

**ANALISIS SWOT SEBAGAI DASAR
DALAM MENENTUKAN STRATEGI PERUSAHAAN**

(Studi Kasus pada PT. Selecta)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

Oleh :

KRISTIANINGSIH

0410320080



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN BISNIS
MALANG
2009**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Analisis SWOT Sebagai Dasar dalam Menentukan
Strategi Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Selecta)

Disusun Oleh : Kristianingsih

NIM : 04103200-80

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Keuangan

Malang,

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

Prof. Dr. Suhadak, M. Ec
NIP: 130936216

Drs. Wilopo, MAB
NIP: 132 048 785

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu
 Tanggal : 11 Februari 2009
 Jam : 08.00
 Skripsi atas nama : Kristianingsih
 Judul : Analisis SWOT Sebagai Dasar dalam Menentukan Strategi Perusahaan
 (Studi Kasus pada PT. Selecta)

dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Prof. Dr. Suhadak, M. Ec
 NIP. 130 936 216

Anggota

Devi Farah Azizah, S.Sos, M.A.B
 NIP. 132 232 179

Anggota

Drs. Nengah Sudjana, M.Si
 NIP. 130 873 493

Anggota

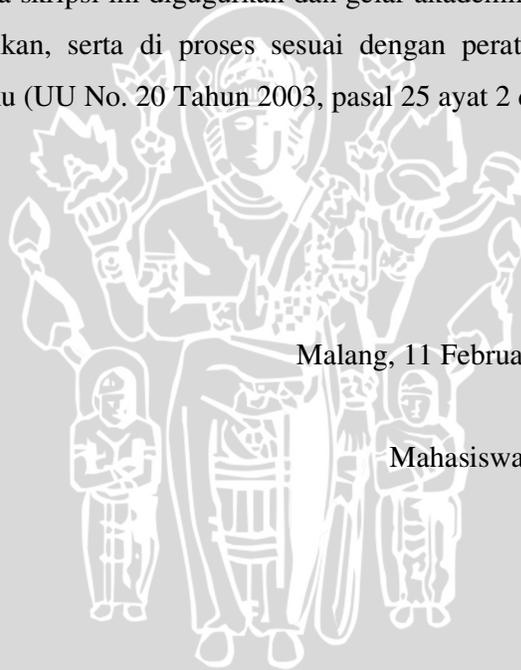
Dra. Zahroh Z.A, M.Si
 NIP. 131 410 392



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 pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta di proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)



Malang, 11 Februari 2009

Mahasiswa

Nama : Kristianingsih

NIM : 04103200-80

RINGKASAN

Kristianingsih, 2009, **Analisis SWOT Sebagai Dasar dalam Menentukan Strategi Perusahaan** (Studi Kasus pada PT. Selecta), Prof. Dr. Suhadak, M. Ec, Drs. Wilopo, MAB, 115 hal+ xii.

Lingkungan merupakan salah satu faktor penting yang perlu dipertimbangkan oleh sebuah manajemen perusahaan karena dalam perjalanannya, perusahaan akan selalu berinteraksi secara konstan dengan lingkungan yang bersifat sangat dinamis. Dewasa ini, lingkungan mengalami perubahan yang luar biasa dan intensitasnya semakin sering. Akibatnya, persaingan akan semakin ketat dan permasalahan perusahaan yang dihadapi, semakin lama semakin rumit. Dengan dilakukan Analisis lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal, maka perusahaan akan cepat mengetahui, mewaspadai dan memahami implikasi-implikasi dari kemudahan untuk kemudian dapat bersaing secara lebih efektif.

Salah satu alat yang bisa digunakan untuk menganalisis lingkungan adalah Analisis SWOT. yaitu suatu analisis yang secara cermat dan teliti yang mengidentifikasi lingkungan perusahaan yang terdiri dari analisis internal untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) serta analisis eksternal untuk mengetahui peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Analisis ini merupakan identifikasi akan faktor eksternal dan internal serta merupakan strategi yang mencerminkan kecocokan paling baik diantara keempat faktor tersebut. Hal ini didasarkan pada logika bahwa strategi yang efektif adalah memaksimalkan kekuatan dan peluang namun pada waktu yang bersamaan meminimalkan kelemahan dan ancamannya.

Disini, PT Selecta sebagai salah satu penyedia jasa pariwisata yang semakin hari mengalami persaingan semakin ketat maka harus melakukan analisis lingkungan agar bisa bertahan, baik menghadapi pesaing maupun menghadapi berbagai perubahan lingkungan.

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab masalah yang dihadapi perusahaan berkaitan dengan strategi perusahaan. Dengan kata lain adalah untuk mengetahui bagaimana perumusan dan penetapan strategi yang sesuai bagi perusahaan berdasar pada Analisis SWOT yang telah dilakukan. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif, dan metode yang digunakan adalah analisis SWOT serta analisis *benchmarking* untuk mengetahui posisi perusahaan disbanding pesaing.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa berdasar identifikasi mengenai kekuatan dan kelemahan pada lingkungan internal serta peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal, dapat dikatakan PT. Selecta memiliki kekuatan yang besar untuk lebih mengembangkan usahanya dan menghadapi berbagai ancaman dari lingkungan luar. Dengan melihat kondisi ini, berdasar analisis yang dilakukan maka strategi yang tepat untuk dilakukan adalah strategi diversifikasi dimana perusahaan bisa menciptakan produk baru dengan harapan bahwa lebih banyak produk atau dua bisnis berjalan secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit. Berdasarkan analisis *benchmarking* terhadap produk Taman Rekreasi Selecta yang dilakukakan, posisi perusahaan berada di bawah pesaing yang paling unggul. Oleh karena itu, jika memungkinkan bisa dilakukan adaptasi terhadap produk pesaing yang paling unggul tersebut.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji syukur kita panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir berupa skripsi, sebagai bentuk untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan studi program S1. Skripsi ini sangat diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi bagi perkembangan keilmuan khususnya dalam hal penentuan strategi perusahaan serta dapat menyumbangkan saran yang positif pada aspek praktisi dalam pengelolaan manajemen perusahaan.

