zone*, *ASEAN Secretariat*, PT. *Orang Tua Group*, dll.



Gambar 4.4 Perbandingan Harga Tiket Maskapai *Full Service* dan *Philippine Airlines*
Sumber : Traveloka.com (10 Maret 2016)

Permasalahan harga tidak hanya dapat dinalisis melalui tampilan sistem. Komisi yang kecil yang diberikan oleh *Principal* sehingga PT. Sheira Semesta Cemerlang tidak bisa menawarkan komisi lebih kepada *travel agents* terpilih merupakan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Komisi maksimum yang dapat diberikan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang adalah 10%, itu pun melalui persetujuan proposal yang diajukan kepada *Principal* untuk *case* tertentu. Padahal *airlines* lain dapat memberikan komisi sebesar 25%-35% untuk *case* tertentu. Selain itu, *limited allotment* (jatah seat murah yang sangat terbatas) juga menjadi kekurangan bagi PT. Sheira Semesta Cemerlang karena rata-rata hanya memberikan 14% dari total kursi pesawat sebanyak 156 *seats*. Memang tidak ada data konkret yang menyebutkan jumlah *allotment* yang dimiliki oleh *airlines* lain, namun, dari hasil wawancara yang dilakukan, bahkan *Singapore Airlines* bisa membuat grup yang jumlahnya sekitar 60 *seats* lebih dari *allotment* yang mereka sediakan.

3. Place

Menurut Hurriyati (2010:55), *Place* diartikan sebagai distribusi atau tempat pelayanan jasa. Lokasi pelayanan jasa yang digunakan untuk memasok kepada pelanggan yang dituju merupakan keputusan kunci. Keputusan mengenai lokasi pelayanan yang akan digunakan melibatkan pertimbangan bagaimana penyerahan jasa kepada pelanggan dan di mana itu akan berlangsung. Tempat juga penting sebagai lingkungan di mana dan bagaimana jasa akan diserahkan, sebagai bagian dari nilai dan manfaat jasa (Hurriyati, 2010:55).

Menurut Monaghan (2006), *travel agent* adalah badan usaha yang menyelenggarakan usaha perjalanan yang bertindak sebagai perantara dalam menjual atau mengurus jasa untuk melakukan perjalanan. Produk utama dari *travel agent* adalah *ticketing*, *voucher* hotel, paket wisata, *voucher* pertunjukkan, dan transportasi wisata. Selain itu, menurut Yoeti (2003:59) munculnya biro perjalanan memiliki beberapa peran, yakni pengurusan dokumen perjalanan, *ticketing* (penjualan tiket pesawat domestik dan internasional), *hotel reservation* (dalam dan luar negeri), agen perjalanan kapal pesiar, *charter flight*, kapal laut dan kereta api, paket wisata untuk dalam dan luar negeri, *escort services* (jasa mengiringi), jemput dan antar tamu dari dan ke bandara, pelayanan umroh, ibadah haji dan perjalanan rohani lainnya.

Bagi PT. Sheira Semesta Cemerlang, *travel agents* memiliki tugas utama dan paling *general* yaitu untuk melakukan penjualan tiket baik individu maupun grup. *Travel agents* memiliki peran penting untuk menaikkan pendapatan perusahaan melalui penjualan yang dilakukan. Sebagai nilai tambah, PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki mitra kerja (*travel agents*) dengan jumlah yang banyak dan menyeluruh di berbagai provinsi di Indonesia dengan lebih dari 1400 *agents* yang menjual tiket PT. Sheira Semesta Cemerlang dari 195 yang ditunjuk untuk dapat mencetak tiket. Jumlah ini jauh lebih banyak dari 2 maskapai pesaing utama yaitu *Cebu Pacific Airways* yang sama sekali tidak memiliki *travel agents* yang dapat mencetak tiket dan *Malaysian Airlines* yang hanya memiliki 86 *travel agents*.

Adalah tugas bagi seorang *sales representative* untuk menjalin hubungan dengan mitra kerja perusahaan yaitu *travel agents*. Beberapa tugas wajib bagi seorang *sales representative* di antaranya adalah menetapkan, mengembangkan, dan memelihara hubungan bisnis dengan *travel agents*, mengunjungi *travel agents* yang potensial dalam melakukan penjualan, membuat laporan penjualan setiap *travel agents*, mencari informasi kepada *travel agents* tentang persaingan harga setiap *airlines*, mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan serta membandingkan produk perusahaan dengan kompetitor, serta merencanakan dan mengatur strategi penjualan. Namun, PT. Sheira Semesta Cemerlang hanya memiliki 2 orang untuk melaksanakan seluruh pekerjaan tersebut. Berdasarkan wawancara terhadap pegawai perusahaan, idealnya ada 4 orang yang bertugas sebagai *sales representative* karena bahkan *Singapore Airlines* di Indonesia memiliki 7 *sales representative* sehingga mereka dapat melakukan seluruh tugas tersebut dengan lebih maksimal.

Kemudian daripada itu, dikarenakan PT. Sheira Semesta Cemerlang adalah *flag carrier* negara Filipina, maka dari itu, adalah sebuah hal yang wajar jika expatriat Filipina sangat mendukung keberadaan PT. Sheira Semesta Cemerlang di Indonesia. Hal tersebut dibuktikan dengan sering adanya kerja sama event dengan beberapa komunitas Filipino di Indonesia seperti *Filcomin Bowling*, *Philippine Women's Association*, *Indo-Phil Association*, dll, yang tentunya hal-hal demikian akan menjadi keunggulan bagi PT. Sheira Semesta Cemerlang dalam memasarkan produknya setidaknya jika dibandingkan dengan *Cebu Pacific Airways* yang sama-sama dari Filipina namun bukan *flag carrier*. Dengan demikian, PT. Sheira Semesta Cemerlang juga memiliki pelanggan tetap yaitu para expatriat yang akan mengutamakan rasa nasionalismenya dalam memilih maskapai.

4. *Promotion*

Promosi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu program pemasaran. Betapapun berkualitasnya suatu produk, bila konsumen belum pernah mendengarnya dan tidak yakin bahwa produk tersebut akan berguna bagi mereka, maka mereka tidak akan pernah membelinya (Hurriyati, 2010:57). Pada hakikatnya, menurut Alma (2004:179), promosi adalah “suatu bentuk komunikasi pemasaran yang merupakan aktivitas pemasaran yang berusaha menyebarkan informasi, memengaruhi/membujuk, dan atau mengingatkan pasar sasaran atas perusahaan dan produknya agar bersedia menerima, membeli, dan loyal pada produk yang ditawarkan perusahaan yang bersangkutan”. Meskipun secara umum bentuk-bentuk promosi memiliki fungsi yang sama, tetapi bentuk-bentuk tersebut dapat dibedakan berdasarkan tugas-tugas khususnya. Beberapa tugas khusus itu sering disebut bauran promosi (*promotional mix*) yang mencakup *personal selling*, periklanan, publisitas dan promosi penjualan.

Dalam dunia penerbangan, hal-hal yang tergolong sebagai promosi antara-lain pemberian kemudahan fasilitas *frequent flyer*, kemudahan akan informasi penerbangan/iklan yang ditampilkan, adanya undian berhadiah dalam penerbangan, dan adanya iklan yang dipublikasikan. Sebagai *General Sales Agent* (GSA), PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki kewenangan penuh dalam menentukan kegiatan promosinya namun tetap dengan *guidance* dan dana yang diberikan oleh *Principal* setiap periodenya. Sebagai contoh pada tahun 2013, disediakan dana sebesar USD 9,000 dengan *guidance* berupa desain pembuatan brosur, *flyer*, dan *booklet*. *Guidance* dan dana yang diberikan oleh *Principal* adalah yang membedakan GSA dengan *representative office*. Jika *representative office* tidak mendapat *guidance* dan harus mengeluarkan dananya sendiri untuk melakukan promosi, maka GSA memberlakukan prosedur yang sebaliknya

meskipun pendapatan yang masuk ditentukan oleh komisi yang diterima ketika *representative office* menerima 100% pemasukkan penjualan.

Meskipun demikian, sistem *General Sales Agent* (GSA) terkadang memiliki kerugian dibanding sistem *representative office* dengan mempersempit ruang gerak PT. Sheira Semesta Cemerlang karena nominal alokasi dana promosi sepenuhnya ditentukan oleh *Principal*. Karena itulah, dari segi promosi, PT. Sheira Semesta Cemerlang dinilai kurang gencar dan memiliki frekuensi yang kurang dibandingkan *airlines* lain yang sering mengadakan *travel fair*, periklanan, dan *sponsorship*. Bahkan dengan *Cebu Pacific Airways* yang sering mengikuti berbagai *travel fair* meskipun berbayar dan mengadakan acara *outing* bersama *travel agents* dengan tujuan mempererat hubungan.

Salah satu sebab mengapa PT. Sheira Semesta Cemerlang kurang aktif dalam melakukan promosi adalah karena minimnya budget yang diberikan oleh *Principal* untuk melakukan kegiatan promosi. Berdasarkan hasil wawancara terhadap pegawai PT. Sheira Semesta Cemerlang, beberapa *airlines* bahkan melakukan promosi dengan menawarkan undian mobil dalam sebuah acara. Selain itu, karena dinilai kurang aktif dalam kegiatan promosi, PT. Sheira Semesta Cemerlang terkadang tidak diundang dalam kegiatan-kegiatan promosi seperti acara *join* promosi yang diadakan oleh Abacus sebagai perusahaan jasa penyedia sistem *airlines* 3 tahun lalu.

Terlepas dari keterbatasan yang dimiliki oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang, adanya kerja sama dengan *Philippine Department of Tourism* (PDOT) adalah sebuah keuntungan mengingat hal ini akan berhubungan dengan kesempatan yang dimiliki seperti potensi Filipina sebagai destinasi wisata baru yang akan menggaet para turis Indonesia untuk pergi ke Filipina. PT. Sheira Semesta Cemerlang dan *Philippine Department of Tourism* (PDOT) dapat secara bersama-sama mengadakan *event* dengan melakukan promosi mengenai destinasi wisata di Filipina dan mengembangkan produk paket tur wisata. Hal ini juga sekaligus akan memperluas persentasi *leisure* dalam penumpang PT. Sheira Semesta Cemerlang yang sebelumnya hanya 6% dari keseluruhan 156 *seats*.

4.2.4 Key Factor Internal PT. Sheira Semesta Cemerlang

Berdasarkan analisis kondisi internal yang telah dilakukan, disimpulkan bahwa terdapat beberapa poin yang merupakan *key factor* internal dari PT. Sheira Semesta Cemerlang yang terdiri dari kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dalam bidang *marketing mix*. Poin-poin tersebut di antaranya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2 *Key Factor* Internal PT. Sheira Semesta Cemerlang

No	Strengths	Kategori
1	PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki penerbangan langsung (tanpa transit) dari Indonesia ke Filipina dengan frekuensi terbanyak yaitu sejumlah 10 kali penerbangan dalam seminggu	Product
2	PT. Sheira Semesta Cemerlang adalah yang pertama yang melayani penerbangan Indonesia-Filipina yang juga menjadi <i>market leader</i> pada saat ini	Product
3	Untuk kategori <i>full service airlines</i> , harga yang ditawarkan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang adalah yang paling murah	Price
4	PT. Sheira Semesta Cemerlang memberikan diskon sebesar 5% untuk setiap pembelian tiket kepada <i>staff corporate account</i> yang menjadi <i>partner</i> dari <i>Philippine Airlines</i> di Indonesia	Price
5	PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki mitra kerja (<i>travel agents</i>) dengan jumlah yang banyak dan tersebar di berbagai provinsi di Indonesia	Place
6	PT. Sheira Semesta Cemerlang menjalin hubungan yang kuat serta mendapatkan support dari komunitas Filipino di Indonesia	Place
7	PT. Sheira Semesta Cemerlang melakukan promosi dengan <i>guidance</i> dan dana yang diberikan oleh <i>Principal</i>	Promotion
8	Adanya kerja sama dengan kantor pariwisata Filipina (<i>Philippine Department of Tourism</i>)	Promotion
No	Weaknesses	Kategori
1	PT. Sheira Semesta Cemerlang memberlakukan prosedur <i>group booking</i> yang lebih rumit dibanding <i>airlines</i> lain	Product
2	Komisi yang kecil yang diberikan oleh <i>Principal</i> membuat PT. Sheira Semesta Cemerlang tidak bisa menawarkan diskon lebih kepada <i>travel agents</i>	Price
3	<i>Limited allotment</i> (jatah seat murah yang tersedia sangat terbatas) yang disediakan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang	Price
4	Kurangnya tenaga <i>sales representative</i> yang dimiliki oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang	Place
5	PT. Sheira Semesta Cemerlang kurang gencar dalam melakukan promosi	Promotion
6	Minimnya anggaran yang diberikan oleh <i>Principal</i> kepada PT. Sheira Semesta Cemerlang dalam melakukan kegiatan promosi	Promotion

4.3 Pengolahan Data

Pada tahap ini dilakukan pengolahan data sesuai dengan metode penelitian yang sudah dijelaskan pada Bab III. Pengolahan data dilakukan untuk mengetahui *core strategy* dari PT. Sheira Semesta Cemerlang dengan melakukan perhitungan pada matriks EFAS dan IFAS lalu menganalisis perhitungan tersebut pada matriks SWOT. Kemudian, strategi yang dihasilkan pada matriks SWOT akan dihitung dan dianalisis menggunakan QSPM untuk menentukan strategi terbaik yang dapat diterapkan untuk menyelesaikan permasalahan perusahaan. Selain itu, pengujian diperkuat dengan menggunakan analisis regresi linier berganda pada kegiatan promosi yang dilakukan.

4.3.1 Matriks EFAS dan IFAS

Setelah mengumpulkan seluruh *key factor* eksternal dan internal dari PT. Sheira Semesta Cemerlang, selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan bobot dan rating pada masing-masing poin *key factor*. Langkah-langkah perhitungan bobot dan rating

untuk *key factor* eksternal dan *key factor* internal telah dijabarkan secara *detail* pada sub bab 2.3.1 dan sub bab 2.3.2 Perolehan bobot didapatkan melalui kuesioner tertutup (terlampir) yang telah disebarkan kepada tiga pegawai PT. Sheira Semesta Cemerlang yang memiliki kredibilitas di bidangnya masing-masing dan mengetahui kondisi perusahaan secara mendalam. Ketiga pegawai tersebut berposisi sebagai *ticketing & reservation supervisor*, *passenger sales manager*, dan *general manager*.

Kuesioner dilakukan dengan tujuan agar angka-angka yang dihasilkan pada matriks *External Factor Analysis Summary* (EFAS) dan *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) lebih objektif dan dapat dipertanggungjawabkan karena diisi oleh orang-orang yang benar-benar mengetahui keadaan di lapangan. Setelah ketiga responden mengisi seluruh bobot pada masing-masing poin *key factor*, selanjutnya hasil dari kuesioner tersebut akan direkap dan akan dilakukan diskusi dengan *general manager* untuk menentukan nilai yang dirasa paling objektif sebagai bobot pada poin tersebut.

Berbeda dengan bobot di mana penentuan awalnya didapatkan melalui kuesioner tertutup, nilai rating pada matriks EFAS dan IFAS dihasilkan melalui diskusi langsung yang dilakukan dengan *general manager* tanpa melalui proses kuesioner terlebih dahulu. Hal ini dilakukan karena nilai rating pada matriks EFAS dan IFAS merupakan bilangan integer positif dengan skala 1-4 atau 4-1 dan bukan bilangan desimal sehingga penentuan nilai rating haruslah pasti. Oleh karena itu, dengan pengalaman dan pengetahuan dari seorang *general manager*, diharapkan nilai rating yang dihasilkan adalah nilai yang benar-benar objektif dan merepresentasikan keadaan perusahaan yang sebenarnya agar menghasilkan strategi yang paling tepat yang dapat dijadikan solusi permasalahan. Berikut merupakan perhitungan untuk matriks EFAS yang terdiri dari *key factor* kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dimiliki oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang :

Tabel 4.3 *Opportunities* dalam *External Factor Analysis Summary* (EFAS)

No	Opportunities	Kategori	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1	Masih banyak kategori penumpang yang belum terjangkau dalam setiap penerbangan yang dilakukan	Product	0.08	3	0.24
2	Belum ada kompetitor yang menawarkan paket tur wisata ke Filipina	Product	0.10	4	0.40
3	Turunnya harga minyak dunia yang berpengaruh terhadap penghapusan <i>fuel surcharge</i>	Price	0.05	2	0.10
4	Banyaknya potensi penumpang dari luar pulau Jawa dan Bali	Place	0.05	2	0.10
5	Rencana penerapan sistim <i>Inclusive Tour</i> (IT) <i>ticketing</i>	Place	0.06	4	0.24
6	<i>Traffic</i> yang ditimbulkan sebagai dampak atas kebijakan Masyarakat Ekonomi ASEAN 2016 dalam persaingan pasar bebas tenaga kerja	Promotion	0.10	4	0.40
7	Potensi Filipina sebagai destinasi wisata baru	Promotion	0.11	4	0.44
Total			0.55		1.92

Tabel 4.4 *Threats* dalam *External Factor Analysis Summary* (EFAS)

No	Threats	Kategori	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1	Kompetitor memberikan fleksibilitas lebih dalam hal tiket dengan tidak memberikan penalti pada saat melakukan <i>reschedule</i>	<i>Product</i>	0.07	1	0.07
2	Munculnya kompetitor yang menggunakan <i>aircraft</i> dengan fasilitas lebih menarik dan kapasitas lebih besar serta penerapan konsep <i>Stopover Paid by Carrier</i> (STPC)	<i>Product</i>	0.05	2	0.10
3	Penerapan konsep LCC yang menawarkan harga yang lebih murah	<i>Price</i>	0.09	1	0.09
4	Kompetitor banting harga pada saat melakukan promosi	<i>Price</i>	0.04	3	0.12
5	Kompetitor menerapkan konsep <i>front & back incentive</i> dan menawarkan insentif yang lebih menarik terhadap <i>travel agents</i>	<i>Place</i>	0.06	2	0.12
6	Kompetitor menjamu mitra kerja (<i>travel agents</i>) dengan seringkali memberikan lebih banyak <i>gimmick</i> pada saat melakukan kunjungan	<i>Place</i>	0.04	3	0.12
7	Kompetitor lebih agresif di pasar dengan melakukan komunikasi pemasaran yang lebih gencar dibanding PT. Sheira Semesta Cemerlang	<i>Promotion</i>	0.10	1	0.10
Total			0.45		0.72
Total Eksternal			1		2.64

Penentuan bobot didasarkan pada seberapa penting faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis dalam skala 0-1 dengan jumlah nilai bobot adalah 1. Dalam hal ini, dikarenakan *key factor* eksternal berjumlah cukup banyak yakni 14 poin, maka dari itu perolehan bobot yang dihasilkan hanya berkisar di antara nilai 0,04-0,11. Sebagai contoh adalah kesempatan “masih banyaknya kategori penumpang yang belum terjangkau dalam setiap penerbangan” yang memberikan dampak terhadap faktor strategis dengan nilai bobot yang dihasilkan adalah sebesar 0,08, sedangkan ancaman “kompetitor yang memberikan fleksibilitas lebih dalam hal tiket dengan tidak memberikan penalti pada saat melakukan *reschedule*” memberikan dampak yang lebih kecil terhadap faktor strategis dengan nilai bobot yang dihasilkan yakni 0,07.