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang tak terhingga kepada semua pihak atas segala bantuan, bimbingan, saran, kritik, dan dorongan serta kerjasama yang baik dari semua pihak yang telah berkenan meluangkan waktu, tenaga, biaya dan pikiran bagi kelancaran penulisan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

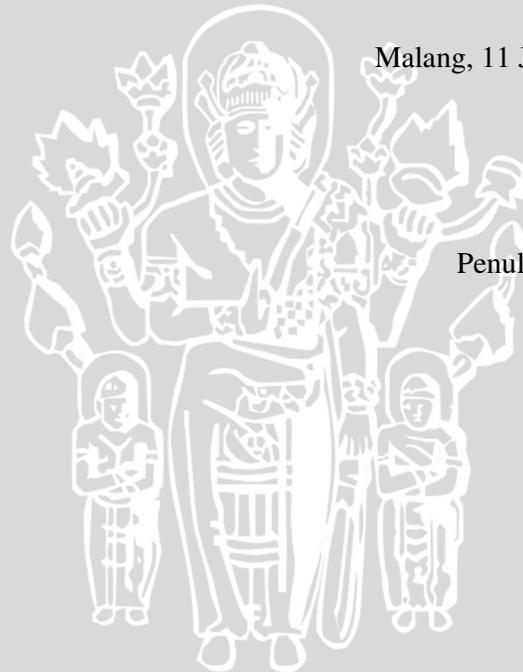
1. Bapak Prof. Dr. Suhadak M.ec, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya dan sekaligus sebagai Dosen Pembimbing yang telah membimbing serta memberikan banyak masukan.
2. Dr. Zainul arifin, MS, selaku Pembantu Dekan 2 Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan saran dan banyak pemikiran.
3. Dr. Kusdi Raharjo, D.E.A, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
4. Drs. R. Rustam Hidayat, M.Si, selaku Sekretaris Jurusan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
5. Drs. Wilopo, MAB selaku Dosen Pembimbing yang telah membimbing dan memberikan masukan-masukan untuk kesempurnaan skripsi ini.
6. Dr. Djamhur Hamid, DIP. BUS, M.Si, selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan saran hingga penulisan proposal skripsi.
7. M. Soe'oed Hakam, Drs. Msi, selaku Dosen Pembimbing Akademis.
8. Bapak Sujud Hariadi, selaku Direktur Utama PT. Selecta yang telah memberikan izin pada penulis untuk melaksanakan penelitian, Bapak Batin Mulyono selaku Sekretaris PT. Selecta yang telah banyak memberikan

informasi, Bapak Wandu serta seluruh staf PT. Selecta yang telah banyak membantu.

9. Kedua orang tuaku, Bapak dan Ibu, yang telah memberikan banyak do'a dan dukungan baik material maupun spiritual.
10. Sahabat dan seluruh rekan-rekan FIA Bisnis Angkatan 2004.
11. Seluruh pihak yang membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini, yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna, namun penulis berharap agar skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan keilmuan di lingkungan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Malang, 11 Januari 2009



Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
TANDA PENGESAHAN	
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	
RINGKASAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Kontribusi Penelitian.....	4
E. Sistematika Pembahasan.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Manajemen Strategi.....	7
1. Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi.....	7
2. Manfaat Manajemen Strategi.....	8
3. Proses/Model Manajemen Strategi.....	10
B. Analisis Lingkungan Perusahaan.....	15
1. Pengertian Analisis Lingkungan.....	15
2. Tujuan dan Peran Analisis Lingkungan.....	15
3. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan.....	16
4. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan.....	18
C. Analisis SWOT.....	20
D. Analisis Rasio Keuangan.....	24
E. Formulasi Strategi.....	25
1. Pengertian Formulasi/Perumusan Strategi.....	25
2. Visi dan Misi Perusahaan.....	26
3. Tujuan Perusahaan.....	27
4. Tingkatan Strategi.....	28
5. Alternatif Strategi.....	29
6. Kebijakan (<i>policy</i>).....	33
F. <i>Benchmarking</i>	33
1. Pengertian <i>Benchmarking</i>	33
2. Dasar Pemikiran Perlunya <i>Benchmarking</i>	36
3. Kaitan Manajemen Strategis dan <i>Benchmarking</i>	38
4. Evolusi Konsep <i>Benchmarking</i>	38
5. Jenis-Jenis <i>Benchmarking</i>	40
6. Peranan Manajemen Dalam <i>Benchmarking</i>	40
7. Prasyarat <i>Benchmarking</i>	41
8. Proses <i>Benchmarking</i>	42

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	45
B. Fokus Penelitian.....	46
C. Lokasi Penelitian.....	46
D. Sumber Data.....	47
E. Teknik Pengumpulan Data.....	47
F. Instrumen Penelitian.....	48
G. Analisis Data.....	48

BAB IV PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan.....	50
1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	50
2. Visi dan Misi Perusahaan.....	52
3. Tujuan Perusahaan.....	53
4. Lokasi Perusahaan.....	53
5. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas.....	53
6. Budaya Organisasi.....	57
B. Penyajian Data.....	58
1. Lingkungan Internal Perusahaan.....	58
a. Sumber Daya Manusia.....	58
b. Operasional dan pemeliharaan.....	63
c. Pemasaran.....	64
d. Keuangan.....	68
2. Lingkungan Eksternal.....	72
a. Aspek Ekonomi.....	72
b. Aspek Sosial Budaya.....	75
c. Aspek Politik.....	80
d. Aspek Teknologi.....	83
3. Lingkungan Industri.....	83
a. Ancaman Pendatang Baru.....	83
b. Persaingan Antar Pelaku Industri.....	84
C. Analisis dan Interpretasi Data.....	85
1. Menentukan <i>Critical Success Factor</i> (faktor kritis Sukses).....	85
2. Analisis SWOT.....	87
3. Penentuan Posisi PT. Selecta.....	89
4. Pemilihan Alternatif Strategi PT. selecta.....	89
5. Kebijakan Perusahaan.....	93
D. <i>Benchmarking</i>	93