Penentuan rating didasarkan pada seberapa besar kemungkinan peluang atau ancaman tersebut dapat terjadi atau direalisasikan dalam skala 1-4 untuk kesempatan dan 4-1 untuk ancaman. Sebagai contoh adalah kesempatan “turunnya harga minyak dunia yang berpengaruh terhadap penghapusan *fuel surcharge* pada penerbangan *Philippine Airlines*” yang kemungkinannya untuk dapat direalisasikan hanya mendapat nilai 2 dengan nilai 4 sebagai yang terbesar, sedangkan ancaman “penerapan konsep LCC yang menawarkan harga yang lebih murah” di mana besar kemungkinannya dapat terjadi dinotasikan dengan nilai 1 atau sama dengan nilai rating yang terbesar dalam ancaman.

Berdasarkan Tabel 4.3 dan Tabel 4.4, didapatkan nilai total bobot x rating untuk kesempatan (*opportunities*) adalah sebesar 1,92, sedangkan total nilai bobot x rating untuk ancaman (*threats*) adalah sebesar 0,72. Hal tersebut menandakan makna positif, dimana dalam menentukan strategi bersaingnya, PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki faktor kesempatan yang lebih besar yang dapat dimaksimalkan keberadaannya dibandingkan dengan faktor ancaman yang menjadi penghalang dan perlu untuk dikhawatirkan.

Selain itu, skor bobot total sebesar 2,64 yang berada di atas rata-rata titik tengah mengartikan bahwa PT. Sheira Semesta Cemerlang mampu menarik keuntungan dari peluang eksternal dan menghindari ancaman yang menghadang perusahaan. Meski demikian, ada ruang yang cukup luas untuk melakukan peningkatan mengingat skor bobot total tertinggi yang mungkin adalah 4,0. Maka dari itu, perusahaan harus lebih cermat dalam memberdayakan kesempatan yang ada sekaligus menghindari ancaman yang muncul pada kesempatan yang akan datang.

Setelah melakukan perhitungan pada matriks EFAS, selanjutnya yang perlu dilakukan adalah melakukan perhitungan pada matriks IFAS dengan cara yang sama. Berikut merupakan perhitungannya :

Tabel 4.5 *Strengths* dalam *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS)

No	Strengths	Kategori	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1	PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki penerbangan langsung (tanpa transit) dari Indonesia ke Filipina dengan frekuensi terbanyak yaitu sejumlah 10 kali penerbangan dalam seminggu	Product	0.10	4	0.40
2	PT. Sheira Semesta Cemerlang adalah yang pertama yang melayani penerbangan Indonesia-Filipina yang juga menjadi <i>market leader</i> pada saat ini	Product	0.04	4	0.16
3	Untuk kategori <i>full service airlines</i> , harga yang ditawarkan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang adalah yang paling murah	Price	0.09	4	0.36
4	PT. Sheira Semesta Cemerlang memberikan diskon sebesar 5% untuk setiap pembelian tiket kepada <i>staff corporate account</i> yang menjadi <i>partner</i> dari <i>Philippine Airlines</i> di Indonesia	Price	0.05	2	0.10
5	PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki mitra kerja (<i>travel agents</i>) dengan jumlah yang banyak dan tersebar di berbagai provinsi di Indonesia	Place	0.07	3	0.21
6	PT. Sheira Semesta Cemerlang menjalin hubungan yang kuat serta mendapatkan support dari komunitas Filipino di Indonesia	Place	0.05	4	0.20
7	PT. Sheira Semesta Cemerlang melakukan promosi dengan <i>guidance</i> dan dana yang diberikan oleh <i>Principal</i>	Promotion	0.06	3	0.18
8	Adanya kerja sama dengan kantor pariwisata Filipina (<i>Philippine Department of Tourism</i>)	Promotion	0.10	4	0.40
Total			0.56		2.01

Tabel 4.6 Weaknesses dalam Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

No	Weaknesses	Kategori	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1	PT. Sheira Semesta Cemerlang memberlakukan prosedur <i>group booking</i> yang lebih rumit dibanding <i>airlines</i> lain	Product	0.08	1	0.08
2	Komisi yang kecil yang diberikan oleh <i>Principal</i> membuat PT. Sheira Semesta Cemerlang tidak bisa menawarkan diskon lebih kepada <i>travel agents</i>	Price	0.05	3	0.15
3	<i>Limited allotment</i> (jatah seat murah yang tersedia sangat terbatas) yang disediakan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang	Price	0.05	3	0.15
4	Kurangnya tenaga <i>sales representative</i> yang dimiliki oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang	Place	0.06	2	0.12
5	PT. Sheira Semesta Cemerlang kurang gencar dalam melakukan promosi	Promotion	0.10	1	0.10
6	Minimnya anggaran yang diberikan oleh <i>Principal</i> kepada PT. Sheira Semesta Cemerlang dalam melakukan kegiatan promosi	Promotion	0.10	1	0.10
Total			0.43		0.70
Total Internal			1		2.71

Sama halnya dengan matriks EFAS, penentuan bobot pada matriks IFAS juga didasarkan pada seberapa penting faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis dalam skala 0-1 dengan jumlah nilai bobot adalah 1. Dalam hal ini, dikarenakan *key factor* internal berjumlah cukup banyak yakni 14 poin, maka dari itu perolehan bobot yang dihasilkan hanya berkisar di antara nilai 0,04-0,10. Sebagai contoh adalah kekuatan “PT. Sheira Semesta Cemerlang yang memiliki penerbangan langsung (tanpa transit) dari Indonesia ke Filipina dengan frekuensi terbanyak yaitu sejumlah 10 kali penerbangan dalam seminggu” yang memberikan dampak terhadap faktor strategis dengan nilai bobot yang dihasilkan adalah sebesar 0,10, sedangkan kelemahan “PT. Sheira Semesta Cemerlang yang memberlakukan prosedur *group booking* yang lebih rumit dibanding *airlines* lain” memberikan dampak yang lebih kecil terhadap faktor strategis dengan nilai bobot yang dihasilkan yakni 0,08.

Penentuan rating didasarkan pada seberapa besar kekuatan atau kelemahan perusahaan dibandingkan dengan rata-rata industri dalam skala 1-4 untuk kekuatan dan 4-1 untuk kelemahan. Sebagai contoh adalah kekuatan “PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki penerbangan langsung (tanpa transit) dari Indonesia ke Filipina dengan frekuensi terbanyak yaitu sejumlah 10 kali penerbangan dalam seminggu” di mana kekuatannya dibandingkan dengan rata-rata industri mendapat nilai 4 atau sama dengan yang terbesar, sedangkan kelemahan “PT. Sheira Semesta Cemerlang yang memberlakukan prosedur *group booking* yang lebih rumit dibanding *airlines* lain” yang kelemahannya dibanding rata-rata industri dinotasikan dengan nilai 1 ataupun juga yang terbesar dibanding rata-rata industri.

Berdasarkan tabel 4.5 dan 4.6, didapatkan nilai total bobot x rating untuk kekuatan (*strengths*) adalah sebesar 2,01, sedangkan untuk kelemahan (*weaknesses*) adalah sebesar 0,70. Hal tersebut menandakan bahwa PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki faktor kekuatan yang lebih besar dibandingkan dengan faktor kelemahan dalam menentukan strategi bersaingnya. Selain itu, skor bobot total yang berada pada nilai 2,71 yang berada pada rata-rata titik tengah menunjukkan bahwa PT. Sheira Semesta Cemerlang dapat memanfaatkan kekuatannya dan mengesampingkan kelemahannya sambil terus melakukan perbaikan. Namun, jarak di antara nilai 2,7 dan 4 mengindikasikan adanya ruang yang cukup luas untuk melakukan perbaikan dalam hal operasi, strategi, dan prosedur PT. Sheira Semesta Cemerlang.

Setelah didapatkan hasil pada matriks EFAS dan IFAS pada masing-masing *key factor* yang terdiri dari kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), kesempatan (*opportunities*), dan ancaman (*threats*), selanjutnya, total skor pada masing-masing elemen tersebut akan diolah menggunakan persamaan (2-1) dan (2-2) dengan tujuan untuk mengetahui sumbu x dan sumbu y yang ada pada matriks SWOT. Hasil dari matriks SWOT adalah berupa posisi PT. Sheira Semesta Cemerlang yang sekaligus memberikan jawaban mengenai beberapa rekomendasi strategi yang sebaiknya diterapkan.

4.3.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT ditujukan untuk mengidentifikasi berbagai faktor untuk merumuskan strategi. Analisis ini didasarkan pada usaha untuk memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan menghindari ancaman (*threats*) secara bersamaan. Perhitungan dan analisis SWOT yang dilakukan akan menghasilkan posisi perusahaan di mana secara langsung akan memberikan rekomendasi strategi yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan. Keempat kuadran pada matriks SWOT menghasilkan rekomendasi strategi yang berbeda di mana masing-masing kuadran memiliki beberapa pilihan strategi yang dapat dilakukan jika perusahaan berada pada kuadran tersebut.

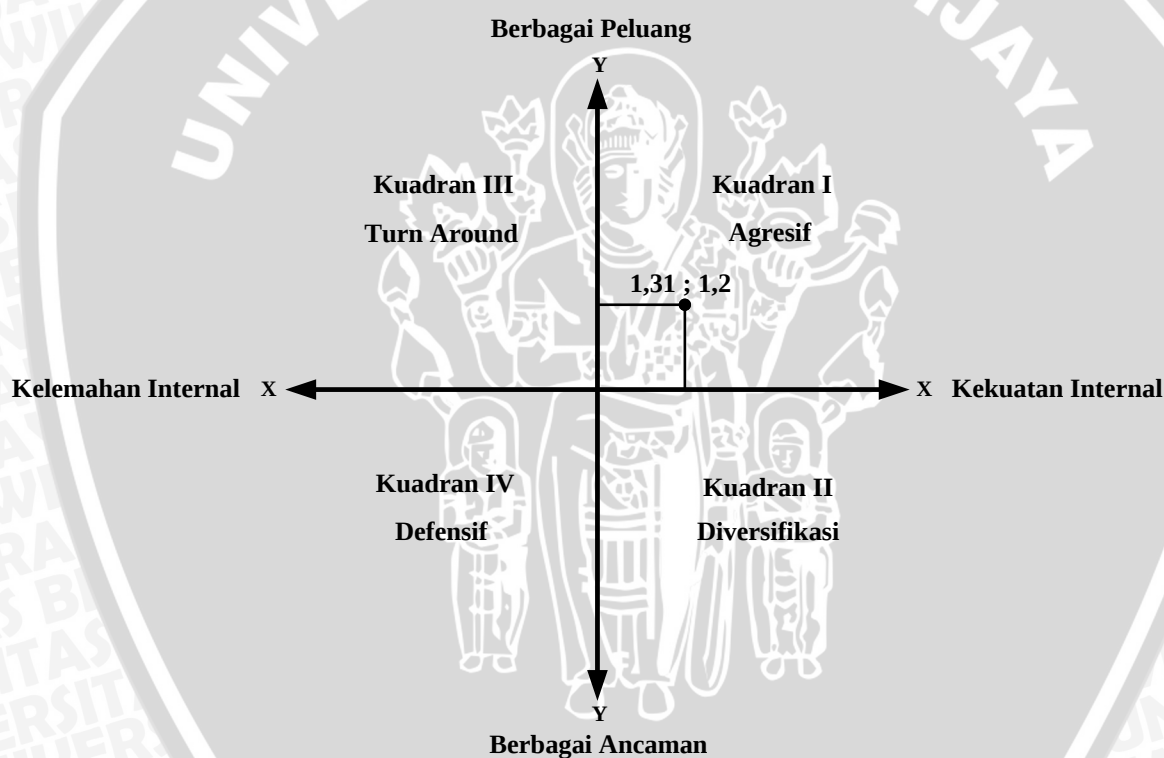
Berdasarkan pada Tabel 4.3, Tabel 4.4, Tabel 4.5, dan Tabel 4.6 dihasilkan rangkaian skor sebagai berikut :

- a. Kekuatan (*Strengths*) : 2,01
- b. Kelemahan (*Weaknesses*) : 0,70
- c. Kesempatan (*Opportunities*) : 1,92
- d. Ancaman (*Threats*) : 0,72

Mengacu pada rangkaian skor dari matriks EFAS dan IFAS, kemudian dilakukan perhitungan dengan tujuan untuk menentukan titik koordinat sumbu x dan sumbu y dengan menggunakan persamaan (2-1) dan (2-2) di mana selisih antara kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) merupakan sumbu x, sedangkan sumbu y adalah selisih antara kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Kemudian dari pada itu, rangkaian skor tersebut akan diplotkan pada gambar diagram matriks analisis SWOT yang terdiri dari 4 kuadran seperti pada Gambar 2.1.

Tabel 4.7 Perhitungan Sumbu X dan Sumbu Y

Faktor	Internal	Skor	Eksternal	Skor
1	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	2,01	Kesempatan (<i>Opportunities</i>)	1.92
2	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	0.70	Ancaman (<i>Threats</i>)	0.72
Selisih	Sumbu X	1.31	Sumbu Y	1.2



Gambar 4.5 Kuadran SWOT PT. Sheira Semesta Cemerlang

Berdasarkan perhitungan pada matriks analisis SWOT di atas, didapatkan bahwa PT. Sheira Semesta Cemerlang berada pada kuadran I di mana menurut Rangkuti (2006), “kuadran I merupakan situasi yang menguntungkan karena perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan kesempatan yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif”. Menurut Fornell & Tjiptono (1995), strategi agresif adalah “sebuah strategi yang bertujuan untuk mencari pelanggan baru dengan harapan perusahaan dapat meningkatkan pangsa

pasar, penjualan, dan jumlah pelanggannya”. Selain itu, strategi ini dirancang untuk memberikan tingkat dominasi pasar dengan fokus utama kegiatan adalah untuk menghasilkan ide-ide baru dan untuk melindungi ide-ide tersebut ataupun ide-ide yang telah ada sebelumnya terkait *spin-off* dengan maksud untuk mencapai status monopoli (Fornell & Tjiptono, 1995).

Mengacu pada Gambar 2.2 mengenai matriks strategi SWOT, beberapa *action plan* yang dapat diimplementasikan perusahaan ketika berada pada kuadran I di antaranya adalah pengembangan pasar, pengembangan produk, penetrasi pasar, pertumbuhan konglomerasi, integrasi horizontal, serta integrasi ke depan (Assauri, 2013:75). Dari keenam strategi tersebut, hanya 4 strategi yang pernah diimplementasikan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang, keempat strategi tersebut adalah pengembangan pasar, pengembangan produk, penetrasi pasar, dan integrasi ke depan, sedangkan pertumbuhan konglomerasi dan integrasi horizontal belum pernah dilakukan karena perusahaan belum pernah melakukan merger ataupun akuisisi dengan dan atau terhadap perusahaan lain. Selain itu, sebagai *General Sales Agent* (GSA), PT. Sheira Semesta Cemerlang tidak memiliki kewenangan untuk melakukan merger ataupun akuisisi. Lagipula, selama ini di Indonesia, belum pernah ada GSA yang melakukan merger ataupun akuisisi dengan dan atau kepada GSA lain.

Berdasarkan wawancara dengan *passenger sales manager* PT. Sheira Semesta Cemerlang, beberapa realisasi pada keempat strategi yang pernah dilakukan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang sebagai GSA *Philippine Airlines* selama 16 tahun berada di Indonesia akan ditampilkan secara singkat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Realisasi Strategi Agresif PT. Sheira Semesta Cemerlang

No	Pengembangan Pasar	Pengembangan Produk	Penetrasi Pasar	Integrasi ke Depan
1	Pembukaan kantor baru di Bali	Memberikan fasilitas spesial untuk penumpang kelas bisnis	Memberikan <i>give aways</i>	Pemberian <i>kick back</i>
2	Pengembangan <i>corporate account</i>	Membuka program <i>mabuhay miles</i>	Berpartisipasi dalam <i>travel expo</i>	Pemberian insentif
3	-	Membuat program <i>prepaid baggage</i>	Membuat <i>brochure, flyer, dan booklet</i>	Mengadakan PAL award
4	-	Mengadakan program CESS & FESS	Mengadakan <i>agent seminar</i>	Mengadakan program <i>fam trip</i>
5	-	Menyajikan makanan halal	Memperkenalkan <i>product update</i>	Mengadakan program <i>outing</i>
6	-	Membagikan tab pada saat penerbangan	<i>Sales blitz</i>	Melakukan penjamuan
7	-	Mengadakan <i>event consorsium</i>	Memberikan voucher belanja	Memberikan <i>sponsorship</i>
8	-	-	Periklanan melalui media	<i>Sales call</i>

Dari keempat realisasi strategi agresif yang pernah dilakukan, perusahaan perlu menentukan strategi mana yang memberikan daya tarik paling besar dan dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan perusahaan.

4.3.3 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Setelah menentukan empat strategi yang dapat diterapkan sebagai solusi dari permasalahan penurunan tingkat penjualan tiket yang dihadapi oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang, tahap selanjutnya adalah memilih strategi mana yang terbaik di antara keempat strategi tersebut dengan menggunakan matriks perencanaan strategis kuantitatif (QSPM). QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. QSPM menggunakan analisis *input* dari tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif.

Langkah-langkah pengerjaan matriks QSPM telah secara lengkap dijabarkan pada sub bab 2.5.1. Penentuan nilai daya tarik (*attractiveness score*-AS) didapatkan melalui wawancara dengan *general manager*. Wawancara dilakukan dengan tujuan agar angka-angka yang dihasilkan pada matriks QSPM lebih objektif dan dapat dipertanggungjawabkan karena diisi berdasarkan arahan dari salah seorang manajer yang telah memiliki segudang pengalaman dan benar-benar mengetahui keadaan di lapangan. Selain itu, dengan mendapatkan arahan dari seorang manajer, diharapkan bahwa nantinya strategi yang dihasilkan pada matriks QSPM adalah yang benar-benar sesuai untuk dijadikan solusi permasalahan perusahaan. Berikut merupakan perhitungan skor daya tarik strategi pengembangan pasar, pengembangan produk, penetrasi pasar, dan integrasi ke depan yang akan disajikan dalam matriks QSPM pada tabel berikut.