VII. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	102
B. Saran.....	103

DAFTAR PUSTAKA..... 104

LAMPIRAN..... 106

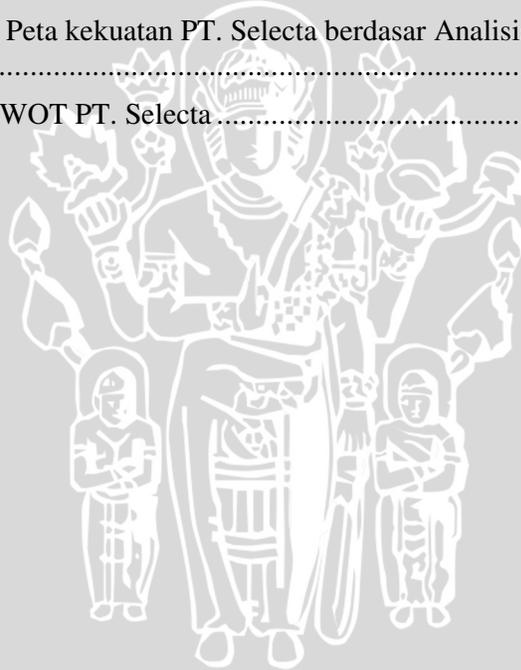


DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 : Perbedaan <i>Benchmarking</i> dan Analisis Persaingan	36
Tabel 2 : Jumlah Pegawai PT. Selecta	58
Tabel 3 : Jam Kerja Karyawan PT. Selecta.....	59
Tabel 4 : Status Karyawan PT. Selecta.....	60
Tabel 5 : Tingkat Pendidikan Karyawan PT. Selecta	61
Tabel 6 : Daftar Tarif Taman Rekreasi Selecta	65
Tabel 7 : Daftar Tarif Room dan Hall Hotel Selecta	65
Tabel 8 : Neraca PT. Selecta Tahun 2004-2007.....	69
Tabel 9 : Laporan Laba Rugi PT. Selecta Tahun 2004-2007.....	70
Tabel 10 : Daftar Rasio Likuiditas PT. Selecta Tahun 2004-2007..	71
Tabel 11 : Indeks Inflasi Nasional	73
Tabel 12 : Produk Domestik Bruto Menurut Penggunaan Atas Dasar Harga Konstan.....	74
Tabel 13 : Produk Domestik Bruto Menurut Penggunaan Atas Dasar Harga Berlaku	75
Tabel 14 : Penduduk dan Laju Pertumbuhan Penduduk Pulau Jawa Tahun 1980-2000	77
Tabel 15 : Persentase Rata-rata Pengeluaran Perkapita Indonesia..	79
Tabel 16 : <i>Critical Success Factor</i> Lingkungan Internal PT. Selecta	85
Tabel 17 : <i>Critical Success Factor</i> Lingkungan Eksternal PT. Selecta	86
Tabel 18 : Perhitungan Bobot Internal dan eksternal PT. Selecta...	88
Tabel 19 : Jenis-jenis Produk PT. Selecta.....	97
Tabel 20 : Jenis-jenis produk PT. Sengkaling.....	98
Tabel 21 : Perbandingan/ <i>Gap</i> Fasilitas yang Terdapat di PT. Selecta dan PT. Sengkaling	100

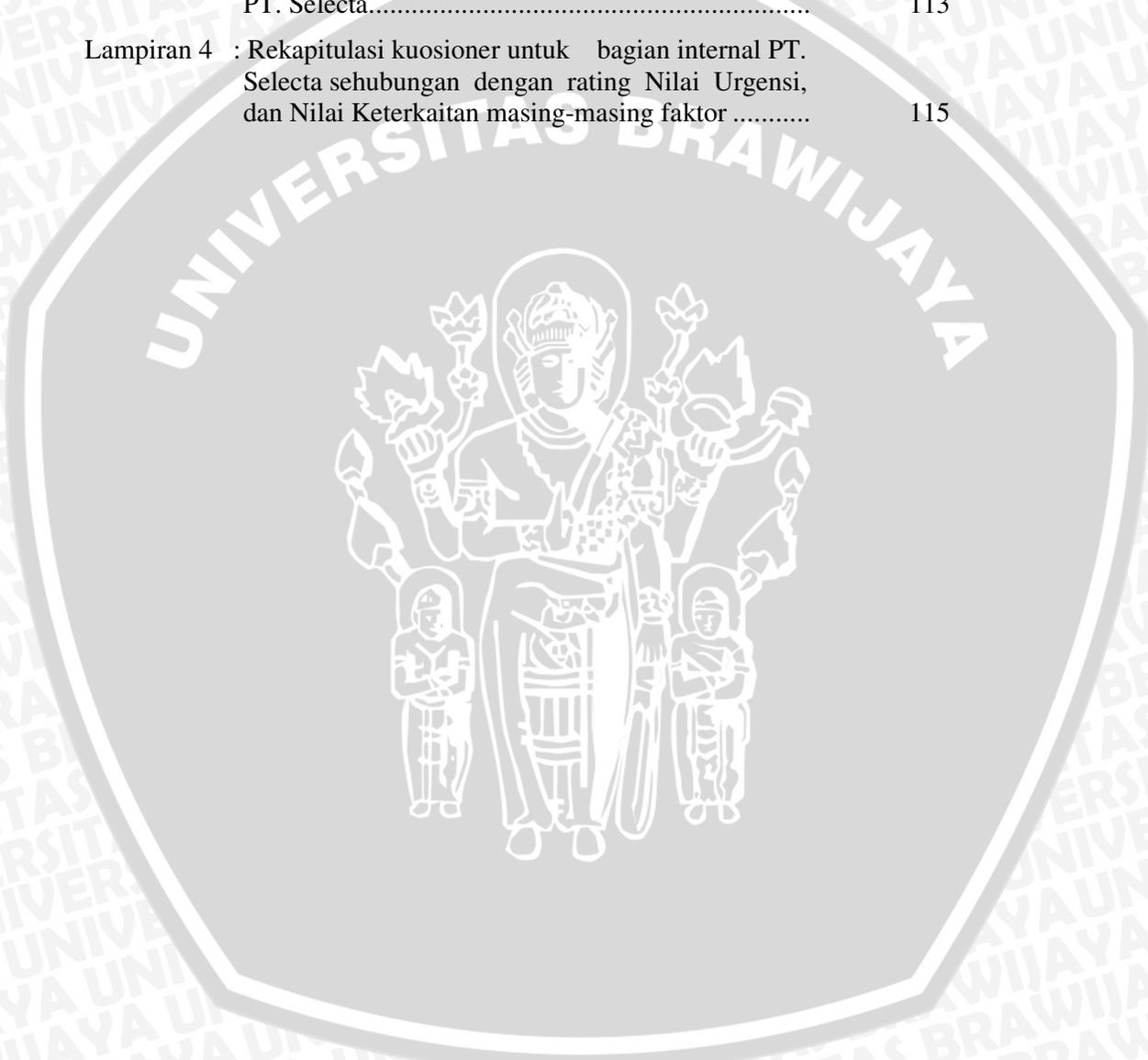
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 : Model Manajemen Strategi.....	11
Gambar 2 : Diagram Analisis SWOT.....	21
Gambar 3 : Matrik SWOT	22
Gambar 4 : Tingkatan Strategi dalam Perusahaan.....	28
Gambar 5 : Ekspansi Intern melalui Produk dan Pemasaran.....	30
Gambar 6 : Struktur Organisasi dan Tatakelola Perusahaan.....	54
Gambar 7 : Grafik Pengunjung Taman Rekreasi Selecta	67
Gambar 8 : Grafik Pengunjung Hotel Selecta.....	67
Gambar 9 : Grafik Penghasilan PT. Selecta Th. 2003-2007	68
Gambar 10: Grafik Laba Perusahaan PT. Selecta Th. 2003-2007 ..	68
Gambar 11: Diagram Peta kekuatan PT. Selecta berdasar Analisis SWOT	89
Gambar 12 : Matrik SWOT PT. Selecta.....	90



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 : Kuosioner untuk bagian internal perusahaan.....	106
Lampiran 2 : Kuosioner untuk pimpinan PT. Selecta sehubungan dengan pembobotan Nilai Urgensi, Nilai Dukungan, dan Nilai Keterkaitan masing-masing faktor	110
Lampiran 3 : Rekapitulasi hasil kuosioner untuk bagian internal PT. Selecta.....	113
Lampiran 4 : Rekapitulasi kuosioner untuk bagian internal PT. Selecta sehubungan dengan rating Nilai Urgensi, dan Nilai Keterkaitan masing-masing faktor	115



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi bisnis/perusahaan dewasa ini berada dalam situasi industri yang penuh dengan persaingan sebagai akibat dari banyaknya perusahaan dalam bidang produksi yang sejenis dan tuntutan konsumen akan kualitas produk yang semakin meningkat. Selain itu, perusahaan juga senantiasa berinteraksi dengan lingkungan usahanya, dimana situasi dan kondisi lingkungan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap operasional perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus bisa mengeksploitasi sumber daya yang dimiliki dan memanfaatkannya seefektif mungkin untuk menghadapi persaingan atau ancaman lingkungan tersebut.

Menurut Barney *et al*; (1991) dalam Setiyadi (www.google.com:2008), perusahaan memiliki sumber daya produktif yang berbeda dari perusahaan lainnya. Sumber daya tersebut sangat sulit untuk ditiru atau memiliki penawaran yang inelastis. Penyebab utama pertumbuhan dan keberhasilan perusahaan adalah dengan membangun dasar untuk memperoleh keuntungan dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui sumber daya dan kemampuan yang superior. Sumber daya dan kemampuan perusahaan merupakan kompetensi utama dalam memformulasikan strategi.

Tidak semua perusahaan di Indonesia memiliki sumber daya yang memadai. Sumber daya internal yang sering menjadi perhatian adalah mengenai sumber daya manusia yang ada pada perusahaan. Di zaman modern ini, dengan munculnya pabrik-pabrik, para buruh selalu mendapat penilaian yang rendah. Selain cepat menyerah "give-up", mereka dikatakan kurang disiplin, melanggar perintah, cepat bosan, maka cepat meninggalkan pekerjaannya. Sejumlah pemikir/budayawan lain juga menyatakan hal-hal serupa misalnya, ada yang menyebut bahwa bangsa Indonesia memiliki 'budaya loyo', dan 'budaya instan' (Suwardi:www.ristek.go.id).

Studi-studi sosiolog dan manajemen dalam beberapa dekade belakangan ini bermuara pada kesimpulan yang mengkaitkan antara etos kerja manusia dengan keberhasilannya. Etos kerja yang tinggi, membuat perusahaan sangat mungkin untuk berkembang pesat, baik dalam teknologi untuk berproduksi, manajemen pemasarannya, dan sistem informasinya dimana hal tersebut dapat memperkuat kondisi keuangan perusahaan karena dengan etos kerja

yang tinggi setiap orang tidak akan menyia-nyiakan waktu, selalu sigap, dan selalu belajar.

Fakta tersebut menunjukkan bahwa perusahaan sangat tergantung dari faktor internal yang dimiliki, dalam arti lingkungan yang bersifat "*controlable*" dimana situasi dan kondisi lingkungan masih dalam kendali perusahaan. Tidak hanya sebatas itu, perusahaan juga harus memperhatikan lingkungan eksternalnya yang bersifat "*uncontrolable*" yaitu situasi dan kondisi lingkungan ini di luar batas kendali perusahaan. Karakter dari lingkungan eksternal itulah yang memaksa perusahaan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan yang terjadi bilamana suatu perusahaan masih menginginkan usahanya tetap sukses dan mampu bertahan.

Sebagaimana perubahan lingkungan yang terjadi di Indonesia pada waktu terjadinya krisis moneter dan ekonomi pada tahun 1997, yang masih kita rasakan dampaknya sampai saat ini dan masih sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Tahun-tahun terakhir, perekonomian Indonesia juga semakin memprihatinkan, bencana alam terjadi di mana-mana. Hal itu menyebabkan sektor industri semakin terpuruk, PHK yang berlebihan yang memperbesar angka pengangguran, tingginya tingkat inflasi, dan menurunnya daya beli masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh juga pada kinerja perusahaan.

Perubahan-perubahan eksternal bisa berakibat positif dan negatif bagi bangsa Indonesia, khususnya sektor ekonomi negara. Dampak positif tersebut sangat diharapkan bagi semua kalangan karena bisa membawa seluruh masyarakat ke arah kehidupan yang lebih baik. Jika perekonomian suatu negara berada pada posisi relatif stabil atau tidak mengalami inflasi maka masyarakat akan mudah memenuhi kebutuhan hidupnya, sehingga pendidikan akan lebih diperhatikan, SDM akan lebih baik, kesenjangan sosial akan berkurang, angka kriminalitas menurun, dan kebutuhan akan rekreasi juga bisa terpenuhi. Penguasaan teknologi juga sangat berdampak positif karena dengan adanya teknologi yang baik, perindustrian di Indonesia semakin maju sehingga negara tidak selalu tergantung pada impor luar negeri. Namun dampak negatif yang terjadi dari berbagai perubahan lingkungan diantaranya

menimbulkan perusakan lingkungan, perusakan berbagai fasilitas umum yang sangat merugikan karena pemerintah harus mengeluarkan dana lagi untuk perbaikan terhadap fasilitas tersebut. Selain itu, kerugian non materiil yang harus ditanggung negara dari hal-hal tersebut diatas diantaranya adalah timbulnya *image* masyarakat internasional atas kondisi dan situasi negara Indonesia yang tidak aman.