Tabel 4.9 Faktor Peluang dalam QSPM

Faktor Utama	Bobot	Alternatif Strategi							
		Pengembangan Pasar		Pengembangan Produk		Penetrasi Pasar		Integrasi ke Depan	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang									
1. Masih banyak kategori penumpang yang belum terjangkau dalam setiap penerbangan	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	1	0.08
2. Belum ada kompetitor yang menawarkan paket tur wisata ke Filipina	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	1	0.10

Tabel 4.10 Faktor Peluang dan Ancaman dalam QSPM

Faktor Utama	Bobot	Alternatif Strategi							
		Pengembangan Pasar		Pengembangan Produk		Penetrasi Pasar		Integrasi ke Depan	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang									
3. Turunnya harga minyak dunia yang berpengaruh terhadap penghapusan <i>fuel surcharge</i> pada penerbangan <i>Philippine Airlines</i>	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	1	0.05
4. Banyaknya potensi penumpang dari luar Pulau Jawa dan Bali	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	2	0.10
5. Rencana penerapan sistem <i>Inclusive Tour (IT) ticketing</i>	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24
6. <i>Traffic</i> yang ditimbulkan sebagai dampak atas kebijakan Masyarakat Ekonomi ASEAN 2016 dalam persaingan pasar bebas tenaga kerja	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	1	0.10
7. Potensi Filipina sebagai destinasi wisata baru	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44	1	0.11
Ancaman									
1. Kompetitor memberikan fleksibilitas lebih dalam hal tiket dengan tidak memberikan penalti pada saat melakukan <i>reschedule</i>	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
2. Munculnya kompetitor yang menggunakan <i>aircraft</i> dengan fasilitas lebih menarik dan kapasitas lebih besar serta penerapan konsep <i>Stopover Paid by Carrier (STPC)</i>	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10
3. Penerapan konsep LCC yang menawarkan harga yang lebih murah	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	1	0.09
4. Kompetitor banting harga pada saat melakukan promosi	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Kompetitor menerapkan konsep <i>front & back incentive</i> dan menawarkan insentif yang lebih menarik terhadap <i>travel agents</i>	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24
6. Kompetitor menjamu mitra kerja (<i>travel agents</i>) dengan seringkali memberikan lebih banyak <i>gimmick</i> pada saat kuniungan	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16

Tabel 4.11 Faktor Ancaman dan Kekuatan dalam QSPM

Faktor Utama	Bobot	Alternatif Strategi							
		Pengembangan Pasar		Pengembangan Produk		Penetrasi Pasar		Integrasi ke Depan	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Ancaman									
7. Kompetitor lebih agresif di pasar dengan melakukan komunikasi pemasaran yang lebih gencar	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
Kekuatan									
1. PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki penerbangan langsung (tanpa transit) dari Indonesia ke Filipina dengan frekuensi terbanyak yaitu sejumlah 10 kali penerbangan dalam seminggu	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	3	0.30
2. PT. Sheira Semesta Cemerlang adalah yang pertama yang melayani penerbangan Indonesia-Filipina yang juga menjadi market leader pada saat ini	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16	3	0.12
3. Untuk kategori full service airlines, harga yang ditawarkan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang adalah yang paling murah	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36	2	0.18
4. PT. Sheira Semesta Cemerlang memberikan diskon sebesar 5% untuk setiap pembelian tiket kepada staff corporate account	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20
5. PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki mitra kerja (travel agents) dengan jumlah yang banyak dan tersebar di berbagai provinsi	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	3	0.21
6. PT. Sheira Semesta Cemerlang menjalin hubungan yang kuat serta mendapatkan support dari komunitas Filipino di Indonesia	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	1	0.05
7. PT. Sheira Semesta Cemerlang melakukan promosi dengan guidance dan dana yang diberikan oleh Principal	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	3	0.18

Tabel 4.12 Faktor Kekuatan dan Kelemahan dalam QSPM

Faktor Utama	Bobot	Alternatif Strategi							
		Pengembangan Pasar		Pengembangan Produk		Penetrasi Pasar		Integrasi ke Depan	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan									
8. Adanya kerja sama dengan kantor pariwisata Filipina (Philippine Department of Tourism)	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
Kelemahan									
1. PT. Sheira Semesta Cemerlang memberlakukan prosedur group booking yang lebih rumit	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08
2. Komisi yang kecil yang diberikan oleh Principal membuat perusahaan tidak bisa menawarkan diskon lebih kepada travel agents	0.05	-		-		-		-	
3. Limited allotment (jatah seat murah yang tersedia sangat terbatas) yang disediakan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05
4. Kurangnya tenaga sales representative yang dimiliki oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang	0.06	-		-		-		-	
5. PT. Sheira Semesta Cemerlang kurang gencar dalam melakukan promosi	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
6. Minimnya dana yang diberikan oleh Principal kepada PT. Sheira Semesta Cemerlang dalam melakukan kegiatan promosi	0.10	-		-		-		-	
Total		3.78		4.21		5.83		3.68	

Pada kolom pertama matriks perencanaan strategis kuantitatif, terdapat total 28 faktor penyusun utama yang terdiri dari 14 faktor penyusun eksternal dan 14 faktor penyusun internal. Tetapi, pada saat menentukan daya tarik relatif faktor eksternal dan internal terhadap keempat strategi yang telah dirumuskan, tidak seluruh faktor penyusun tersebut digunakan untuk menentukan daya tarik terhadap keempat strategi yang ada. Setelah dilakukan wawancara dengan *general manager* PT. Sheira Semesta Cemerlang, faktor penyusun utama yang digunakan sebagai perbandingan dengan keempat strategi hanya berjumlah 24 faktor dengan komposisi 13 faktor penyusun eksternal dan 11 faktor penyusun internal.

Berdasarkan Tabel 4.9, Tabel 4.10, Tabel 4.11 dan Tabel 4.12, dapat disimpulkan bahwa total skor daya tarik (TAS) untuk strategi pengembangan pasar adalah sebesar 3,78, kemudian untuk strategi pengembangan produk menghasilkan nilai total skor daya tarik (TAS) sebesar 4,21, sedangkan total skor daya tarik (TAS) untuk strategi penetrasi pasar adalah yang terbesar dengan nilai 5,83, serta strategi integrasi ke depan yang hanya menghasilkan total daya tarik (TAS) sebesar 3,68 yang sekaligus menjadi yang terkecil dibanding ketiga strategi lainnya. Dari keempat strategi yang telah dianalisis, nilai skor daya tarik (TAS) tertinggi didapatkan oleh strategi penetrasi pasar. Dengan demikian, melalui perhitungan dan analisis yang dilakukan pada matriks perencanaan strategis kuantitatif (QSPM), disimpulkan bahwa strategi penetrasi pasar adalah yang terbaik di antara opsi keempat strategi yang ada dengan nilai total daya tarik (TAS) sebesar 5,83 yang sekaligus menjadi sebuah solusi dari permasalahan penurunan tingkat penjualan tiket yang dihadapi oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang.

Menurut David (2011:257), penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk promosi, penawaran produk-produk promosi, penjualan secara ekstensif, dan atau pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran. Pada sebuah industri yang dewasa, promosi mendorong untuk memengaruhi pilihan merek dari para konsumen dan untuk menciptakan reputasi merek bagi perusahaan atau produknya. Dengan cara ini perusahaan akan mampu meningkatkan pangsa pasar dengan menarik perhatian para pelanggan pesaingnya. Promosi merupakan strategi utama karena hanya dengan melakukan promosi secara besar-besaran, perusahaan dapat mempertahankan diri terhadap pesaing-pesaing lainnya, baik yang sudah ada maupun yang masih merupakan ancaman. Perusahaan-perusahaan besar tidak segan-segan untuk menganggarkan biaya promosi sampai 20% dari penghasilan penjualannya. Pengeluaran biaya promosi yang besar ini menjadi salah satu penghalang untuk memasuki industri tertentu bagi calon-calon pesaing baru (Udaya, Wennadi, & Lembana, 2013:114).

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *action plan* yang perlu untuk dilakukan dalam menerapkan strategi penetrasi pasar adalah melalui promosi. Definisi tersebut juga menyebutkan bahwa promosi dilakukan untuk meningkatkan pangsa pasar di mana hal ini akan berkaitan dengan tingkat penjualan. Semakin tinggi tingkat penjualan tiket yang dihasilkan, semakin tinggi pula *market share* yang dikuasai PT. Sheira Semesta Cemerlang. Selain itu, disebutkan bahwa, rata-rata perusahaan besar tidak segan-segan

untuk menganggarkan biaya promosi sampai 20% dari penghasilan penjualannya. Namun, sungguh sebuah fakta yang ironis ketika mengetahui bahwa setidaknya dalam 6 tahun terakhir, PT. Sheira Semesta Cemerlang rata-rata hanya menganggarkan 0,063% dari total penghasilan penjualan tiket untuk melakukan promosi. Hal tersebut justru menimbulkan tanda tanya ketika mengingat latar belakang permasalahan yang berupa penurunan tingkat penjualan tiket. Padahal Swastha (2001:253) secara jelas menyatakan bahwa promosi atau komunikasi pemasaran adalah “arus informasi atau persuasi satu arah yang dibuat untuk mengarahkan seseorang atau organisasi kepada tindakan yang menciptakan pertukaran dalam pemasaran”. Ditambah dengan pernyataan Tjiptono (1997:221) yang menyebutkan bahwa tujuan dari promosi adalah “menginformasikan, memengaruhi dan membujuk, serta mengingatkan pelanggan sasaran tentang perusahaan dan bauran pemasaran”.

Strategi penetrasi pasar yang dihasilkan pada matriks perencanaan strategis kuantitatif di atas adalah strategi inti yang seharusnya dijalankan oleh perusahaan khususnya sebagai penyelesaian permasalahan penurunan penjualan tiket *passenger* yang terjadi saat ini. Berhasil tidaknya suatu perusahaan, pertama-tama dan terutama tergantung pada *grand strategy* atau *core strategy*-nya, kalau strategi dasar inti ini sudah salah atau tidak efektif, maka pelaksanaan teknis yang paling sempurna pun tidak akan berguna (Triyana, 1985:17). Selain itu, hasil pada perumusan strategi di atas sekaligus menjawab perumusan masalah pada poin 1 mengenai strategi apa yang sebaiknya diterapkan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang untuk menyelesaikan permasalahan penurunan tingkat penjualan tiket *passenger*.

Setelah berhasil menjawab perumusan masalah pada poin pertama, selanjutnya yang perlu dilakukan adalah menjawab perumusan masalah pada poin 2 dan 3 mengenai seberapa besar pengaruh promosi terhadap tingkat penjualan tiket *passenger* di PT. Sheira Semesta Cemerlang dan jenis promosi apa yang memberikan efek peningkatan paling signifikan dalam penjualan tiket *passenger* PT. Sheira Semesta Cemerlang. Metode yang digunakan untuk melakukan pengolahan data dan menjawab perumusan masalah pada poin 2 dan 3 adalah dengan menggunakan regresi linier berganda.

4.3.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Seperti yang telah dijelaskan pada sub bab 2.6.1, pada dasarnya, jenis promosi terbagi menjadi empat yang terdiri dari periklanan, *personal selling*, publikasi, dan promosi penjualan. Pada tahap analisis regresi linier berganda, *input* yang digunakan untuk melakukan perhitungan adalah alokasi dana dari seluruh *action plan* promosi yang pernah

dijalankan perusahaan yang telah diklasifikasikan ke dalam jenis promosi periklanan sebagai (X_1), promosi *personal selling* sebagai (X_2), promosi publikasi sebagai (X_3), promosi penjualan sebagai (X_4), sedangkan variabel (Y) adalah tingkat penjualan tiket *passenger*. Data yang digunakan dalam perhitungan merupakan data sekunder yang dikumpulkan dalam kurun waktu 6 tahun atau sama dengan 72 bulan yang dimulai pada tahun 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, sampai dengan tahun 2015. Seluruh alokasi dana tersebut disajikan dalam bentuk United States Dollar (USD) dengan asumsi kurs Rupiah Indonesia sama dengan Rp12.500/USD 1.

Analisis regresi linier berganda dilakukan dengan tujuan untuk mencari seberapa besar pengaruh variabel X terhadap Y , serta seberapa besar pengaruh X_1 terhadap Y , X_2 terhadap Y , X_3 terhadap Y , dan seberapa besar pengaruh X_4 terhadap Y . Selain itu, akan dihasilkan pula formulasi regresi untuk mengetahui estimasi penjualan tiket *passenger* yang dihasilkan terkait dengan promosi yang dilakukan.

Perhitungan dan analisis regresi linier berganda diawali dengan melakukan pengujian asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, uji autokorelasi, dan uji heteroskedastisitas. Setelah seluruh asumsi terpenuhi, maka dilakukan pengujian hipotesis seperti yang telah tertera pada sub bab 2.9 yang di antaranya adalah uji signifikansi simultan (uji statistik F), uji signifikansi parsial (uji statistik t), koefisien determinasi, sumbangan efektif, dan yang terakhir adalah persamaan regresi. Analisis regresi yang dilakukan sekaligus akan menjawab perumusan masalah poin 2 dan poin 3.

Berikut merupakan data alokasi dana masing-masing jenis promosi serta tingkat penjualan tiket *passenger* PT. Sheira Semesta Cemerlang selama 72 bulan terakhir :

Tabel 4.13 Alokasi Dana Promosi dan Penjualan Tiket *Passenger* Tahun 2010

Tahun	Bulan	Periklanan (USD)	Personal selling (USD)	Publikasi (USD)	Promosi Penjualan (USD)	Penjualan Tiket (USD)
2010	Januari	52.24	50.2	68.12	46.87	386393.18
	Februari	56.7	51.8	70.24	47.09	545830.96
	Maret	44.2	46.3	63.99	47.97	691399.51
	April	40.4	49.6	60.08	46.97	390398.27
	Mei	45.2	42.3	59.21	45.87	447388.82
	Juni	32.6	45.4	62.91	47.75	538455.14
	Juli	49.3	48.7	66.25	48.76	514406.02
	Agustus	54.76	50.8	68.57	49.65	607337.83
	September	58.4	51.6	68.78	47.76	384813.99
	Oktober	46.2	47.8	66.88	46.87	434526.6
	November	44.9	46.2	68.12	48.76	619314.43
	Desember	67.7	52.7	71.85	48.68	440492.05

Tabel 4.14 Alokasi Dana Promosi dan Penjualan Tiket *Passenger* Tahun 2011, 2012, 2013, dan 2014

Tahun	Bulan	Periklanan (USD)	Personal selling (USD)	Publikasi (USD)	Promosi Penjualan (USD)	Penjualan Tiket (USD)
2011	Januari	66.2	58.2	79.16	59.82	406729.67
	Februari	67.9	59.7	82.65	60.76	586915.02
	Maret	49.3	53.7	78.33	59.86	735531.4
	April	57.8	55.1	76.12	58.98	793219.58
	Mei	51.6	56.2	75.97	57.52	671275.19
	Juni	62.8	54.2	77.35	58.94	819306.17
	Juli	58.3	57.4	78.08	60.76	721120.46
	Agustus	67.1	58.3	80.63	61.65	964221.72
	September	68.4	59.2	81.98	60.76	624620.98
	Oktober	50.2	56.7	78.53	59.82	770844.49
	November	59.5	57.2	80.38	61.76	886290.3
	Desember	69.7	60.3	80.82	60.37	762523.81
2012	Januari	170.2	105.7	101.38	116.75	451921.86
	Februari	172.5	106.4	102.24	117.52	659455.08
	Maret	160.9	102	100.27	116.76	799490.66
	April	152.1	100.6	99.65	115.76	1183617.85
	Mei	160.7	100.8	98.25	114.43	1118664.02
	Juni	159.8	101.4	99.36	115.98	1357761.31
	Juli	165.1	98.2	100.43	117.98	1235526.47
	Agustus	165.8	108.1	101.36	118.92	1571559.55
	September	171.5	108.6	102.65	119.17	1009434.97
	Oktober	167.5	100.4	100.54	118.36	1205371.09
	November	158.5	98.8	101.24	119.09	1505604.73
	Desember	178.3	109	104.39	114.38	1203015.86
2013	Januari	169.7	297.9	252.56	206.9	2169224.92
	Februari	171.2	298.3	253.94	207.4	3152195.28
	Maret	167.4	248.3	252.64	205.3	3869534.78
	April	166.6	292.1	249.43	202.4	5137292.71
	Mei	168.56	292.6	248.86	201.8	4698542.45
	Juni	168.1	292.5	247.97	205.2	5711896.26
	Juli	167.1	290.6	250.64	203.4	5148820.34
	Agustus	169.7	298.7	251.75	206.7	6643122.1
	September	170.5	299.6	253.88	207.4	4277546.86
	Oktober	164.9	292.5	250.51	205.6	5157802.24
	November	167.9	293.8	251.64	204.42	6289394.8
	Desember	171.8	301.7	249	208.6	5134095.21
2014	Januari	126.9	156.6	252.75	186.34	1310573.39
	Februari	128.7	156.3	254.74	187.24	1905825.18
	Maret	125.3	153	253.98	186.28	2334512.72
	April	122.9	153.8	251.84	185.92	3160455.28
	Mei	124.5	152.3	251.86	184.22	2908603.23
	Juni	120.6	152.7	252.75	185.12	3534828.78

Tabel 4.15 Alokasi Dana Promosi dan Penjualan Tiket *Passenger* Tahun 2014 dan 2015

Tahun	Bulan	Periklanan (USD)	Personal selling (USD)	Publikasi (USD)	Promosi Penjualan (USD)	Penjualan Tiket (USD)
2014	Juli	121.6	150.6	253.92	186.38	3192173.4
	Agustus	125.9	156.2	254.96	187.28	4107340.83
	September	127.8	156.6	256.57	188.58	2643490.92
	Oktober	124.9	154.6	253.75	188.37	3181586.66
	November	125.1	154.1	254.75	188.32	3897499.77
	Desember	129.6	157.8	260.53	191.15	3168555.54
2015	Januari	47.9	42.8	44.45	41.86	858651.53
	Februari	49.3	43.8	46.54	42.86	1246370.1
	Maret	37.5	32.8	43.21	43.98	1535022.06
	April	37.2	41.9	42.73	41.61	1976837.43
	Mei	35.2	41.5	41.98	40.29	1789939.21
	Juni	35.7	42.1	43.74	42.48	2177067.48
	Juli	40.8	40.8	40.51	43.18	1956646.93
	Agustus	45.6	43.7	44.85	41.61	2535781.27
	September	50.7	44.2	45.01	42.38	1634055.95
	Oktober	38.8	41.8	42.74	41.44	1976215.58
	November	39.2	40.7	43.69	42.49	2391895.03
	Desember	54.8	45.8	44.85	48.92	1965539.68

4.3.4.1 Uji Asumsi Klasik

Setelah seluruh data terkumpul, hal pertama yang perlu dilakukan adalah melakukan pengujian asumsi klasik terhadap 72 data tersebut. Pengujian asumsi klasik digunakan sebagai syarat agar model regresi linier yang digunakan layak untuk kondisi data pengamatan. Asumsi-asumsi tersebut di antaranya adalah normalitas, heteroskedastisitas, multikolinieritas, dan autokorelasi.

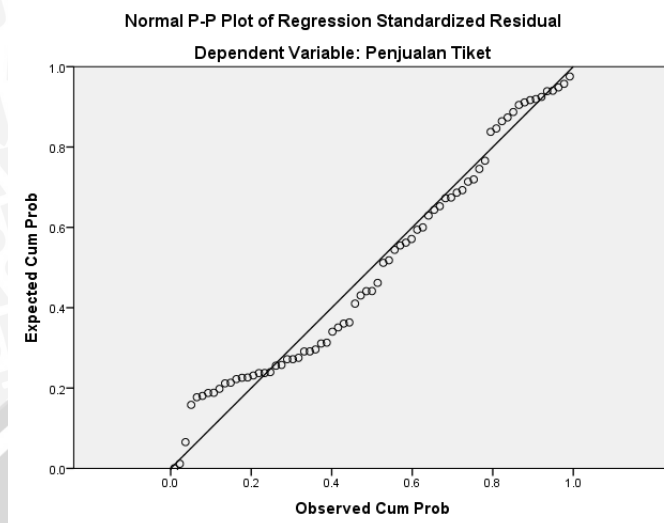
4.3.4.1.1 Uji Asumsi Normalitas

Uji asumsi normalitas bertujuan untuk menguji apakah residual dalam model regresi mengikuti sebaran normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah di mana residual dari model tersebut mengikuti distribusi normal. Pada penelitian ini, pengujian asumsi normalitas dilakukan dengan 2 cara, yakni metode grafik normal *p-p plot* dan uji statistik *kolmogorov-smirnov*. Seluruh langkah pengerjaan telah secara *detail* dijabarkan pada lampiran 4 poin 2 dan 3.

1. Normal P-P Plot

Cara pertama yang digunakan dalam menguji normalitas data adalah dengan gambar normal *p-p plot*. Dasar pengambilan keputusan dengan menggunakan grafik *p-p plot*

adalah jika titik sebaran pengamatan berada pada sekitar garis diagonal, maka dapat dikatakan bahwa asumsi normalitas telah terpenuhi.



Gambar 4.6 Uji Normalitas *P-P Plot*
Sumber : Pengolahan SPSS (2016)

Gambar 4.6 memperlihatkan bahwa penyebaran data bergerak mengikuti garis linier diagonal sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan metode grafik *p-p plot*, data yang digunakan pada analisis regresi ini berdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas.

2. Kolmogorov-Smirnov

Cara kedua yang dapat digunakan untuk menguji normalitas data adalah dengan melihat nilai pada kolom *kolmogorov-smirnov*. Dasar pengambilan keputusan pengujian ini adalah dengan menggunakan nilai signifikansi (*p-value*) di mana *p-value* yang lebih besar dari alpha 5% (0,05) menunjukkan bahwa distribusi dari residual model adalah normal.

Tabel 4.16 Hasil Pengujian Normalitas Metode Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		71
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.26406181E5
Most Extreme Differences	Absolute	.114
	Positive	.091
	Negative	-.114
Kolmogorov-Smirnov Z		.959
Asymp. Sig. (2-tailed)		.317

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Hipotesis pengujian normalitas metode *kolmogorov-smirnov*.

H_0 : Distribusi residual model tidak normal, asumsi normalitas tidak terpenuhi.

H_1 : Distribusi residual model normal, asumsi normalitas terpenuhi.

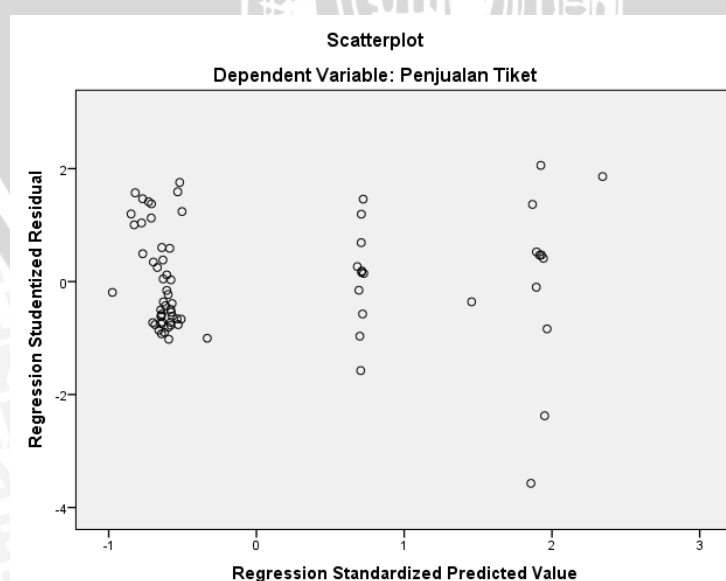
Kriteria : Jika nilai $p\text{-value} \geq \alpha$ maka H_0 ditolak, jika $p\text{-value} < \alpha$ maka H_0 diterima.

Berdasarkan Tabel 4.15 didapatkan bahwa nilai signifikansi ($p\text{-value}$) sebesar 0.317 lebih besar dari alpha (0.05) yang menunjukkan bahwa distribusi dari residual model adalah normal sehingga H_0 ditolak dan asumsi normalitas terpenuhi.

4.3.4.1.2 Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Uji asumsi heteroskedastisitas bertujuan untuk melihat apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah model yang tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005). Pada penelitian ini, uji asumsi heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan metode grafik. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas di dalam model regresi dapat dilihat dari grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Seluruh langkah pengerjaan telah secara jelas dijabarkan pada lampiran 4 poin 4. Ada tidaknya gejala heteroskedastisitas dapat diketahui dengan dua hal, antara lain :

- Jika pencaran data yang berupa titik-titik membentuk pola tertentu dan beraturan, maka terjadi masalah heteroskedastisitas.
- Jika pencaran data yang berupa titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan menyebar di atas dan di bawah sumbu Y, maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.



Gambar 4.7 Scatter Plot Uji Heteroskedastisitas
Sumber : Pengolahan SPSS (2016)

Hasil analisis pada Gambar 4.7 menunjukkan bahwa titik-titik pencaran data menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat indikasi adanya heteroskedastisitas pada model yang diuji sehingga asumsi ini terpenuhi.

4.3.4.1.3 Uji Asumsi Multikolinieritas

Uji asumsi multikolinieritas adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas pada suatu model saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Kolinieritas ganda terjadi apabila terdapat hubungan yang sempurna antara variabel bebas sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh tiap-tiap variabel secara individu terhadap variabel terikat. Pengertian dari asumsi ini adalah bahwa setiap variabel bebas hanya berpengaruh terhadap variabel respon, dan bukan pada variabel bebas lainnya. Pengujian multikolinieritas menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) sebagai acuan dengan dasar pengambilan keputusan jika nilai VIF lebih kecil dari 10, maka hal tersebut menunjukkan tidak adanya multikolinieritas antar variabel, sebaliknya ketika nilai VIF lebih besar dari 10, maka hal tersebut menunjukkan adanya multikolinieritas antar variabel. Seluruh langkah pengerjaan telah secara jelas dijabarkan pada lampiran 4 poin 5.

Tabel 4.17 Hasil Pengujian Multikolinieritas VIF

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Periklanan	.373	2.681
	Personal Selling	.178	5.606
	Publikasi	.245	4.083
	Promosi Penjualan	.941	1.063

Hipotesis pengujian multikolinearitas VIF

H_0 : Terdapat hubungan linier variabel antar variabel bebas, asumsi multikolinearitas tidak terpenuhi.

H_1 : Tidak terdapat hubungan linier variabel antar variabel bebas, asumsi multikolinearitas terpenuhi.

Kriteria : Jika nilai $VIF < 10$ maka H_0 ditolak, jika $VIF \geq 10$ maka H_0 diterima.

Hasil pengujian asumsi multikolinieritas dengan menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) menghasilkan nilai VIF pada variabel periklanan, *personal selling*, publikasi, dan promosi penjualan lebih kecil dari 10. Berdasarkan nilai tersebut, dapat disimpulkan

bahwa H_0 ditolak yang berarti tidak terdapat hubungan linier variabel antar variabel bebas sehingga asumsi multikolinieritas terpenuhi.

4.3.4.1.4 Uji Asumsi Autokorelasi

Ghozali (2007:95) menjelaskan bahwa uji asumsi autokorelasi dilakukan untuk melihat apakah dalam sebuah model regresi linier terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$. Jika terjadi korelasi, maka data tersebut dinyatakan memiliki permasalahan autokorelasi. Dasar pengambilan keputusan pada tahap ini adalah dengan menggunakan nilai uji *Durbin-Watson* di mana jika nilai DW berada di antara nilai DU dan nilai $4-dU$, maka model regresi yang digunakan dinyatakan bebas autokorelasi. Seluruh langkah pengerjaan telah secara jelas dijabarkan pada lampiran 4 poin 6.

Tabel 4.18 Hasil Pengujian Autokorelasi

<i>Model Summary^b</i>					
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>	<i>Durbin-Watson</i>
1	.895 ^a	.801	.789	7.48095E5	1.866

a. *Predictors: (Constant), Promosi Penjualan, Personal Selling, Periklanan, Publikasi*

b. *Dependent Variable: Penjualan Tiket*

Hipotesis pengujian autokorelasi.

H_0 : Jika nilai tidak sama dengan $d_u < d < 4 - d_u$, asumsi autokorelasi tidak terpenuhi.

H_1 : Jika nilai sama dengan $d_u < d < 4 - d_u$, asumsi autokorelasi terpenuhi.

Kriteria : Jika nilai sama dengan $d_u < d < 4 - d_u$ maka H_0 ditolak, jika nilai tidak sama dengan $d_u < d < 4 - d_u$ maka H_0 diterima.

Hasil pengujian asumsi autokorelasi dengan menggunakan metode *Durbin-Watson* menghasilkan nilai DW sebesar 1.866 yang menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan termasuk dalam daerah yang tidak terdapat autokorelasi karena terletak di antara nilai dU (1.736) dan $4-dU$ (2.264) yang berarti bahwa H_0 ditolak sehingga asumsi autokorelasi terpenuhi.

4.3.4.2 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji signifikansi simultan (uji statistik F), uji signifikansi parsial (uji statistik t), koefisien determinasi dan sumbangan efektif. Seluruh langkah pengerjaan telah secara jelas dijabarkan pada lampiran 4 poin 7.

4.3.4.2.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji signifikansi simultan digunakan untuk melihat ada tidaknya pengaruh dari seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan uji statistik F di mana nilai F-Hitung yang lebih besar dari nilai F-Tabel atau p -value yang lebih kecil dari α 5% (0,05) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan secara simultan.

Tabel 4.19 Hasil Uji Signifikansi Simultan

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.491E14	4	3.727E13	66.589	.000 ^a
	Residual	3.694E13	66	5.596E11		
	Total	1.860E14	70			

a. Predictors: (Constant), Promosi Penjualan, Personal Selling, Periklanan, Publikasi

b. Dependent Variable: Penjualan Tiket

Hipotesis variabel X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 terhadap Y

H_0 : Koefisien X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Y.

H_1 : Koefisien X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 berpengaruh secara signifikan terhadap Y.

Kriteria : Jika nilai F-Hitung $\geq$ F-Tabel atau p -value $< \alpha$, maka H_0 ditolak. Jika nilai F-Hitung $<$ F-Tabel atau p -value $\geq \alpha$, maka H_0 diterima.

Uji signifikansi simultan antara periklanan, *personal selling*, publikasi, dan promosi penjualan terhadap penjualan tiket *passenger* menghasilkan nilai F-Hitung (66.589) yang lebih besar dari nilai F-Tabel (2.511) atau p -value (0.000) yang lebih kecil dari alpha 5% (0.050). Berdasarkan nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara periklanan, *personal selling*, publikasi, dan promosi penjualan terhadap penjualan tiket *passenger* yang dihasilkan.

4.3.4.2.2 Uji Signifikansi Parsial (Uji Statistik t)

Uji signifikansi parameter individual digunakan untuk melihat ada tidaknya pengaruh dari tiap variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan uji statistik t di mana nilai T-Hitung yang lebih besar dari nilai T-Tabel atau p -value yang lebih kecil dari α 5% (0,05) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan secara parsial.

Dengan kriteria yang telah ditentukan, tujuan dari pengujian ini adalah untuk melihat apakah masing-masing variabel X berpengaruh secara signifikan terhadap Y. Hipotesis dari pengujian ini telah dijabarkan secara detail pada sub bab 2.9.4. Setelah dilakukan uji statistik t, tabel 4.20 menunjukkan hasil uji signifikansi parsial dari masing-masing X terhadap Y dengan keterangan sebagai berikut.

Tabel 4.20 Hasil Uji Signifikansi Parsial

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1443671.147	478363.958		-3.018	.004
Periklanan	8737.910	2713.066	.289	3.221	.002
Personal Selling	15411.123	2388.637	.838	6.452	.000
Publikasi	5341.572	2122.153	.279	2.517	.014
Promosi Penjualan	8859.719	4327.600	.116	2.047	.045

a. Dependent Variable: Penjualan Tiket

Keterangan hasil pengujian secara parsial akan dijabarkan sebagai berikut :

1. Variabel jenis promosi periklanan (X_1) terhadap penjualan tiket *passenger* (Y)

H_0 : Koefisien jenis promosi periklanan tidak berpengaruh secara signifikan.

H_1 : Koefisien jenis promosi periklanan berpengaruh secara signifikan.

Kriteria : Jika nilai T-Hitung $\geq$ T-Tabel atau $p\text{-value} < \alpha$, maka H_0 ditolak. Jika nilai T-Hitung $<$ T-Tabel atau $p\text{-value} \geq \alpha$, maka H_0 diterima.

Uji signifikansi parsial antara promosi periklanan terhadap penjualan tiket *passenger* menghasilkan nilai T-Hitung (3.221) yang lebih besar dari nilai T-Tabel (1.997) atau $p\text{-value}$ (0.002) yang lebih kecil dari alpha 5% (0.05). Berdasarkan nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara promosi periklanan terhadap penjualan tiket *passenger* yang dihasilkan.

2. Variabel jenis promosi *personal selling* (X_2) terhadap penjualan tiket *passenger* (Y)

H_0 : Koefisien jenis promosi *personal selling* tidak berpengaruh secara signifikan.

H_1 : Koefisien jenis promosi *personal selling* berpengaruh secara signifikan.

Kriteria : Jika nilai T-Hitung $\geq$ T-Tabel atau $p\text{-value} < \alpha$, maka H_0 ditolak. Jika nilai T-Hitung $<$ T-Tabel atau $p\text{-value} \geq \alpha$, maka H_0 diterima.

Uji signifikansi parsial antara promosi *personal selling* terhadap penjualan tiket *passenger* menghasilkan nilai T-Hitung (6.452) yang lebih besar dari nilai T-Tabel (1.997) atau $p\text{-value}$ (0.000) yang lebih kecil dari alpha 5% (0.05). Berdasarkan nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara promosi *personal selling* terhadap penjualan tiket *passenger* yang dihasilkan.

3. Variabel jenis promosi publikasi (X_3) terhadap penjualan tiket *passenger* (Y)

H_0 : Koefisien jenis promosi publikasi tidak berpengaruh secara signifikan.

H_1 : Koefisien jenis promosi publikasi berpengaruh secara signifikan.

Kriteria : Jika nilai $T\text{-Hitung} \geq T\text{-Tabel}$ atau $p\text{-value} < \alpha$, maka H_0 ditolak. Jika nilai $T\text{-Hitung} < T\text{-Tabel}$ atau $p\text{-value} \geq \alpha$, maka H_0 diterima.

Uji signifikansi parsial antara promosi publikasi terhadap penjualan tiket *passenger* menghasilkan nilai $T\text{-Hitung}$ (2.517) yang lebih besar dari nilai $T\text{-Tabel}$ (1.997) atau $p\text{-value}$ (0.014) yang lebih kecil dari alpha 5% (0.05). Berdasarkan nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara promosi publikasi terhadap penjualan tiket *passenger* yang dihasilkan.

4. Variabel Jenis promosi penjualan (X_4) terhadap penjualan tiket *passenger* (Y)

H_0 : Koefisien jenis promosi penjualan tidak berpengaruh secara signifikan.

H_1 : Koefisien jenis promosi penjualan berpengaruh secara signifikan.

Kriteria : Jika nilai $T\text{-Hitung} \geq T\text{-Tabel}$ atau $p\text{-value} < \alpha$, maka H_0 ditolak. Jika nilai $T\text{-Hitung} < T\text{-Tabel}$ atau $p\text{-value} \geq \alpha$, maka H_0 diterima.

Uji parsial antara promosi penjualan terhadap penjualan tiket *passenger* menghasilkan nilai $T\text{-Hitung}$ (2.407) yang lebih besar dari nilai $T\text{-Tabel}$ (1.997) atau $p\text{-value}$ (0.045) yang lebih kecil dari alpha 5% (0.05). Berdasarkan nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara promosi penjualan terhadap penjualan tiket *passenger* yang dihasilkan.

4.3.4.2.3 Koefisien Determinasi

Menurut Ghazali (2009), koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil menandakan variasi variabel dependen yang ada sangat terbatas, sedangkan nilai yang mendekati satu memiliki arti bahwa variabel-variabel independen sudah dapat memberi semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

Kelemahan mendasar penggunaan determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap penambahan variabel independen, maka nilai R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen ataupun tidak, oleh karena itu, dianjurkan untuk menggunakan nilai adjusted R^2 pada saat mengevaluasi model regresi terbaik. Tidak

seperti R^2 , nilai adjusted R^2 dapat naik atau turun berdasarkan signifikansi variabel independen. Berikut ialah tabel *output* hasil pengolahan SPSS yang akan digunakan untuk pengujian koefisien determinasi.

Tabel 4.21 Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.895 ^a	.801	.789	.74809

a. *Predictors: (Constant), Promosi Penjualan, Personal Selling, Periklanan, Publikasi*

Koefisien determinasi antara periklanan, *personal selling*, publikasi, dan promosi penjualan terhadap penjualan tiket *passenger* menghasilkan nilai 0.789 pada kolom *Adjusted R Square* yang berarti bahwa periklanan, *personal selling*, publikasi, dan promosi penjualan memengaruhi penjualan tiket *passenger* sebesar 78.9%, sedangkan 21.1% sisanya disebabkan oleh faktor lain di luar variabel pengamatan analisis regresi.

4.3.4.2.4 Sumbangan Efektif

Setelah mengetahui koefisien determinasi secara simultan antara X terhadap Y, maka tahap selanjutnya adalah menentukan pengaruh secara parsial antara X_1 terhadap Y, X_2 terhadap Y, X_3 terhadap Y, dan X_4 terhadap Y. Menurut Hadi (2004: 42) sumbangan efektif adalah sebuah cara untuk mengetahui seberapa besar sumbangan masing-masing variabel prediktor terhadap kriterium Y. Jumlah sumbangan efektif untuk semua variabel sama dengan koefisien determinasi (Budiono, 2004:293).

Nilai sumbangan efektif ditentukan dengan cara melakukan perhitungan manual karena hasil korelasi tidak langsung tersaji dalam tabel *output* regresi linier berganda pada SPSS. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan persamaan (2-5). Berikut merupakan perhitungan sumbangan efektif antara masing-masing variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

- $X_1 = \frac{0.289}{0.289+0.838+0.279+0.116} \times 0,789 = 0,150 = 15 \%$
- $X_2 = \frac{0.838}{0.289+0.838+0.279+0.116} \times 0,789 = 0,434 = 43,4 \%$
- $X_3 = \frac{0.279}{0.289+0.838+0.279+0.116} \times 0,789 = 0,145 = 14,5\%$
- $X_4 = \frac{0.116}{0.289+0.838+0.279+0.116} \times 0,789 = 0,060 = 6\%$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa pengaruh X_1 terhadap Y adalah sebesar 15% , X_2 terhadap Y adalah yang terbesar dengan persentase 43,4%, X_3 terhadap Y sebesar 14,5%, dan X_4 terhadap Y yang memiliki persentase terkecil yang hanya sebesar 6%. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa jenis promosi yang memberikan pengaruh paling signifikan terhadap peningkatan penjualan tiket *passenger* yang dilakukan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang adalah jenis promosi *personal selling* (X_2).

4.3.4.3 Persamaan Regresi

Pada sub bab ini, akan disajikan hasil persamaan regresi linier berganda yang akan menghasilkan jawaban mengenai estimasi tingkat penjualan tiket *passenger* yang dihasilkan berkaitan dengan promosi yang dilakukan. Seluruh langkah pengerjaan telah secara jelas dijabarkan pada sub bab 2.9.3. Berikut merupakan hasil pengolahannya :

Tabel 4.22 Hasil Persamaan Regresi Linier Berganda

Variabel Bebas	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig. T
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-1443671.147	.478		-3.018	.004
Periklanan	8737.910	.003	.289	3.221	.002
Personal selling	15411.123	.002	.838	6.452	.000
Publikasi	5341.572	.002	.279	2.517	.014
Promosi Penjualan	8859.719	.004	.116	2.047	.045
R Square	0.801				
Adjusted R Square	0.789				
F hitung	66.589				
Sig. F	0.000				

Berdasarkan hasil perhitungan regresi linier antara periklanan, *personal selling*, publikasi, dan promosi penjualan terhadap penjualan tiket *passenger* yang telah dilakukan, didapatkan persamaan regresi yang terbentuk dengan formulasi sebagai berikut :

$$Y = -1443671.147 + 8737.910 X_1 + 15411.123 X_2 + 5341.572 X_3 + 8859.719 X_4 + e$$

Dari persamaan regresi linier di atas dapat disimpulkan bahwa :

1. Koefisien konstanta ($\beta = -1443671.147$) menunjukkan bahwa tanpa adanya pengaruh dari periklanan, *personal selling*, publikasi, dan promosi penjualan, maka nilai penjualan tiket *passenger* yang dihasilkan adalah sebesar -1443671.147 USD. Dalam

kata lain, dapat diartikan bahwa perusahaan justru akan merugi jika tidak melakukan periklanan, *personal selling*, publikasi, dan promosi penjualan.