Sektor wisata juga bisa terpengaruh, kondisi seperti itu dapat menimbulkan penurunan jumlah kunjungan wisatawan asing ke Indonesia karena mereka merasa tidak nyaman dengan situasi keamanan di Indonesia, padahal negara kita memiliki daerah wisata yang potensial dan bisa mendatangkan devisa negara. Kunjungan wisatawan domestik juga mengalami penurunan, hal ini dikarenakan di Indonesia pendapatan riil masyarakatnya semakin menurun akibat tingkat inflasi yang masih relatif tinggi sehingga kebutuhan akan rekreasi menjadi kurang penting karena tergeser dengan kebutuhan-kebutuhan pokok yang lebih penting.

Sekarang ini, jumlah tempat wisata di berbagai daerah terus bertambah meskipun kondisi lingkungan selalu berubah karena semua mengharapkan adanya peluang/prospek bisnis di sektor pariwisata yang sebenarnya memang menjanjikan. Melihat kenyataan tersebut peranan strategi bagi organisasi atau perusahaan sangatlah penting. Penetapan strategi itu bisa dicapai melalui analisis SWOT.

Analisis SWOT adalah analisis yang secara cermat dan teliti yang mengidentifikasi lingkungan perusahaan yang terdiri dari analisis internal untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) serta analisis eksternal untuk mengetahui peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Analisis SWOT merupakan identifikasi akan faktor eksternal dan internal serta merupakan strategi yang mencerminkan kecocokan paling baik diantara keempat faktor tersebut. Hal ini didasarkan pada logika bahwa strategi yang efektif adalah memaksimalkan kekuatan dan peluang namun pada waktu yang bersamaan meminimalkan kelemahan dan ancamannya.

Informasi-informasi yang dihasilkan dari analisis SWOT ini akan menunjukkan kepada pihak manajemen tentang kondisi lingkungan dan

kondisi dari perusahaannya. Informasi-informasi ini sebagai dasar dalam menentukan strategi perusahaan yang sesuai dan tepat untuk dijalankan agar tujuan dari perusahaan tersebut dapat tercapai.

Semua perusahaan memiliki tujuan untuk mendapatkan profit yang tinggi terutama perusahaan dengan bentuk persero. PT. Selecta merupakan salah satu penyedia jasa pariwisata berbentuk persero yang mempunyai orientasi profit yang membagi unit bisnisnya dalam tiga unit yaitu unit taman rekreasi, unit hotel, unit restoran dan unit kebun. PT. Selecta ini berlokasi di Kota Batu dimana di daerah ini sektor wisatanya lebih diunggulkan sehingga taman rekreasi pun semakin bermunculan. Agar bisa tetap bertahan, baik menghadapi pesaing maupun menghadapi berbagai perubahan lingkungan PT. Selecta harus mampu menerapkan strategi perusahaan yang tepat.

Berdasarkan pada uraian latar belakang diatas, maka penulis menyusun skripsi ini dengan judul "Analisis SWOT Sebagai Dasar dalam Menentukan Strategi Perusahaan" (Studi pada PT. Selecta).

B. Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah yang diambil agar lebih mengarahkan penelitian, sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran kondisi perusahaan yang mempengaruhi penentuan strategi PT. Selecta?
2. Bagaimana penentuan strategi yang sesuai bagi PT. Selecta didasarkan pada analisis SWOT?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran kondisi perusahaan yang mempengaruhi penentuan strategi PT. Selecta.
2. Untuk menentukan strategi yang sesuai bagi PT. Selecta didasarkan pada analisis SWOT.

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi praktis

- a. Memberi sumbangan pemikiran dan pertimbangan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam merumuskan strategi perusahaan.
- b. Dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan atas langkah-langkah strategis yang telah atau sedang diambil sehubungan dengan pencapaian sasaran perusahaan.

2. Kontribusi akademik

Menjadi bahan dan sumber informasi untuk mengadakan penelitian selanjutnya.

E. Sistematika Pembahasan

Pemadatan seluruh rangkaian penelitian skripsi dimaksudkan untuk mempermudah pembahasan secara keseluruhan. Sistematika pembahasan ini terdiri dari lima bab, sebagai berikut :

1. Bab I : Pendahuluan

Bab ini menguraikan latar belakang pemilihan judul, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

2. Bab II : Kajian Pustaka

Bab ini menguraikan teori-teori yang mendasar dan pendapat para pakar sebagai acuan dalam menganalisis perusahaan. Teori tersebut meliputi pengertian strategi, manajemen strategi, manfaat manajemen strategi, proses manajemen strategi, analisis SWOT, analisis lingkungan internal dan eksternal, formulasi strategi dan tingkatan strategi.

3. Bab III: Metode Penelitian

Bab ini membahas mengenai jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, teknik pengumpulan data, teknik penelitian dan analisis data.