2. Koefisien regresi antara periklanan terhadap penjualan tiket *passenger* yang menghasilkan β sebesar 8737.910, menunjukkan bahwa setiap 1 USD kenaikan nilai alokasi dana promosi periklanan, maka akan meningkatkan penjualan tiket *passenger* sebesar 8737.910 USD.
3. Koefisien regresi antara *personal selling* terhadap penjualan tiket *passenger* yang menghasilkan β sebesar 15411.123, menunjukkan bahwa setiap 1 USD kenaikan nilai alokasi dana promosi *personal selling*, maka akan meningkatkan penjualan tiket *passenger* sebesar 15411.123 USD.
4. Koefisien regresi antara publikasi terhadap penjualan tiket *passenger* yang menghasilkan β sebesar 5341.572, menunjukkan bahwa setiap 1 USD kenaikan nilai alokasi dana promosi publikasi, maka akan meningkatkan penjualan tiket *passenger* sebesar 5341.572 USD.
5. Koefisien regresi antara promosi penjualan terhadap penjualan tiket *passenger* yang menghasilkan β sebesar 8859.719, menunjukkan bahwa setiap 1 USD kenaikan nilai alokasi dana promosi penjualan, maka akan meningkatkan penjualan tiket *passenger* sebesar 8859.719 USD.

4.4 Analisis Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan seluruh tahap yang telah dilakukan pada sub bab pengolahan data, hasil dari masing-masing analisis dan perhitungan telah menghasilkan jawaban dari masalah yang sudah dirumuskan sebelumnya. Hasil dari pengolahan data juga telah memenuhi seluruh tujuan penelitian. Berikut merupakan ringkasan hasil dari tiap-tiap proses pengolahan data yang telah dilakukan yang ditujukan untuk menyelesaikan permasalahan pada penelitian.

Pada tahap perhitungan matriks EFAS, didapatkan nilai total bobot x rating untuk kesempatan (*opportunities*) adalah sebesar 1,92, sedangkan total nilai bobot x rating untuk ancaman (*threats*) adalah sebesar 0,72. Hal tersebut menandakan makna positif, dimana dalam menentukan strategi bersaingnya, PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki faktor kesempatan yang lebih besar yang dapat dimaksimalkan keberadaannya dibandingkan dengan faktor ancaman yang menjadi penghalang dan perlu untuk dikhawatirkan. Selain itu, skor bobot total sebesar 2,64 yang berada di atas rata-rata titik tengah mengartikan

bahwa PT. Sheira Semesta Cemerlang mampu menarik keuntungan dari peluang eksternal dan menghindari ancaman yang menghadang perusahaan.

Selanjutnya, pada tahap perhitungan matriks IFAS, didapatkan nilai total bobot $\times$ rating untuk kekuatan (*strengths*) adalah sebesar 2,01, sedangkan untuk kelemahan (*weaknesses*) adalah sebesar 0,70. Hal tersebut menandakan bahwa PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki faktor kekuatan yang lebih besar dibandingkan dengan faktor kelemahan dalam menentukan strategi bersaingnya. Selain itu, skor bobot total yang berada pada nilai 2,71 yang berada pada rata-rata titik tengah menunjukkan bahwa PT. Sheira Semesta Cemerlang dapat memanfaatkan kekuatannya dan mengesampingkan kelemahannya sambil terus melakukan perbaikan.

Mengacu pada rangkaian skor dari matriks EFAS dan IFAS, kemudian dilakukan perhitungan pada matriks SWOT di mana hasilnya adalah posisi PT. Sheira Semesta Cemerlang yang berada pada kuadran I matriks SWOT di mana menurut Rangkuti (2006), “kuadran I merupakan situasi yang menguntungkan karena perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan kesempatan yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif”. Mengacu pada Gambar 2.2 mengenai matriks strategi SWOT, beberapa *action plan* yang dapat diimplementasikan perusahaan ketika berada pada kuadran I di antaranya adalah pengembangan pasar, pengembangan produk, penetrasi pasar, pertumbuhan konglomerasi, integrasi horizontal, serta integrasi ke depan (Assauri, 2013:75). Dari keenam strategi tersebut, hanya 4 strategi yang pernah diimplementasikan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang, keempat strategi tersebut adalah pengembangan pasar, pengembangan produk, penetrasi pasar, dan integrasi ke depan.

Setelah menentukan empat strategi yang dapat diterapkan sebagai solusi dari permasalahan penurunan tingkat penjualan tiket yang dihadapi oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang, tahap selanjutnya adalah memilih strategi mana yang terbaik di antara keempat strategi tersebut dengan menggunakan matriks perencanaan strategis kuantitatif (QSPM). Berdasarkan Tabel 4.9, Tabel 4.10, Tabel 4.11 dan Tabel 4.12, dapat disimpulkan bahwa total skor daya tarik (TAS) untuk strategi pengembangan pasar adalah sebesar 3,78, kemudian untuk strategi pengembangan produk menghasilkan nilai total skor daya tarik (TAS) sebesar 4,21, sedangkan total skor daya tarik (TAS) untuk strategi penetrasi pasar adalah yang terbesar dengan nilai 5,83, serta strategi integrasi ke depan yang hanya menghasilkan total daya tarik (TAS) sebesar 3,68 yang sekaligus menjadi yang terkecil dibanding ketiga strategi lainnya. Dari keempat strategi yang telah dianalisis, nilai skor

daya tarik (TAS) tertinggi didapatkan oleh strategi penetrasi pasar. Dengan demikian, melalui perhitungan dan analisis yang dilakukan pada matriks perencanaan strategis kuantitatif (QSPM), disimpulkan bahwa strategi penetrasi pasar adalah yang terbaik di antara opsi keempat strategi yang ada dengan nilai total daya tarik (TAS) sebesar 5,83 yang sekaligus menjadi sebuah solusi dari permasalahan penurunan tingkat penjualan tiket yang dihadapi oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang.

Berdasarkan definisi yang telah dijabarkan pada sub bab 4.3.3, dapat disimpulkan bahwa strategi penetrasi pasar yang dihasilkan pada QSPM selaras dengan hipotesis awal penelitian. Oleh karena itu, dilakukan analisis regresi linier berganda dengan *input* yang digunakan untuk melakukan perhitungan adalah alokasi dana dari seluruh *action plan* promosi yang pernah dijalankan perusahaan yang telah diklasifikasikan ke dalam jenis promosi periklanan sebagai (X_1), promosi *personal selling* sebagai (X_2), promosi publikasi sebagai (X_3), promosi penjualan sebagai (X_4), sedangkan variabel (Y) adalah tingkat penjualan tiket *passenger* selama kurun waktu 72 bulan.

Setelah dilakukan perhitungan dan analisis pada tahap regresi, didapatkan hasil bahwa seluruh variabel X berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y baik secara simultan maupun parsial. Kemudian pada tahap koefisien determinasi, didapatkan hasil bahwa periklanan, *personal selling*, publikasi, dan promosi penjualan memengaruhi penjualan tiket *passenger* sebesar 78.9%, sedangkan 21.1% sisanya disebabkan oleh faktor lain di luar variabel pengamatan analisis regresi. Pada tahap sumbangan efektif, diketahui bahwa pengaruh X_1 terhadap Y adalah sebesar 15% , X_2 terhadap Y adalah yang terbesar dengan persentase 43,4%, X_3 terhadap Y sebesar 14,5%, dan X_4 terhadap Y yang memiliki persentase terkecil yang hanya sebesar 6%. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa jenis promosi yang memberikan pengaruh paling signifikan terhadap peningkatan penjualan tiket *passenger* yang dilakukan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang adalah jenis promosi *personal selling* (X_2).

Selain korelasi dan tingkat signifikansi, analisis regresi juga menghasilkan formulasi mengenai estimasi tingkat penjualan tiket *passenger* yang dihasilkan berkaitan dengan promosi yang dilakukan dengan persamaan yang dihasilkan adalah sebagai berikut dan penjelasan persamaan yang telah dijabarkan secara lengkap pada sub bab 4.3.4.3.

$$Y = -1443671.147 + 8737.910 X_1 + 15411.123 X_2 + 5341.572 X_3 + 8859.719 X_4 + e$$

4.5 Rekomendasi Perbaikan

Berdasarkan analisis hasil dan pembahasan yang telah dilakukan, didapatkan beberapa rekomendasi perbaikan bagi PT. Sheira Semesta Cemerlang. Perbaikan yang diberikan ditujukan agar pada saat ini, perusahaan dapat memecahkan permasalahan yang ada melalui hasil penelitian. Selain itu, perbaikan tersebut sekaligus menjadi sebuah tindakan preventif untuk perusahaan supaya di waktu yang akan datang, permasalahan serupa tidak terulang kembali.

Dalam hal strategi inti perusahaan, PT. Sheira Semesta Cemerlang sebaiknya memfokuskan diri untuk mengimplementasikan strategi penetrasi pasar khususnya ketika sedang mengalami penurunan pendapatan atau penjualan tiket *passenger* seperti saat ini. Kemudian pada analisis regresi, telah dijelaskan bahwa menurut hasil perhitungan, aktivitas promosi yang dilakukan oleh perusahaan yang terdiri dari periklanan, *personal selling*, publikasi, dan promosi penjualan, memberikan pengaruh sebesar 78,9% terhadap penjualan tiket *passenger* yang dihasilkan.

Dari total persentase pengaruh aktivitas promosi sebesar 78,9%, ternyata jenis promosi *personal selling* adalah yang memberikan pengaruh paling signifikan terhadap penjualan tiket *passenger* yang dihasilkan perusahaan dengan persentase sebesar 43,4%. Oleh karena itu, pada kesempatan yang akan datang, PT. Sheira Semesta Cemerlang dapat mengoptimalkan kegiatan promosi *personal selling* agar alokasi dana promosi yang dimiliki dapat digunakan secara lebih efektif dan efisien serta memberikan hasil yang maksimal. Beberapa contoh *action plan* kegiatan promosi *personal selling* yang dapat dilakukan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang di antaranya adalah membuat *agent seminar*, memperkenalkan *product update*, melakukan presentasi secara personal kepada target *customer*, dan turut serta secara aktif dalam kegiatan *travel exhibition*.

Agent seminar merupakan sebuah metode promosi yang dilakukan dengan mengajarkan *travel agents* cara membaca dan atau mengaplikasikan komposisi harga dalam tiket. *Product update* merupakan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan *product awareness* bagi *travel agents* sebagai mitra kerja utama. Presentasi personal biasa dilakukan kepada sebuah korporasi sebagai salah satu target pasar. Sedangkan pada *travel exhibition*, umumnya *airlines* tidak melakukan penjualan, kecuali yang secara khusus diadakan oleh *airlines* tersebut. Dengan demikian, produk dapat dikenal secara luas, bukan saja oleh *travel agents* dan korporasi, tetapi juga oleh masyarakat luas sebagai *end user*.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini akan dijabarkan mengenai kesimpulan dari hasil pengolahan dan analisis data yang telah dilakukan serta saran yang merupakan rekomendasi perbaikan bagi perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.

4.1 Kesimpulan

Dari hasil pengolahan dan analisis data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka hal-hal yang dapat disimpulkan adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan tahap perumusan yang telah dilakukan dengan menggunakan matriks EFAS & IFAS, SWOT, serta QSPM, disimpulkan bahwa strategi terbaik yang dapat diterapkan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang untuk menyelesaikan permasalahan penurunan tingkat penjualan tiket *passenger* adalah dengan menerapkan strategi penetrasi pasar. Poin utama dalam strategi penetrasi pasar adalah penekanan aktivitas promosi dalam kegiatan pemasaran perusahaan dengan maksud meningkatkan level pendapatan keseluruhan serta perolehan *market share*.
2. Berdasarkan analisis regresi yang telah dilakukan, disimpulkan bahwa aktivitas promosi yang dilakukan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang yang terdiri dari periklanan, *personal selling*, publikasi, dan promosi penjualan, memberikan pengaruh sebesar 78,9% terhadap penjualan tiket *passenger* yang dihasilkan, sedangkan 21,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel pengamatan.
3. Jenis promosi yang memberikan pengaruh peningkatan paling signifikan dalam penjualan tiket *passenger* di PT. Sheira Semesta Cemerlang adalah jenis promosi *personal selling*. Hal tersebut didasarkan pada perhitungan analisis regresi linier berganda yang menunjukkan bahwa promosi periklanan memberikan pengaruh sebesar 15%, promosi *personal selling* sebesar 43,4%, promosi publikasi sebesar 14,5%, serta promosi penjualan yang memberikan pengaruh paling kecil dalam peningkatan penjualan tiket *passenger* yang hanya sebesar 6%.

4.2 Saran

Saran yang dapat diberikan kepada PT. Sheira Semesta Cemerlang dan pihak terkait dari hasil penelitian di antaranya adalah :

1. PT. Sheira Semesta Cemerlang sebaiknya memfokuskan diri untuk mengimplementasikan strategi penetrasi pasar agar permasalahan penurunan penjualan tiket *passenger* tidak terulang kembali pada periode mendatang.
2. PT. Sheira Semesta Cemerlang harus lebih memaksimalkan aktivitas promosi melalui peningkatan frekuensi dan alokasi dana.
3. PT. Sheira Semesta Cemerlang harus lebih mengoptimalkan kegiatan promosi *personal selling* agar alokasi dana yang dimiliki dapat digunakan secara lebih efektif dan efisien serta memberikan hasil yang maksimal.
4. Pada penelitian selanjutnya, diharapkan variabel bauran pemasaran dan bauran promosi dapat ditambahkan sesuai dengan referensi terbaru agar perhitungan dan analisis yang dilakukan dapat memberikan hasil yang lebih komprehensif.
5. Pada waktu yang akan datang, diharapkan akan adanya pengembangan penelitian yang membahas mengenai persentase pengaruh masing-masing bauran pemasaran terhadap pendapatan yang dihasilkan oleh perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, B. 2004. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa. Edisi Revisi. Cetakan Kelima*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Anderson, H., & Black, T. 1995. *Multivariate Data Analysis*. USA: Prentice Hall.
- Assauri, S. 2013. *Strategic Management Sustainable Competitive Advantage. Edisi Kedua*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Budiono. 2004. *Statistik untuk Penelitian*. Surakarta: Sebelas Maret University Press
- David, F. R. 2011. *Manajemen Strategis Konsep. Edisi Keduabelas*. Jakarta: Salemba Empat.
- Djakarta, D. I. 2012. Pengaruh Marketing Mix terhadap Keputusan Pembelian. *Skripsi*. Tidak Dipublikasikan. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hedayat, P., Sarfaraz. A. H., Shariatmadari. M., & Vadoudi, K. 2013. *Using SWOT Analysis and SEM to Prioritize Strategies in Foreign Exchange Market in Iran*. Iran: Islamic Azad University., Italy: Politecnico di Milano.
- Herlambang, S. 2014. *Basic Marketing*. Yogyakarta: Gosyen
- Hurriyati, R. 2010. *Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen*. Bandung: Alfabeta.
- Irawan & Swastha, B. D. H. 2008. *Manajemen Pemasaran Modern. Edisi Kedua*. Yogyakarta: Liberty.
- Janie, D. N. A. 2012. *Statistik Deskriptif dan Regresi Linier Berganda dengan SPSS*. Semarang: Semarang University Press.
- Jogiyanto. 2005. *Analisis dan Desain Sistem Informasi*. Yogyakarta: Andi.
- Keegan W. J. 2003. *Manajemen Pemasaran Global*. Jakarta: PT Indeks Gramedia.
- Lembana, D. A. A., Udaya, J., & Wennadi, L. Y. 2013. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Lubis, A. N. 2004. Strategi Pemasaran dalam Persaingan Bisnis. *Skripsi*. Tidak Dipublikasikan. Medan: Universitas Sumatra Utara.
- Kotler, P. 2000. *Manajemen Pemasaran. Edisi Milenium*. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Kotler, P., & Keller. K. L. 2007. *Manajemen Pemasaran. Edisi Keduabelas*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., & Neter. J. 2004. *Applied Linear Regression Models*.

- Edisi Keempat*. New York: The Mc-Graw Hill Company, Inc.
- Mansur, A., & Syaputra, E. 2014. *Analisis Regresi Multivariat Pada Intention To Buy Berdasarkan Efektivitas Pemasaran*. Jogjakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. 2007. *Strategic Management Strategy Formulation, Implementation and Control*. Edisi Kesepuluh. Chicago: Irwin, R. D., Inc.
- Rangkuti, F. 2014. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Robbins, S., & Coulter, M. 2007. *Manajemen*. Edisi Kedelapan. Jakarta: PT. Indeks Gramedia.
- Rusmini. 2013. *Strategi Promosi sebagai Dasar Peningkatan Respons Konsumen*. Semarang: Politeknik Negeri Semarang.
- Sutrisno, H. 2004. *Metodologi Reaserch*. Yogyakarta: Andi
- Swastha, B. 1981. *Menejemen Penjualan*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Ananda.
- Swastha, B. 2001. *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: BPFE.
- Tjiptono, F. 1995. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tjiptono, F. 1997. *Strategi Pemasaran*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Andi.
- Triyana, A. D. 1985. *Menerapkan Strategi Marketing di Indonesia*. Jombang: Marketing Seminars.
- Winardi. 1992. *Promosi dan Reklame*. Bandung: Mandar Maju.
- Yoeti, O. A. 2003. *Hotel Customer Service*. Jakarta: Perca.

Lampiran 1

1. Screenshot Pertanyaan Kuesioner Terbuka (Google Form)

Kuesioner SWOT Philippine Airlines (PT Sheira Semesta Cemerlang)

Assalamualaikum WR WB. Terima kasih atas kesediannya untuk mengisi form kuesioner ini.

Berikut merupakan kuesioner yang berisi mengenai pertanyaan-pertanyaan mengenai Analisis SWOT dari Philippine Airlines (PT Sheira Semesta Cemerlang) dalam bidang bauran pemasaran (marketing mix) yang terdiri dari Product, Price, Place, & Promotion. Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis.

Perlu digarisbawahi bahwa kuesioner ini hanya menanyakan mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari Philippine Airlines (PT Sheira Semesta Cemerlang) untuk rute Indonesia-Filipina saja.

Sekali lagi, atas nama pribadi, saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

* Required

Siapakah nama Anda ? *

Apa posisi terakhir Anda sewaktu bekerja di Philippine Airlines (PT Sheira Semesta Cemerlang) ? *

Contoh : Sales Manager

Continue »

Strength (Kekuatan)

Strength adalah situasi atau kondisi internal yang merupakan kekuatan dari organisasi/perusahaan pada saat ini.

Pada halaman ini, Anda akan mengisi mengenai kekuatan (strength) apa saja yang dimiliki oleh Philippine Airlines (PT Sheira Semesta Cemerlang) masing-masing dalam keempat 'P' Marketing Mix yaitu Product, Price, Place, & Promotion.

Contoh Strength :

Pilihan produk dan cakupan serta beragam jenis layanan yang ditawarkan merupakan keunggulan strategis yang dimiliki.

Product (Produk) *

Apa saja kekuatan yang dimiliki oleh Philippine Airlines (PT Sheira Semesta Cemerlang) dari segi product (produk) ?

Price (Harga) *

Apa saja kekuatan yang dimiliki oleh Philippine Airlines (PT Sheira Semesta Cemerlang) dari segi price (harga) ?

Place (Distribusi) *

Apa saja kekuatan yang dimiliki oleh Philippine Airlines (PT Sheira Semesta Cemerlang) dari segi place (distribusi) ?

Promotion (Promosi) *

Apa saja kekuatan yang dimiliki oleh Philippine Airlines (PT Sheira Semesta Cemerlang) dari segi promotion (promosi) ?

Back Continue »

40% completed

Powered by Google Forms

This content is neither created nor endorsed by Google. Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms



Kuesioner SWOT PT Sheira Semesta Cemerlang

Thank you for your submission. Your response has been recorded.

[Submit another response](#)

This form was created using Google Forms.
[Create your own](#)

Google Forms

2. Rekap Hasil Kuesioner Terbuka

Strengths			
Product	Price	Place	Promotion
Memiliki penerbangan langsung tanpa transit dengan frekuensi terbanyak dalam seminggu	Untuk kategori <i>full service airlines</i> , harga yang ditawarkan oleh <i>Philippine Airlines</i> (PT Sheira Semesta Cemerlang) sangat kompetitif (relatif murah/terjangkau)	Konsumen (calon penumpang) bisa mendapatkan akses untuk melakukan <i>booking</i> tiket di hampir semua <i>travel agents</i>	Aturan dan dana disediakan oleh <i>Principal</i>
<i>Market leader</i> untuk penerbangan dengan rute Jakarta-Manila	Membuat harga promo	Memiliki lokasi kantor yang strategis	Bekerja sama dengan kantor pariwisata Filipina
Memiliki jadwal penerbangan dini hari yang banyak disukai oleh penumpang	Memberikan diskon kepada <i>staff corporate account</i>	Bekerja sama dan memiliki hubungan yang kuat dengan komunitas Filipino	
Memiliki banyak pilihan destinasi penerbangan internasional		Membawahi banyak <i>travel agents</i>	
Menyediakan konektivitas rute domestik			
Kategori airlines dengan reputasi aman			
Tingkat ketepatan waktu yang baik			
Memiliki <i>staff</i> yang <i>helpful</i>			
Mengaplikasikan sistem <i>ticketing</i> yang modern			

Weaknesses			
Product	Price	Place	Promotion
Menjalankan prosedur <i>booking</i> yang rumit	Hanya bisa memberikan diskon dengan jumlah yang kecil kepada <i>travel agents</i>	Kurangnya tenaga <i>sales representation</i>	Kurang gencar dalam melakukan promosi
Waktu transit yang lama di bandara Manila untuk penerbangan internasional	<i>Limited allotment</i>	Hanya memiliki dua kantor yaitu di Jakarta dan Denpasar, dan belum memiliki layanan konsumen 24 jam.	Minimnya budget untuk melakukan promosi
Tidak banyak pilihan untuk rute penerbangan Eropa	<i>Fuel surcharge</i> yang tinggi		
<i>Schedule</i> yang terbatas			

Opportunities			
Product	Price	Place	Promotion
Masih banyak kategori penumpang yang belum terjangkau dalam setiap penerbangan yang dilakukan oleh <i>Philippine Airlines</i>	Turunnya harga minyak dunia yang dapat membuat biaya <i>fuel surcharge</i> dihapus	Banyaknya potensi penumpang dari luar pulau Jawa dan Bali	Masyarakat Ekonomi ASEAN 2016
Penambahan rute penerbangan internasional		Penerapan sistem <i>Inclusive Tour (IT)</i> ticketing	Melakukan barter promo dengan perusahaan rekanan
Belum ada kompetitor yang menawarkan paket tur wisata ke Filipina		Melakukan penambahan kantor cabang	<i>Joint promotion</i> dengan perusahaan lain
Menerapkan sistem <i>online booking</i>			Potensi destinasi wisata Filipina
			Melakukan promosi melalui media sosial
			Melakukan promosi melalui <i>website</i> lokal

Threats			
Product	Price	Place	Promotion
Walaupun masih menjadi <i>market leader</i> untuk tujuan Jakarta-Manila, namun perlahan mulai bertambah perusahaan yang menawarkan rute serupa dengan kemasan yang tidak kalah menarik	Kompetitor melakukan banting harga pada saat promosi	Kompetitor memberikan <i>front & back incentive</i>	Kompetitor lebih agresif di pasar dengan melakukan promosi yang lebih gencar
Kompetitor tidak memberikan penalti jika penumpang melakukan <i>reschedule</i> (tiket lebih fleksibel)	Kompetitor LCC menawarkan harga lebih murah	Pemberian gimmick yang rutin dan mewah dari kompetitor kepada <i>travel agents</i>	
Kompetitor memberikan lebih banyak pilihan untuk rute penerbangan tujuan Eropa			

Lampiran 2

1. Scan Pernyataan Kuesioner Tertutup

Responden 1

Nama : Taufan Hidayat

Posisi : General Manager

No	Opportunities	Kategori	Bobot
1	Masih banyak kategori penumpang yang belum terjangkau dalam setiap penerbangan yang dilakukan oleh <i>Philippine Airlines</i>	Product	0,08
2	Belum ada kompetitor yang menawarkan paket tur wisata ke Filipina	Product	0,09
3	Turunnya harga minyak dunia yang berpengaruh terhadap penghapusan <i>fuel surcharge</i> pada penerbangan <i>Philippine Airlines</i>	Price	0,05
4	Banyaknya potensi penumpang dari luar pulau Jawa dan Bali	Place	0,04
5	Rencana penerapan sistem <i>Inclusive Tour</i> (IT) <i>ticketing</i>	Place	0,05
6	Traffic yang ditimbulkan sebagai dampak atas kebijakan Masyarakat Ekonomi ASEAN 2016 dalam persaingan pasar bebas tenaga kerja	Promotion	0,08
7	Potensi Filipina sebagai destinasi wisata baru	Promotion	0,11
No	Threats	Kategori	Bobot
1	Kompetitor memberikan fleksibilitas lebih dalam hal tiket dengan tidak memberikan penalti pada saat melakukan <i>reschedule</i>	Product	0,07
2	Munculnya kompetitor untuk rute Jakarta-Manila yang menggunakan <i>aircraft</i> dengan fasilitas lebih menarik dan kapasitas lebih besar serta penerapan konsep <i>Stopover Paid by Carrier</i> (STPC)	Product	0,06
3	Penerapan konsep LCC yang menawarkan harga yang lebih murah	Price	0,08
4	Kompetitor banting harga pada saat melakukan promosi	Price	0,05
5	Kompetitor menerapkan konsep <i>front & back incentive</i> dan menawarkan insentif yang lebih menarik terhadap <i>travel agents</i>	Place	0,06
6	Kompetitor menjamu mitra kerja (<i>travel agents</i>) dengan seringkali memberikan lebih banyak <i>gimmick</i> pada saat melakukan kunjungan	Place	0,05
7	Kompetitor lebih agresif di pasar dengan melakukan komunikasi pemasaran yang lebih gencar dibanding PT. Sheira Semesta Cemerlang	Promotion	0,09
Total			1

Keterangan :

Bobot : 0-1

Responden 3

Nama : Amelia Riana Sari

Posisi : Supervisor of Ticketing & Reservation

No	Opportunities	Kategori	Bobot
1	Masih banyak kategori penumpang yang belum terjangkau dalam setiap penerbangan yang dilakukan oleh <i>Philippine Airlines</i>	Product	0,09
2	Belum ada kompetitor yang menawarkan paket tur wisata ke Filipina	Product	0,12
3	Turunnya harga minyak dunia yang berpengaruh terhadap penghapusan <i>fuel surcharge</i> pada penerbangan <i>Philippine Airlines</i>	Price	0,05
4	Banyaknya potensi penumpang dari luar pulau Jawa dan Bali	Place	0,05
5	Rencana penerapan sistem <i>Inclusive Tour</i> (IT) <i>ticketing</i>	Place	0,07
6	Traffic yang ditimbulkan sebagai dampak atas kebijakan Masyarakat Ekonomi ASEAN 2016 dalam persaingan pasar bebas tenaga kerja	Promotion	0,11
7	Potensi Filipina sebagai destinasi wisata baru	Promotion	0,13
No	Threats	Kategori	Bobot
1	Kompetitor memberikan fleksibilitas lebih dalam hal tiket dengan tidak memberikan penalti pada saat melakukan <i>reschedule</i>	Product	0,06
2	Munculnya kompetitor untuk rute Jakarta-Manila yang menggunakan <i>aircraft</i> dengan fasilitas lebih menarik dan kapasitas lebih besar serta penerapan konsep <i>Stopover Paid by Carrier</i> (STPC)	Product	0,04
3	Penerapan konsep LCC yang menawarkan harga yang lebih murah	Price	0,09
4	Kompetitor banting harga pada saat melakukan promosi	Price	0,05
5	Kompetitor menerapkan konsep <i>front & back incentive</i> dan menawarkan insentif yang lebih menarik terhadap <i>travel agents</i>	Place	0,07
6	Kompetitor menjamu mitra kerja (<i>travel agents</i>) dengan seringkali memberikan lebih banyak <i>gimmick</i> pada saat melakukan kunjungan	Place	0,06
7	Kompetitor lebih agresif di pasar dengan melakukan komunikasi pemasaran yang lebih gencar dibanding PT. Sheira Semesta Cemerlang	Promotion	0,10
Total			1

Keterangan :

Bobot : 0-1

Responden 1

Nama : Taufan Hidayat

Posisi : General Manager

No	Strengths	Kategori	Bobot
1	PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki penerbangan langsung (tanpa transit) dari Indonesia ke Filipina dengan frekuensi terbanyak yaitu sejumlah 10 kali penerbangan dalam seminggu	Product	0,11
2	PT. Sheira Semesta Cemerlang adalah yang pertama yang melayani penerbangan Indonesia-Filipina yang juga menjadi <i>market leader</i> pada saat ini	Product	0,05
3	Untuk kategori <i>full service airlines</i> , harga yang ditawarkan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang adalah yang paling murah	Price	0,08
4	PT. Sheira Semesta Cemerlang memberikan diskon sebesar 5% untuk setiap pembelian tiket kepada <i>staff corporate account</i> yang menjadi <i>partner</i> dari <i>Philippine Airlines</i> di Indonesia	Price	0,04
5	PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki mitra kerja (<i>travel agents</i>) dengan jumlah yang banyak dan tersebar di berbagai provinsi di Indonesia	Place	0,04
6	PT. Sheira Semesta Cemerlang menjalin hubungan yang kuat serta mendapatkan support dari komunitas Filipino di Indonesia	Place	0,05
7	PT. Sheira Semesta Cemerlang melakukan promosi dengan <i>guidance</i> dan dana yang diberikan oleh <i>Principal</i>	Promotion	0,07
8	Adanya kerja sama dengan kantor pariwisata Filipina (<i>Philippine Department of Tourism</i>)	Promotion	0,10
No	Weaknesses	Kategori	Bobot
1	PT. Sheira Semesta Cemerlang memberlakukan prosedur <i>group booking</i> yang lebih rumit dibanding <i>airlines</i> lain	Product	0,07
2	Komisi yang kecil yang diberikan oleh <i>Principal</i> membuat PT. Sheira Semesta Cemerlang tidak bisa menawarkan diskon lebih kepada <i>travel agents</i>	Price	0,05
3	<i>Limited allotment</i> (jatah seat murah yang tersedia sangat terbatas) yang disediakan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang	Price	0,06
4	Kurangnya tenaga <i>sales representative</i> yang dimiliki oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang	Place	0,07
5	PT. Sheira Semesta Cemerlang kurang gencar dalam melakukan promosi	Promotion	0,09
6	Minimnya anggaran yang diberikan oleh <i>Principal</i> kepada PT. Sheira Semesta Cemerlang dalam melakukan kegiatan promosi	Promotion	0,10
Total			1

Keterangan :

Bobot : 0-1

Responden 3

Nama : Amelia Riana Sari

Posisi : Supervisor of Ticketing & Reservation

No	Strengths	Kategori	Bobot
1	PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki penerbangan langsung (tanpa transit) dari Indonesia ke Filipina dengan frekuensi terbanyak yaitu sejumlah 10 kali penerbangan dalam seminggu	Product	0,12
2	PT. Sheira Semesta Cemerlang adalah yang pertama yang melayani penerbangan Indonesia-Filipina yang juga menjadi <i>market leader</i> pada saat ini	Product	0,04
3	Untuk kategori <i>full service airlines</i> , harga yang ditawarkan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang adalah yang paling murah	Price	0,09
4	PT. Sheira Semesta Cemerlang memberikan diskon sebesar 5% untuk setiap pembelian tiket kepada <i>staff corporate account</i> yang menjadi <i>partner</i> dari <i>Philippine Airlines</i> di Indonesia	Price	0,05
5	PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki mitra kerja (<i>travel agents</i>) dengan jumlah yang banyak dan tersebar di berbagai provinsi di Indonesia	Place	0,06
6	PT. Sheira Semesta Cemerlang menjalin hubungan yang kuat serta mendapatkan support dari komunitas Filipino di Indonesia	Place	0,06
7	PT. Sheira Semesta Cemerlang melakukan promosi dengan <i>guidance</i> dan dana yang diberikan oleh <i>Principal</i>	Promotion	0,06
8	Adanya kerja sama dengan kantor pariwisata Filipina (<i>Philippine Department of Tourism</i>)	Promotion	0,13
No	Weaknesses	Kategori	Bobot
1	PT. Sheira Semesta Cemerlang memberlakukan prosedur <i>group booking</i> yang lebih rumit dibanding <i>airlines</i> lain	Product	0,08
2	Komisi yang kecil yang diberikan oleh <i>Principal</i> membuat PT. Sheira Semesta Cemerlang tidak bisa menawarkan diskon lebih kepada <i>travel agents</i>	Price	0,04
3	<i>Limited allotment</i> (jatah seat murah yang tersedia sangat terbatas) yang disediakan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang	Price	0,05
4	Kurangnya tenaga <i>sales representative</i> yang dimiliki oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang	Place	0,05
5	PT. Sheira Semesta Cemerlang kurang gencar dalam melakukan promosi	Promotion	0,11
6	Minimnya anggaran yang diberikan oleh <i>Principal</i> kepada PT. Sheira Semesta Cemerlang dalam melakukan kegiatan promosi	Promotion	0,12
Total			1

Keterangan :

Bobot : 0-1

2. Rekap Hasil Kuesioner Tertutup

No	Opportunities	Kategori	R1	Bobot R2	R3	Rating
1	Masih banyak kategori penumpang yang belum terjangkau dalam setiap penerbangan yang dilakukan oleh <i>Philippine Airlines</i>	Product	0.08	0.08	0.09	3
2	Belum ada kompetitor yang menawarkan paket tur wisata ke Filipina	Product	0.09	0.11	0.12	4
3	Turunnya harga minyak dunia yang berpengaruh terhadap penghapusan <i>fuel surcharge</i> pada penerbangan <i>Philippine Airlines</i>	Price	0.05	0.06	0.05	2
4	Banyaknya potensi penumpang dari luar pulau Jawa dan Bali	Place	0.04	0.06	0.05	2
5	Rencana penerapan sistem <i>Inclusive Tour</i> (IT) <i>ticketing</i>	Place	0.05	0.07	0.07	4
6	<i>Traffic</i> yang ditimbulkan sebagai dampak atas kebijakan Masyarakat Ekonomi ASEAN 2016 dalam persaingan pasar bebas tenaga kerja	Promotion	0.08	0.12	0.11	4
7	Potensi Filipina sebagai destinasi wisata baru	Promotion	0.11	0.09	0.13	4

No	Threats	Kategori	R1	Bobot R2	R3	Rating
1	Kompetitor memberikan fleksibilitas lebih dalam hal tiket dengan tidak memberikan penalti pada saat melakukan <i>reschedule</i>	Product	0.07	0.08	0.06	1
2	Munculnya kompetitor untuk rute Jakarta-Manila yang menggunakan <i>aircraft</i> dengan fasilitas lebih menarik dan kapasitas lebih besar serta penerapan konsep <i>Stopover Paid by Carrier</i> (STPC)	Product	0.06	0.05	0.04	2
3	Penerapan konsep LCC yang menawarkan harga yang lebih murah	Price	0.08	0.10	0.09	1
4	Kompetitor banting harga pada saat melakukan promosi	Price	0.05	0.04	0.05	3
5	Kompetitor menerapkan konsep <i>front & back incentive</i> dan menawarkan insentif yang lebih menarik terhadap <i>travel agents</i>	Place	0.06	0.06	0.07	2
6	Kompetitor menjamu mitra kerja (<i>travel agents</i>) dengan seringkali memberikan lebih banyak <i>gimmick</i> pada saat melakukan kunjungan	Place	0.05	0.04	0.06	3
7	Kompetitor lebih agresif di pasar dengan melakukan komunikasi pemasaran yang lebih gencar dibanding PT. Sheira Semesta Cemerlang	Promotion	0.09	0.11	0.10	1

Ket :

Responden 1 (R1) : *General Manager* (Taufan Hidayat)

Responden 2 (R2) : *Passenger Sales Manager* (Isnindiarti)

Responden 3 (R3) : *Supervisor of Ticketing & Reservation* (Amelia Riana Sari)

No	Strengths	Kategori	Bobot			Rating
			R1	R2	R3	
1	PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki penerbangan langsung (tanpa transit) dari Indonesia ke Filipina dengan frekuensi terbanyak yaitu sejumlah 10 kali penerbangan dalam seminggu	Product	0.11	0.09	0.12	4
2	PT. Sheira Semesta Cemerlang adalah yang pertama yang melayani penerbangan Indonesia-Filipina yang juga menjadi <i>market leader</i> pada saat ini	Product	0.05	0.05	0.04	4
3	Untuk kategori <i>full service airlines</i> , harga yang ditawarkan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang adalah yang paling murah	Price	0.08	0.11	0.09	4
4	PT. Sheira Semesta Cemerlang memberikan diskon sebesar 5% untuk setiap pembelian tiket kepada <i>staff corporate account</i> yang menjadi <i>partner</i> dari <i>Philippine Airlines</i> di Indonesia	Price	0.04	0.07	0.05	2
5	PT. Sheira Semesta Cemerlang memiliki mitra kerja (<i>travel agents</i>) dengan jumlah yang banyak dan tersebar di berbagai provinsi di Indonesia	Place	0.04	0.06	0.06	3
6	PT. Sheira Semesta Cemerlang menjalin hubungan yang kuat serta mendapatkan support dari komunitas Filipino di Indonesia	Place	0.05	0.05	0.06	4
7	PT. Sheira Semesta Cemerlang melakukan promosi dengan <i>guidance</i> dan dana yang diberikan oleh <i>Principal</i>	Promotion	0.07	0.08	0.06	3
8	Adanya kerja sama dengan kantor pariwisata Filipina (<i>Philippine Department of Tourism</i>)	Promotion	0.10	0.11	0.13	4