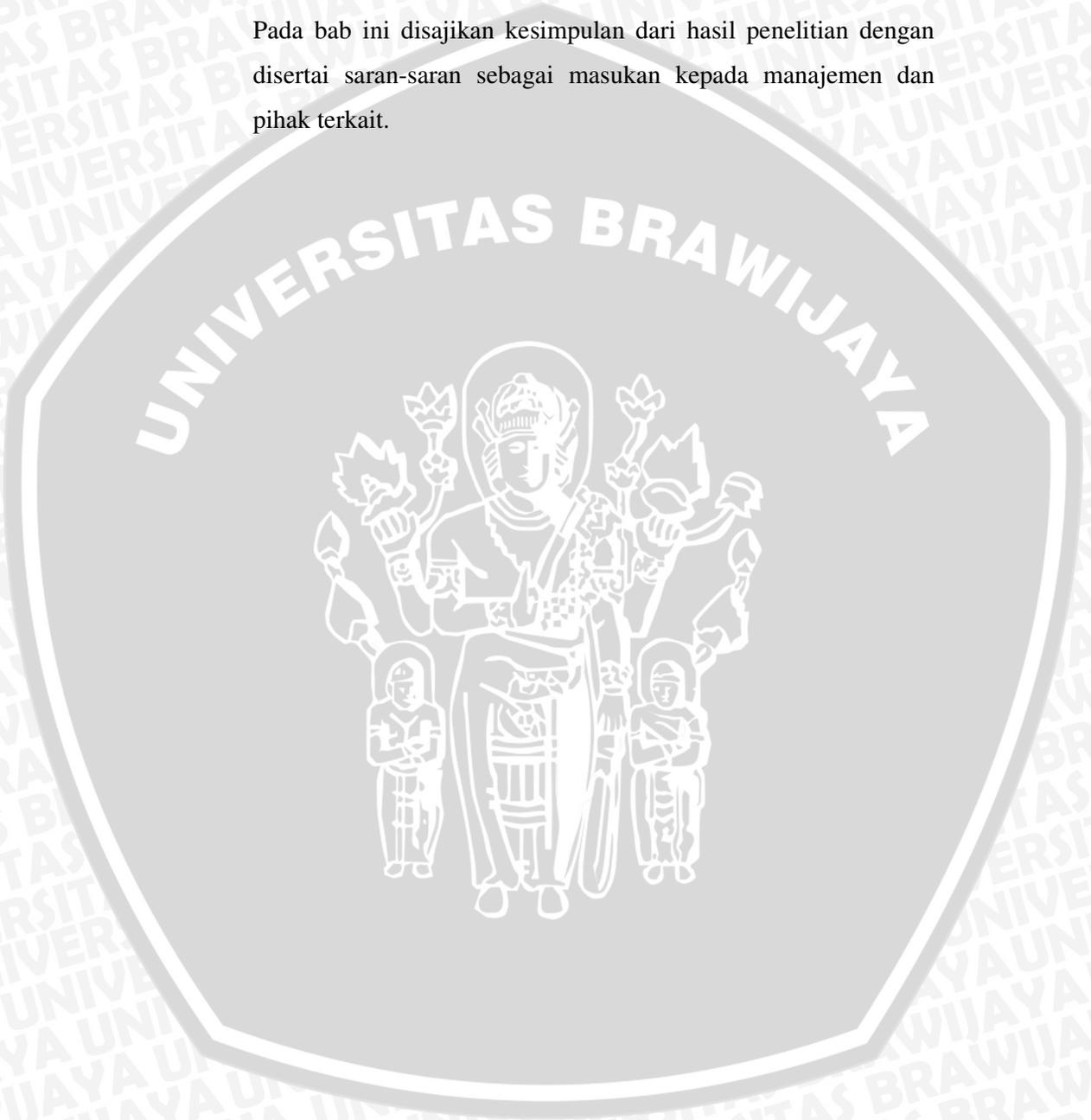
4. Bab IV: Hasil dan Pembahasan

Menguraikan hasil dari penelitian tentang gambaran umum perusahaan, meliputi misi dan tujuan perusahaan, analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, analisis SWOT,

pemilihan alternatif strategi dengan mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman melalui diagram analisis SWOT.

5. Bab V : Penutup

Pada bab ini disajikan kesimpulan dari hasil penelitian dengan disertai saran-saran sebagai masukan kepada manajemen dan pihak terkait.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategi

Usaha untuk mengelola kegiatan-kegiatan internal perusahaan merupakan tanggung jawab para eksekutif, dimana dalam mengelola kegiatan tersebut mereka harus menghadapi berbagai tantangan yang muncul dari berbagai lingkungan yang mempengaruhi aktivitas perusahaan. Semua tantangan yang mungkin timbul itu harus diantisipasi, dipantau, dan dinilai dalam proses pengambilan keputusan eksekutif agar suatu perusahaan dapat bertahan hidup di dunia bisnis dan dapat melakukan ekspansi usaha apabila memungkinkan. Para eksekutif, dalam menjaga kelangsungan usaha tersebut harus menggunakan suatu proses manajemen strategi, dimana proses ini akan dapat menempatkan perusahaan secara optimal dalam lingkungan, tuntutan faktor internal, serta kondisi persaingan yang sering tak terduga.

1. Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi

Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *stratagos* (*stratos* = militer dan *ag* = memimpin), sehingga *stratagos* berarti sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal atau kepemimpinan dalam ketentaraan. Pada era 1990-an istilah strategi ditranslasikan dalam kompetisi bisnis dan diartikan bahwa strategi adalah hal menetapkan arah kepada "manajemen" dalam arti tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan dalam pasar (Purnomo, 2005:8).

Menurut Learned *et al*; dalam Rangkuti (2002:3): "Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian, salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak". Menurut Dirgantoro (2001:5): "Strategi adalah hal menetapkan arah kepada "manajemen" dalam arti orang tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar".

Muhammad (2000:6) menyatakan "Pengertian manajemen strategi adalah usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan". Menurut Nawawi (2003:148) menyatakan bahwa :

"Manajemen strategi adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya".

Berdasarkan definisi diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian manajemen strategi adalah kumpulan keputusan dan tindakan terpadu yang menghubungkan kekuatan strategi perusahaan dengan lingkungannya dibuat oleh manajemen puncak untuk diimplementasikan kepada seluruh jajaran organisasi, dimana keputusan tersebut dianggap sebagai strategi yang paling efektif untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

2. Manfaat manajemen strategi

Manajemen strategi memungkinkan suatu organisasi untuk proaktif dalam membentuk masa depannya, memungkinkan perusahaan untuk memulai dan mempengaruhi aktifitas. Hal tersebut membuat perusahaan memiliki kontrol terhadap nasibnya. Manfaat utama manajemen strategi dapat membantu organisasi untuk memformulasikan strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis dan rasional untuk pilihan strategi. Menurut David terjemahan Mahardika *et al*; (2006:22) manfaat manajemen strategi terbagi menjadi 2 yaitu manfaat finansial dan manfaat non finansial.

a. Manfaat Finansial

Penelitian mengidentifikasi bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategi lebih menguntungkan dan berhasil dibanding dengan organisasi lain yang tidak menggunakannya. Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategi menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas dan produktifitas, dibandingkan dengan perusahaan yang

memiliki kinerja tinggi, yang hanya cenderung melakukan perencanaan yang sistematis untuk mempersiapkan fluktuasi di masa depan. Perusahaan dengan sistem perencanaan yang sangat mirip dengan teori manajemen strategi menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik dibanding industrinya.

Perusahaan dengan kinerja tinggi tampaknya membuat keputusan yang dilatarbelakangi informasi yang lengkap dan antisipasi yang baik, dengan konsekuensi jangka pendek dan jangka panjang. Sebaliknya, perusahaan yang kinerjanya kurang baik sering kali terlibat dalam aktifitas yang berpandangan sempit dan tidak mencerminkan perkiraan yang baik tentang kondisi masa depan.

b. Manfaat Non Finansial

Greenly dalam David terjemahan Mahardika *et al*; (2006:22) menyatakan manajemen strategi memberikan manfaat sebagai berikut :

- 1) Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas dan eksploitasi peluang.
- 2) Memberikan pandangan obyektif atas masalah manajemen
- 3) Mempresentasikan kerangka kerja untuk aktifitas kontrol dan koordinasi yang baik
- 4) Meminimalkan efek dari kondisi dan perubahan yang jelek
- 5) Memungkinkan agar keputusan besar dapat mendukung dengan baik tujuan yang telah ditentukan
- 6) Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang tidak teridentifikasi
- 7) Memungkinkan alokasi sumber daya dan waktu yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana
- 8) Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal diantara staf
- 9) Membantu mengintegrasikan perilaku individu ke dalam usaha bersama
- 10) Memberikan dasar untuk mengklarifikasi tanggung jawab individu
- 11) Mendorong pemikiran ke masa depan
- 12) Menyediakan pendekatan kooperatif
- 13) Mendorong terciptanya sikap positif terhadap perubahan
- 14) Memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas kepada manajemen suatu bisnis

3. Proses/Model Manajemen Strategi

Pemahaman tentang manajemen strategi akan lebih mudah dilakukan melalui model-model yang disusun sesederhana mungkin dalam rangka mempermudah pemahaman. Seiring dengan perkembangan manajemen strategi maka model yang digunakan juga mengalami perkembangan, sehingga cukup banyak model yang ditawarkan oleh pakar dalam manajemen strategi.

Terdapat beberapa tahap penting yang harus dilalui dalam merumuskan dan menetapkan suatu strategi. Dari sebuah sumber, menyebutkan bahwa terdapat dua belas tahap umum yang dilalui dalam proses manajemen strategi, yaitu :

- a. Perumusan misi organisasi (perusahaan)
 - b. Penentuan profil organisasi
 - c. Analisis dan pilihan strategik
 - d. Penetapan sasaran jangka panjang
 - e. Penentuan strategi induk
 - f. Penentuan strategi operasioanl
 - g. Penentuan sasaran jangka pendek, seperti sasaran tahunan
 - h. Perumusan kebijaksanaan
 - i. Pelembagaan strategi
 - j. Penciptaan sistem pengawasan
 - k. Penciptaan sistem penilaian
 - l. Penciptaan sistem umpan balik
- (Siagian, 2003:30)

Berkaitan dengan analisis lingkungan, maka model yang digambarkan oleh Siagian (2003:30) seperti pada gambar di bawah ini dapat menjadi acuan dalam perumusan strategi perusahaan.

Penjelasan Model Manajemen Strategi

a. Perumusan Misi Organisasi

Bagi suatu organisasi atau perusahaan penentuan misi sangat penting karena misi itu bukan hanya sangat mendasar sifatnya, akan tetapi membuat organisasi memiliki "jati diri" yang bersifat khas.

b. Profil Organisasi (Perusahaan)

Profil organisasi menggambarkan sejarah organisasi di masa lalu dikaitkan dengan sistem nilai dan kultur korporasi yang dianut dibandingkan dengan kondisi yang dihadapi untuk digunakan sebagai dasar meramalkan kemampuan organisasi di masa depan.

c. Lingkungan Eksternal

Setiap manajer puncak kiranya menyadari bahwa organisasi yang dipimpinnya mau tidak mau harus berinteraksi dengan lingkungannya. Perjalanan organisasi dipengaruhi dengan tingkat tertentu oleh dampak peristiwa, perkembangan dan sifat perubahan yang terjadi pada lingkungannya. Lingkungan eksternal tersebut dapat digolongkan pada dua jenis yang saling berhubungan dan pengaruh-mempengaruhi, yaitu lingkungan "dekat" dan lingkungan "jauh".

d. Analisis dan Pilihan Strategi

Penilaian secara simultan terhadap lingkungan eksternal dan profil perusahaan memungkinkan manajemen mengidentifikasi berbagai jenis peluang yang mungkin timbul dan dapat dimanfaatkan. Berbagai peluang tersebut berupa kemungkinan yang wajar untuk dipertimbangkan. Dalam melakukan analisis tentang berbagai kemungkinan tersebut, manajemen mutlak perlu melakukan penyaringan yang cermat sehingga terlihat perbedaan nyata antara kemungkinan sebagai peluang dan kemungkinan yang diinginkan. Jika proses demikian dilalui dengan tepat, hasilnya ialah suatu pilihan yang sifatnya strategik. Suatu pilihan strategik harus bermuara pada penggabungan antara sasaran jangka panjang dan strategi dasar organisasi yang pada gilirannya menempatkan perusahaan pada posisi yang optimal dalam menghadapi lingkungannya dalam rangka mengemban misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

e. Penetapan Sasaran Jangka Panjang

Agar mempunyai makna operasional, yang dipahami oleh semua orang dalam organisasi, manajemen puncak harus menyatakan secara jelas apa yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam satu kurun waktu tertentu di masa yang akan datang, karena itulah yang disebut dengan sasaran.

f. Penentuan Strategi Induk

Strategi induk ialah suatu rencana umum yang bersifat menyeluruh atau komprehensif yang mengandung arahan tentang tindakan-tindakan utama yang apabila terlaksana dengan baik akan berakibat pada tercapainya berbagai sasaran jangka panjang dalam lingkungan eksternal yang bergerak dinamis.

g. Penentuan Sasaran Jangka Pendek

Sasaran jangka panjang suatu organisasi atau perusahaan memerlukan konkretisasi. Salah satu cara melakukan konkretisasi itu ialah dengan melakukan periodisasi, antara lain dengan menetapkan sasaran tahunan. Sasaran jangka panjang mutlak perlu dirinci dalam sasaran jangka pendek, dalam hal ini sasaran tahunan. Karena sifatnya rincian sasaran jangka panjang, berarti bahwa bidang-bidang sasaran jangka panjang juga merupakan bidang-bidang sasaran jangka pendek. Hanya saja karena jangkauan waktunya lebih dekat, rincian tersebut harus semakin lebih jelas, konkret, mengandung hal-hal yang sifatnya mendetail dan semakin bersifat kuantitatif.