No	Weaknesses	Kategori	Bobot			Rating
			R1	R2	R3	
1	PT. Sheira Semesta Cemerlang memberlakukan prosedur <i>group booking</i> yang lebih rumit dibanding <i>airlines</i> lain	Product	0.07	0.08	0.08	1
2	Komisi yang kecil yang diberikan oleh <i>Principal</i> membuat PT. Sheira Semesta Cemerlang tidak bisa menawarkan diskon lebih kepada <i>travel agents</i>	Price	0.05	0.06	0.04	3
3	<i>Limited allotment</i> (jatah seat murah yang tersedia sangat terbatas) yang disediakan oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang	Price	0.06	0.05	0.05	3
4	Kurangnya tenaga <i>sales representative</i> yang dimiliki oleh PT. Sheira Semesta Cemerlang	Place	0.07	0.08	0.05	2
5	PT. Sheira Semesta Cemerlang kurang gencar dalam melakukan promosi	Promotion	0.09	0.12	0.11	1
6	Minimnya budget yang diberikan oleh <i>Principal</i> kepada PT. Sheira Semesta Cemerlang dalam melakukan kegiatan promosi	Promotion	0.10	0.13	0.12	1

Ket :

Responden 1 (R1) : *General Manager* (Taufan Hidayat)

Responden 2 (R2) : *Passenger Sales Manager* (Isnindiarti)

Responden 3 (R3) : *Supervisor of Ticketing & Reservation* (Amelia Riana Sari)

Lampiran 3

1. Tabel Durbin-Watson

STATISTIK d-DURBIN WATSON

Taraf nyata untuk d_L dan d_U : 5%

n	k = 1		k = 2		nk = 3		k = 4		k = 5	
	d_L	d_U	d_L	d_U	d_L	d_U	d_L	d_U	d_L	d_U
15	1,08	1,36	0,95	1,54	0,82	1,75	0,69	1,97	0,56	2,22
16	1,10	1,37	0,95	1,54	8,86	1,73	0,74	1,93	0,62	2,15
17	1,13	1,38	1,02	1,54	0,90	1,71	0,78	1,80	0,67	2,10
18	1,16	1,39	1,05	1,53	0,93	1,69	0,87	1,87	0,71	2,06
19	1,18	1,40	1,08	1,53	0,97	1,68	0,86	1,85	0,75	2,02
20	1,20	1,41	1,10	1,54	1,00	1,65	0,980	1,83	0,79	1,99
21	1,22	1,42	1,13	1,54	1,03	1,67	0,93	1,81	0,83	1,96
22	1,24	1,43	1,15	1,54	1,05	1,66	0,96	1,80	0,86	1,94
23	1,26	1,44	1,17	1,54	1,08	1,66	0,99	1,79	0,80	1,92
24	1,27	1,45	1,19	1,55	1,10	1,66	1,01	1,78	0,93	1,90
25	1,29	1,45	1,21	1,55	1,12	1,66	1,04	1,77	0,95	1,89
26	1,30	1,46	1,22	1,55	1,14	1,65	1,06	1,76	0,98	1,88
27	1,32	1,47	1,24	1,56	1,16	1,65	1,08	1,76	1,01	1,86
28	1,33	1,48	1,26	1,56	1,18	1,65	1,10	1,75	1,03	1,85
29	1,34	1,48	1,27	1,56	1,20	1,65	1,12	1,74	1,05	1,84
30	1,33	1,49	1,28	1,57	1,21	1,65	1,14	1,74	1,07	1,83
31	1,36	1,50	1,30	1,57	1,23	1,65	1,16	1,74	1,09	1,83
32	1,37	1,50	1,31	1,57	1,24	1,65	1,18	1,73	1,11	1,82
33	1,38	1,51	1,32	1,58	1,26	1,65	1,19	1,73	1,13	1,81
34	1,39	1,51	1,33	1,58	1,27	1,65	1,21	1,73	1,15	1,81
35	1,40	1,52	1,34	1,58	1,28	1,65	1,22	1,73	1,16	1,80
36	1,41	1,52	1,35	1,59	1,29	1,65	1,24	1,73	1,18	1,80
37	1,42	1,51	1,36	1,59	1,31	1,66	1,25	1,72	1,19	1,80
38	1,43	1,54	1,37	1,59	1,32	1,66	1,26	1,72	1,21	1,79
39	1,43	1,54	1,38	1,60	1,33	1,66	1,27	1,72	1,22	1,79
40	1,44	1,54	1,39	1,60	1,34	1,66	1,29	1,72	1,23	1,79
45	1,48	1,57	1,43	1,62	1,38	1,67	1,34	1,72	1,29	1,78
50	1,50	1,59	1,46	1,63	1,42	1,67	1,38	1,72	1,34	1,77
55	1,53	1,60	1,49	1,64	1,45	1,68	1,41	1,72	1,38	1,77
60	1,55	1,62	1,51	1,65	1,48	1,69	1,44	1,73	1,41	1,77
65	1,57	1,63	1,54	1,66	1,50	1,70	1,47	1,73	1,44	1,77
70	1,58	1,64	1,55	1,67	1,52	1,70	1,49	1,74	1,46	1,77
75	1,60	1,65	1,57	1,68	1,54	1,71	1,51	1,74	1,49	1,77
80	1,61	1,66	1,59	1,69	1,56	1,72	1,54	1,74	1,51	1,77
85	1,62	1,67	1,60	1,70	1,57	1,72	1,55	1,75	1,52	1,77
90	1,63	1,68	1,61	1,70	1,59	1,73	1,57	1,75	1,54	1,78
95	1,64	1,69	1,62	1,71	1,60	1,73	1,58	1,75	1,56	1,78
100	1,65	1,69	1,63	1,72	1,61	1,74	1,59	1,76	1,57	1,78

2. Tabel F

TABEL 6a

NILAI KRITIS DISTRIBUSI F PADA TINGKAT 5 PERSEN DENGAN $\alpha = 0,05$

		Derajat bebas pembilang, V_1																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	24	30	40	60	120	∞
Derajat bebas penyebut, V_2	1	161	200	216	225	230	234	237	239	241	242	244	246	248	249	250	251	252	253	254
	2	18,5	19,0	19,2	19,2	19,3	19,3	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5
	3	10,1	9,55	9,28	9,12	9,01	8,94	8,89	8,85	8,81	8,79	8,74	8,70	8,66	8,64	8,62	8,59	8,57	8,55	8,53
	4	7,71	6,94	6,59	6,39	6,26	6,16	6,09	6,04	6,00	5,96	5,91	5,86	5,80	5,77	5,75	5,72	5,69	5,66	5,63
	5	6,61	5,79	5,41	5,19	5,05	4,95	4,88	4,82	4,77	4,74	4,68	4,62	4,56	4,53	4,50	4,46	4,43	4,40	4,37
	6	5,99	5,14	4,76	4,53	4,39	4,28	4,21	4,15	4,10	4,06	4,00	3,94	3,87	3,84	3,81	3,77	3,74	3,70	3,67
	7	5,59	4,74	4,35	4,12	3,97	3,87	3,79	3,73	3,68	3,64	3,57	3,51	3,44	3,41	3,38	3,34	3,30	3,27	3,23
	8	5,32	4,46	4,07	3,84	3,69	3,58	3,50	3,44	3,39	3,35	3,28	3,22	3,15	3,12	3,08	3,04	3,01	2,97	2,93
	9	5,12	4,26	3,86	3,63	3,48	3,37	3,29	3,23	3,18	3,14	3,07	3,01	2,94	2,90	2,86	2,83	2,79	2,75	2,71
	10	4,96	4,10	3,71	3,48	3,33	3,22	3,14	3,07	3,02	2,98	2,91	2,85	2,77	2,74	2,70	2,66	2,62	2,58	2,54
	11	4,84	3,98	3,59	3,36	3,20	3,09	3,01	2,95	2,90	2,85	2,79	2,72	2,65	2,61	2,57	2,53	2,49	2,45	2,40
	12	4,75	3,89	3,49	3,26	3,11	3,00	2,91	2,85	2,80	2,75	2,69	2,62	2,54	2,51	2,47	2,43	2,38	2,34	2,30
	13	4,67	3,81	3,41	3,18	3,03	2,92	2,83	2,77	2,71	2,67	2,60	2,53	2,46	2,42	2,38	2,34	2,30	2,25	2,21
	14	4,60	3,74	3,34	3,11	2,96	2,85	2,76	2,70	2,65	2,60	2,53	2,46	2,39	2,35	2,31	2,27	2,22	2,18	2,13
	15	4,54	3,68	3,29	3,06	2,90	2,79	2,71	2,64	2,59	2,54	2,48	2,40	2,33	2,29	2,25	2,20	2,16	2,11	2,07
	16	4,49	3,63	3,24	3,01	2,85	2,74	2,66	2,59	2,54	2,49	2,42	2,35	2,28	2,24	2,19	2,15	2,11	2,06	2,01
	17	4,45	3,59	3,20	2,96	2,81	2,70	2,61	2,55	2,49	2,45	2,38	2,31	2,23	2,19	2,15	2,11	2,06	2,02	1,97
	18	4,41	3,55	3,16	2,93	2,77	2,66	2,58	2,51	2,46	2,41	2,34	2,27	2,19	2,15	2,11	2,06	2,02	1,97	1,92
	19	4,38	3,52	3,13	2,90	2,74	2,63	2,54	2,48	2,42	2,38	2,31	2,23	2,16	2,11	2,07	2,03	1,98	1,93	1,88
	20	4,35	3,49	3,10	2,87	2,71	2,60	2,51	2,45	2,39	2,35	2,28	2,20	2,12	2,08	2,04	1,99	1,95	1,90	1,84
	21	4,32	3,47	3,07	2,84	2,68	2,57	2,49	2,42	2,37	2,32	2,25	2,18	2,10	2,05	2,01	1,96	1,92	1,87	1,81
	22	4,30	3,44	3,05	2,82	2,66	2,55	2,46	2,40	2,34	2,30	2,23	2,15	2,07	2,03	1,98	1,94	1,89	1,84	1,78
	23	4,28	3,42	3,03	2,80	2,64	2,53	2,44	2,37	2,32	2,27	2,20	2,13	2,05	2,01	1,96	1,91	1,86	1,81	1,76
	24	4,26	3,40	3,01	2,78	2,62	2,51	2,42	2,36	2,30	2,25	2,18	2,11	2,03	1,98	1,94	1,89	1,84	1,79	1,73
	25	4,24	3,39	2,99	2,76	2,60	2,49	2,40	2,34	2,28	2,24	2,16	2,09	2,01	1,96	1,92	1,87	1,82	1,77	1,71
	30	4,17	3,32	2,92	2,69	2,53	2,42	2,33	2,27	2,21	2,16	2,09	2,01	1,93	1,89	1,84	1,79	1,74	1,68	1,62
	40	4,08	3,23	2,84	2,61	2,45	2,34	2,25	2,18	2,12	2,08	2,00	1,92	1,84	1,79	1,74	1,69	1,64	1,58	1,51
	60	4,00	3,15	2,76	2,53	2,37	2,25	2,17	2,10	2,04	1,99	1,92	1,84	1,75	1,70	1,65	1,59	1,53	1,47	1,39
	120	3,92	3,07	2,68	2,45	2,29	2,18	2,09	2,02	1,96	1,91	1,83	1,75	1,66	1,61	1,55	1,50	1,43	1,35	1,25
	∞	3,84	3,00	2,60	2,37	2,21	2,10	2,01	1,94	1,88	1,83	1,75	1,67	1,57	1,52	1,46	1,39	1,32	1,22	1,00

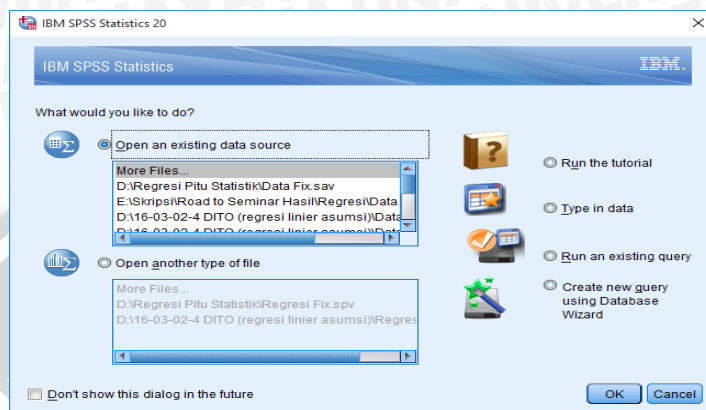
3. Tabel t

df	Tingkat signifikansi uji satu arah					
	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005	0,0005
	Tingkat signifikansi uji dua arah					
	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01	0,001
1	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657	636,619
2	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	31,599
3	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	12,924
4	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	8,610
5	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	6,869
6	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	5,959
7	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	5,408
8	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	5,041
9	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	4,781
10	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	4,587
11	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	4,437
12	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	4,318
13	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	4,221
14	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	4,140
15	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	4,073
16	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	4,015
17	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	3,965
18	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	3,922
19	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	3,883
20	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	3,850
21	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	3,819
22	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	3,792
23	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	3,768
24	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	3,745
25	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	3,725
26	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	3,707
27	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	3,690
28	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	3,674
29	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	3,659
30	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	3,646
40	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704	3,551
60	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660	3,460
120	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617	3,373
∞	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576	3,291

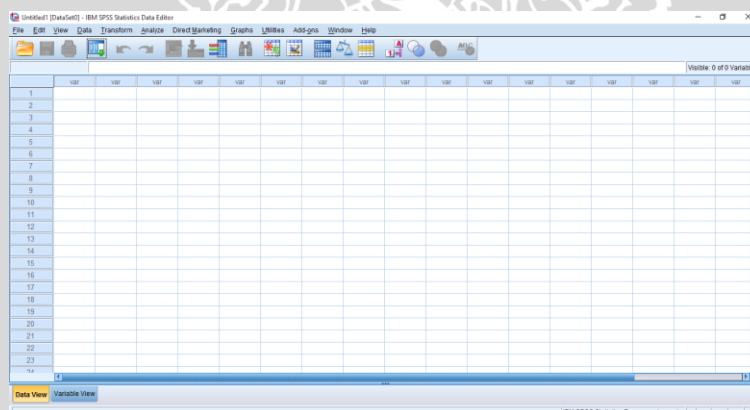
Lampiran 4

1. Langkah Pendahuluan dan Entri Data pada SPSS

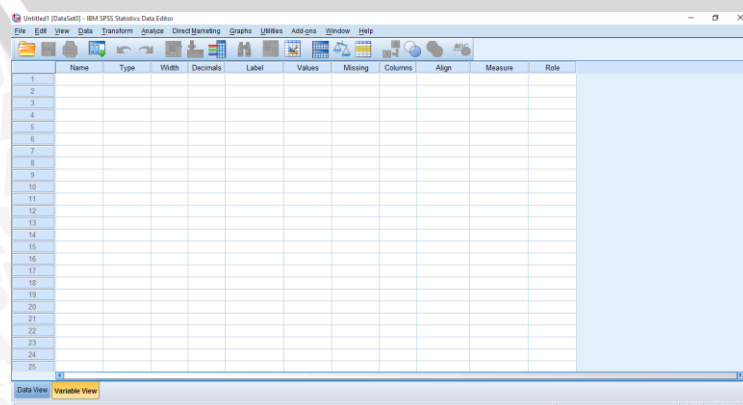
- a. Setelah melakukan *installing* di komputer, program ini biasanya memiliki *shortcut* di *desktop* atau di *windows taskbar*, dengan mengklik ikon *START* → *PROGRAM FILES* → *SPSS Inc.* → *SPSS20*, maka akan terbuka tampilan berikut :



- b. Selanjutnya klik *TYPE IN DATA* untuk memasukkan data baru, kemudian klik *Ok*, maka kita akan mendapatkan dua tampilan standard SPSS 20, yaitu tampilan data *DATA VIEW* dan tampilan *VARIABLE VIEW*.

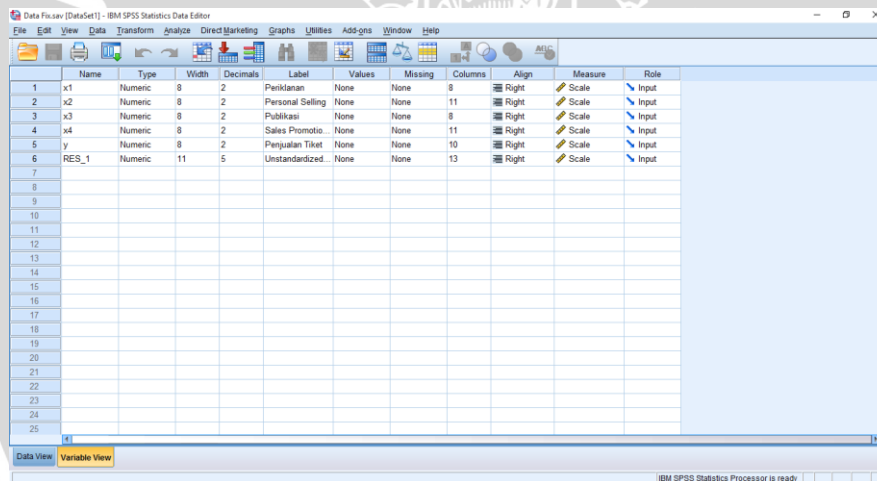


- c. Tampilan *Data View* digunakan untuk memasukkan dan menyunting data. Cara menggunakan tampilan *Data View* ini agak mirip dengan *Microsoft Excel*, sedangkan *Variable View* digunakan untuk memasukkan informasi atribut variabel.



Keterangan :

- a. *Name* : Nama variabel.
 - b. *Type* : Jenis variabel (numerik, tanggal, nominal, teks/string, dsb).
 - c. *Width* : Lebar kolom dalam tampilan *data view*.
 - d. *Decimals* : Jumlah digit di belakang koma.
 - e. *Label* : Penjelasan lebih lanjut dari nama variabel.
 - f. *Values* : Nilai variabel. Misalnya 1 = laki-laki, 0 = perempuan.
 - g. *Missing* : Perlakuan untuk nilai yang kosong.
 - h. *Columns* : Lebar kolom.
 - i. *Align* : Rata kiri, rata kanan atau tengah.
 - j. *Measure* : Ukuran variabel, yaitu skala, ordinal, atau nominal.
- d. Pengisian data dilakukan dengan melengkapi *variable view*. Variabel dan data yang akan diisikan adalah tingkat penjualan tiket dan aktivitas promosi PT. Sheira Semesta Cemerlang selama 6 tahun terakhir atau sama dengan 72 bulan :



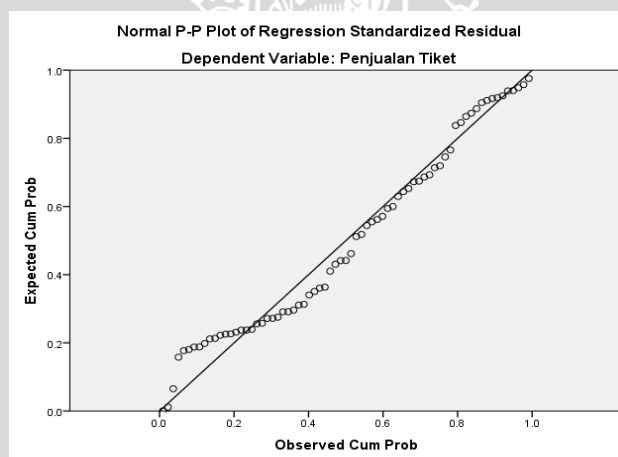
- e. Selanjutnya, pengisian data dilakukan dengan menggunakan tampilan *Data View* sehingga tampak sebagai berikut :

	Penjualan	Personal_Selling	Publikasi	Sales_Promotion	Penjualan_Tiket
1	52.24	50.20	68.12	46.87	385393.18
2	56.70	51.80	70.24	47.09	545830.96
3	44.20	46.30	63.99	47.97	691399.51
4	40.40	49.60	60.08	46.97	390398.27
5	45.20	42.30	59.21	45.87	447388.82
6	32.60	45.40	62.91	47.75	538455.14
7	49.30	48.70	66.25	48.76	514406.02
8	54.76	50.80	68.57	49.65	607337.83
9	58.40	51.60	68.76	47.76	384813.99
10	46.20	47.80	66.80	46.87	434526.60
11	44.90	46.20	68.12	48.76	519314.43
12	67.70	52.70	71.85	48.68	440492.05
13	66.20	58.20	79.16	59.82	406729.67
14	67.90	59.70	82.65	60.76	588915.02
15	49.30	53.70	78.33	59.86	735631.40
16	57.80	55.10	76.12	58.98	793219.58
17	51.60	56.20	75.97	57.52	671275.19
18	62.80	54.20	77.35	58.94	819306.17
19	58.30	57.40	78.08	60.76	721120.46
20	67.10	58.30	80.63	61.65	964221.72
21	68.40	59.20	81.96	60.76	634620.96
22	50.20	56.70	78.53	59.82	770844.49
23	59.50	57.20	80.38	61.76	886290.30
24	69.70	60.30	80.82	60.37	763633.84

Di sela-sela atau setelah mengentri data, selalu simpan data dan beri nama *file* dengan mengklik gambar disket, atau klik menu *FILE* → *SAVE* atau ketik Ctrl S atau ketik Alt F+S seperti penggunaan *Microsoft Office*. *File* data ini akan memiliki ekstensi .sav. Untuk keluar dari SPSS20, bisa mengklik gambar silang yang ada di pojok kanan atas, atau klik menu *FILE* → *EXIT*.

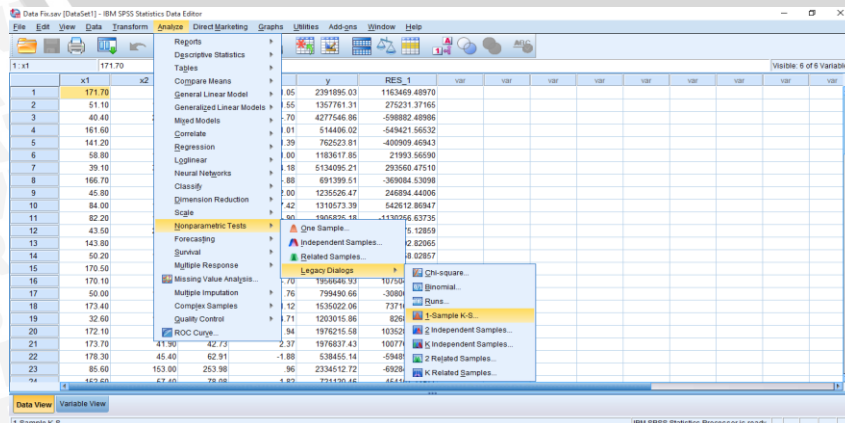
2. Langkah Pengujian Normalitas dengan Metode Grafik *P-P Plot*

- Lakukan regresi dengan variabel dependen Y dan variabel independen X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 .
- Lanjutkan dengan menekan tombol *plots* hingga tampak di layar kotak dialog *Linear Regression : Plots*.
- Aktifkan *Histogram* dan *Normal Probability Plot* pada bagian *Standardized Residual Plots*.
- Abaikan yang lain, tekan *Continue* lalu *Ok*.

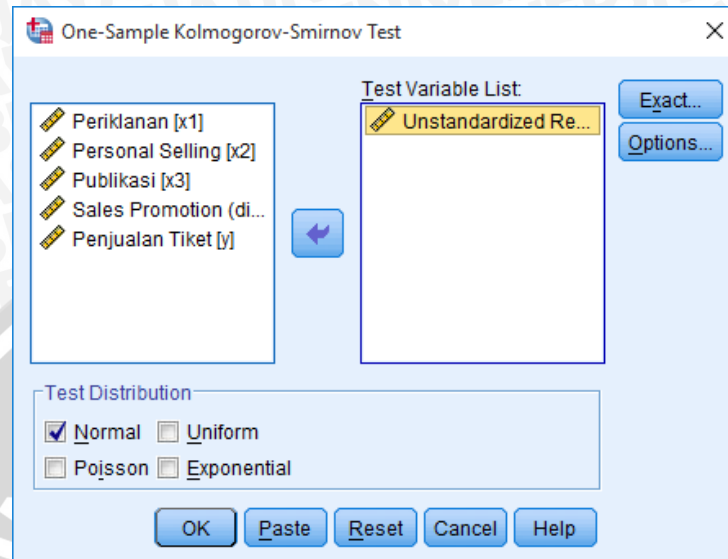


3. Langkah Pengujian Normalitas dengan Metode *Kolmogorov-Smirnov*

- Dari menu utama SPSS, pilih menu *Analyze* → *Nonparametric Tests* → *1 Sample K-S*.



- b. Setelah muncul kotak dialog *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, kemudian pada kotak *Test Variable List* isikan variabel *Unstandardized Residual* (RES_1). Selanjutnya, pada kotak *Test Distribution* aktifkan *Normal*. Abaikan yang lainnya, lalu klik *Ok*.

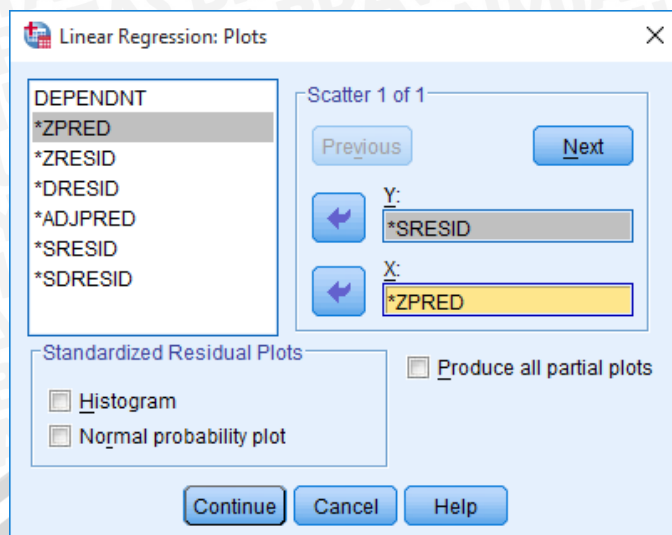


- c. Pada bagian SPSS *Output Viewer* akan muncul tampilan sebagai berikut :

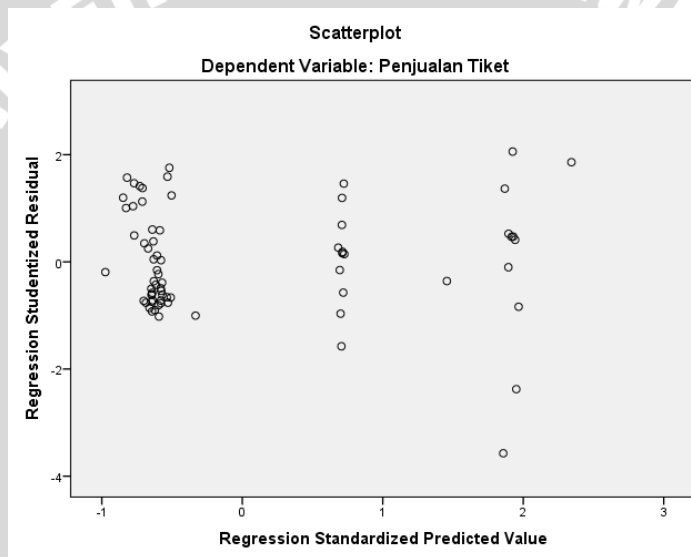
<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>		
		<i>Unstandardized Residual</i>
<i>N</i>		71
<i>Mean</i>		.0E-7
<i>Normal Parameters^{a,b}</i>	<i>Std. Deviation</i>	726406.1812346
	<i>Absolute</i>	.114
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Positive</i>	.091
	<i>Negative</i>	-.114
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>		.959
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.317
<i>a. Test distribution is Normal.</i>		
<i>b. Calculated from data.</i>		

4. Langkah Pengujian Heteroskedastisitas

- a. Lakukan regresi dengan variabel dependen Y dan variabel independen X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 .
- b. Lanjutkan dengan menekan tombol *Plots* sehingga di layar tampak kotak dialog *Linear Regression Plots*. Masukkan variabel SRESID pada kotak Y dan variabel ZPRED pada kotak X, kemudian klik *Continue* dan *Ok*.

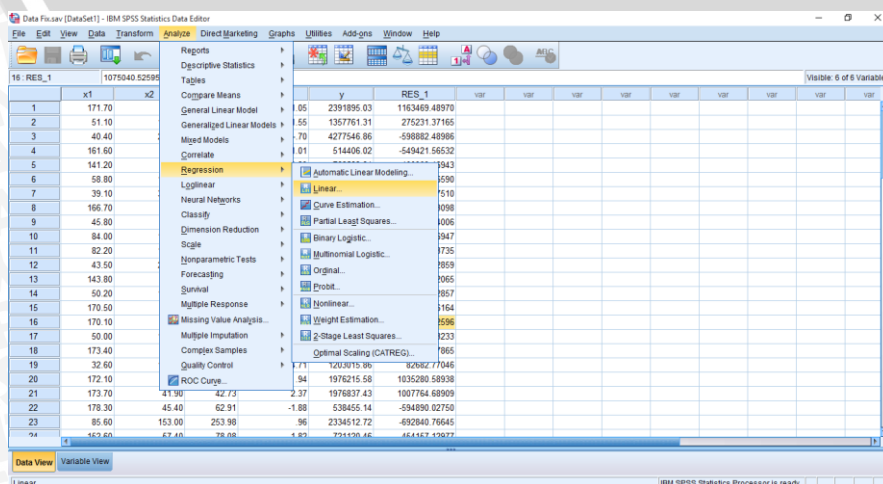


c. Luaran yang nampak di SPSS *Output Viewer* adalah sebagai berikut :

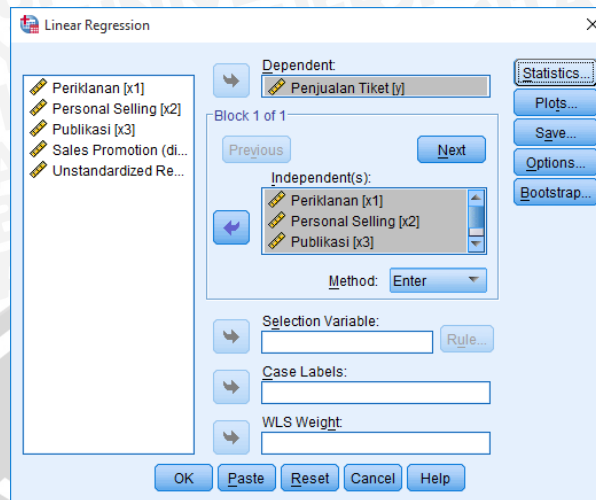


5. Langkah Pengujian Multikolinieritas

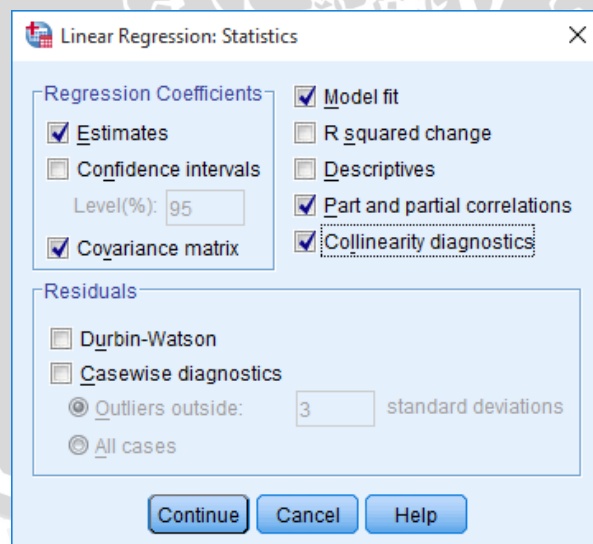
a. Dari menu utama SPSS, pilih menu *Analyze* → *Regression* → *Linear* hingga tampak sebagai berikut :



- b. Setelah muncul kotak dialog *Linear Regression*, pada kotak *Dependent* isikan variabel Y dan pada kotak *Independent* isikan dengan variabel X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 . Pada kotak *Method* pilih *Enter*, kemudian pilih *Statistics*.



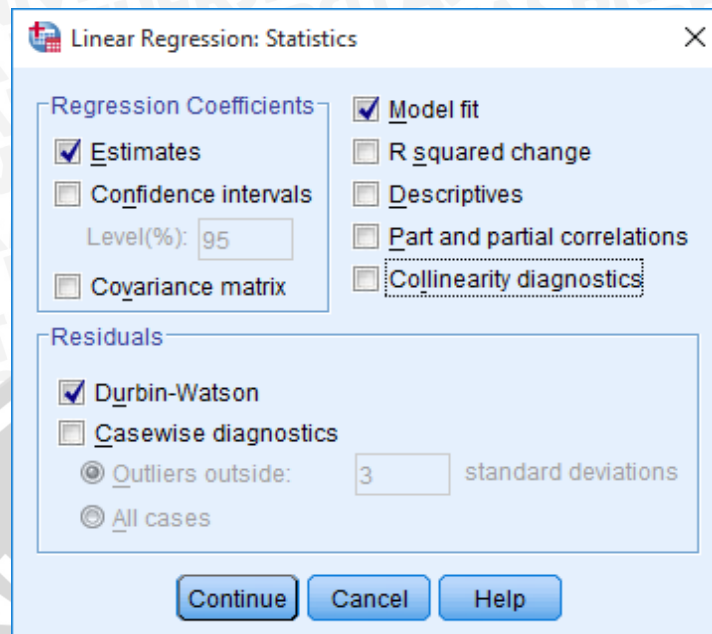
- c. Setelah muncul kotak dialog *Linear Regression: Statistics*, pilih *Estimates* (untuk meminta koefisien regresi), *covariance matrix* (untuk meminta matriks korelasi antar variabel independen), *model fit* (untuk meminta koefisien determinasi R^2), *part and partial correlations* (untuk meminta korelasi parsial dan zero order correlation), dan *collinearity diagnostics* (untuk meminta nilai *tolerance* & *VIP*), klik *Continue*, kemudian *Ok*.



6. Langkah Pengujian Autokorelasi

- a. Lakukan langkah analisis regresi linier berganda dengan variabel dependen Y dan variabel independen X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 seperti contoh sebelumnya dan lanjutkan dengan menekan tombol *Statistics* sampai muncul kotak dialog *Linear Regression*:

Statistics. Setelah itu, beri tanda centang pada bagian *Residuals*, *Durbin-Watson*, seperti tampak pada gambar berikut :

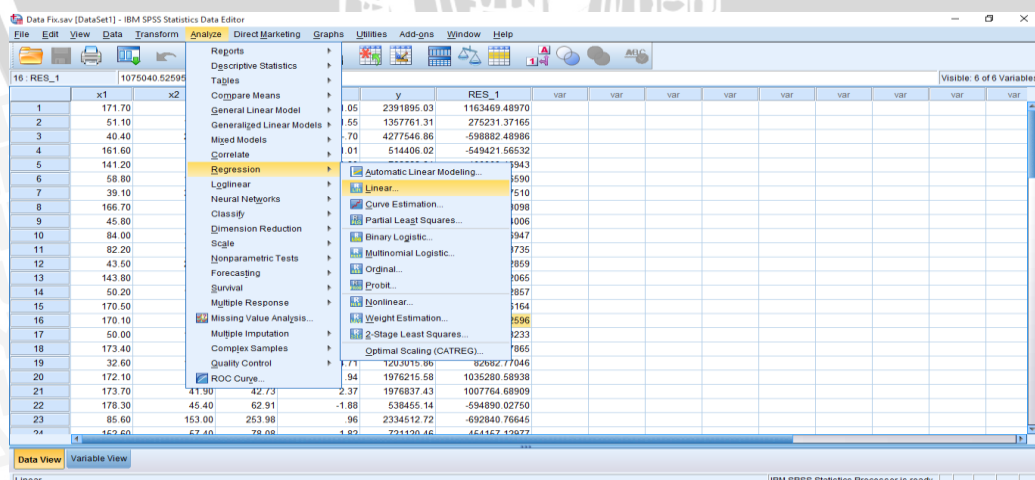


b. Tampilan yang nampak pada SPSS *Output Viewer* :

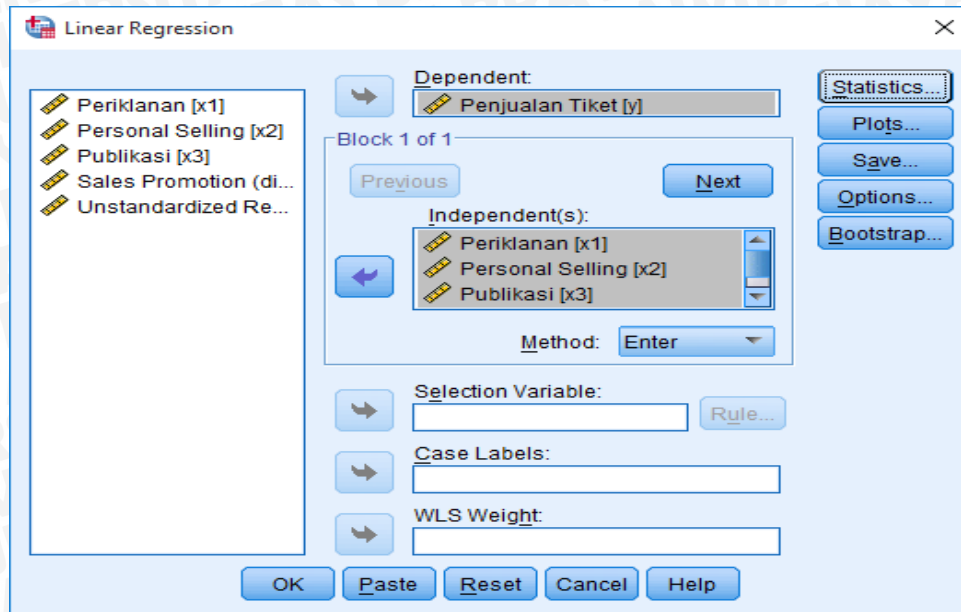
<i>Model Summary^b</i>					
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>	<i>Durbin-Watson</i>
1	.895 ^a	.801	.789	748094.70930	1.866

7. Langkah Pengujian Hipotesis Regresi Linier Berganda

a. Dari menu utama SPSS, pilih menu *Analyze* → *Regression* → *Linear* sehingga tampak tampilan sebagai berikut :



b. Setelah muncul kotak dialog *Linear Regression*, pada kotak *Dependent* isikan variabel Y dan pada kotak *Independent* isikan dengan variabel X₁, X₂, X₃, dan X₄. Pada kotak *Method* pilih *Enter* abaikan yang lain dan tekan *Ok*.



c. Maka akan muncul di SPSS *Output Viewer* tampilan seperti ini :