h. Penentuan Strategi Operasional

Telah umum diketahui bahwa suatu organisasi bisnis terdiri dari berbagai satuan kerja yang dikenal dengan berbagai nomenklatur seperti departemen, divisi, bagian, seksi dan lain sebagainya yang bertanggungjawab untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan fungsional seperti produksi, pemasaran, keuangan, akunting, sumber daya manusia dan berbagai fungsi organisasional lainnya. Berbagai satuan kerja itulah yang mengoperasionalkan rencana maupun strategi perusahaan.

i. Perumusan kebijaksanaan

Salah satu langkah dalam manajemen strategi adalah perumusan kebijaksanaan. Yang dimaksud dengan kebijaksanaan disini ialah suatu prosedur operasional yang baku yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah *standard operating procedures* (SOP). Maksud ditetapkannya prosedur yang baku tersebut ialah untuk meningkatkan efektifitas kerja para manajer yang diharapkan memusatkan perhatian pada operasionalisasi misi dan strategi dasar organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dari berbagai sasaran karena telah dibekali dengan cara dan pendekatan yang tepat digunakan dalam pengambilan keputusan rutin.

j. Pelembagaan Strategi

Agar dalam suatu organisasi tercipta satu persepsi tentang gerak langkah dari semua komponen organisasi dalam rangka implementasi strategi induk dan strategi operasional, tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan untuk dicapai, misi yang harus diemban, pilihan strategik yang telah dibuat strategi dasar yang telah ditetapkan, bidang kegiatan fungsional yang telah dirumuskan kesemuanya harus menjadi "milik" setiap orang dalam organisasi. Inilah yang dimaksud dengan pelembagaan strategi.

k. Penciptaan Sistem Pengawasan

Merupakan kenyataan yang tidak dapat disanggah bahwa operasionalisasi strategi memerlukan pengawasan. Mengawasi berarti mengamati dan memantau dengan berbagai cara seperti pengamatan langsung kegiatan-kegiatan operasional di lapangan, membaca laporan dan berbagai cara lainnya sementara berbagai kegiatan operasional sedang berlangsung.

l. Penciptaan Sistem Penilaian

Penilaian menjadi sangat penting mendapat perhatian karena dari penilaian itu, sasaran terlampaui, hasil yang diperoleh sama dengan sasaran yang telah ditetapkan atau sasaran tidak tercapai. Masing-masing situasi sangat penting sebagai dasar pengambil keputusan dalam proses manajemen strategi berikutnya.

m. Penciptaan Sistem Umpan balik

Dalam dunia bisnis disadari benar, baik oleh para teoretisi maupun oleh para praktisi bahwa dalam setiap dan semua jenis kegiatan yang berlangsung dalam organisasi diperlukan umpan balik tentang bagaimana strategi yang telah ditetapkan diimplementasikan. Umpan balik yang faktual, tepat waktu dan obyektif akan membuat manajemen puncak memperoleh pengetahuan tentang segi-segi keberhasilan organisasi maupun kekurang berhasilannya, atau bahkan kegagalannya.

B. Analisis Lingkungan Perusahaan

1. Pengertian Analisis Lingkungan

Perubahan akan selalu terjadi, dan pada era globalisasi perubahan-perubahan berlangsung dengan cepat dan dalam intensitas yang tinggi pula. Perubahan itu juga terjadi secara fundamental hampir pada semua bidang. Tentu saja perubahan juga terjadi pada lingkungan bisnis baik yang memberikan pengaruh baik maupun buruk. Sebelum berbagai proses lain dalam manajemen strategi, analisis mengenai lingkungan perusahaan merupakan hal yang pertama dan akan dilakukan.

Analisis lingkungan adalah suatu proses monitoring terhadap lingkungan organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*) yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya (Dirgantoro, 2004:38). Menurut sumber lain, yang dimaksudkan dengan analisa lingkungan adalah penelusuran kondisi eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan sampai pada pangkalnya (Purnomo, 2005:25). Analisa lingkungan ini, akan membuat perusahaan dapat mewaspadaikan dan memahami implikasi-implikasi dari perubahan untuk kemudian dapat bersaing secara lebih efektif.

2. Tujuan dan Peran Analisis Lingkungan

Secara khusus, peran atau fungsi analisis lingkungan bagi tiap perusahaan tentu saja berbeda-beda, namun secara umum, tujuan perusahaan untuk melakukan analisa lingkungan adalah untuk menilai lingkungan organisasi secara keseluruhan. Diharapkan manajemen dapat

memberikan reaksi yang sesuai dan proporsional untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

Menurut Peter dalam Purnomo (2005:28), ada tiga peran utama dari analisis lingkungan, yaitu:

- 1) *Policy-Oriented Role*
Peran yang dimaksud disini adalah peran analisis yang berorientasi pada kebijakan manajemen tingkat atas dan bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan memberikan informasi bagi manajemen tingkat atas tentang kecenderungan utama yang muncul dalam lingkungan.
- 2) *Integrated Strategic Planning Role*
Peran ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan membuat manajemen tingkat atas dan manajer divisi menyadari segala issue yang terjadi di lingkungan perusahaan yang memiliki implikasi langsung pada proses perencanaan.
- 3) *Function-Oriented Role*
Peran ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan menyediakan informasi lingkungan yang memberi perhatian pada efektifitas kinerja fungsi organisasi tertentu.

3. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Keberadaan perusahaan atau organisasi tak bisa lepas dari lingkungan luar yang ada di sekitarnya, dimana hal ini disebut dengan lingkungan eksternal perusahaan. Terdapat banyak faktor eksternal yang mempengaruhi pilihan arah dan tindakan suatu perusahaan dan akhirnya, struktur organisasi dan proses internalnya.

Menurut Pearce and Robinson terjemahan Maulana (1997:93-135), lingkungan eksternal dibagi menjadi 3 sub kategori yaitu : lingkungan jauh (*remote environment*), lingkungan industri dan lingkungan operasional.

a. Lingkungan Jauh (*remote environment*)

Lingkungan Jauh perusahaan terdiri dari faktor-faktor yang pada dasarnya diluar dan terlepas dari perusahaan, yaitu:

- 1) Faktor Ekonomi
 - a. Ketersediaan kredit
 - b. Tingkat penghasilan yang dapat dibelanjakan
 - c. Tingkat suku bunga
 - d. Tingkat inflasi
 - e. Harga-harga produk dan jasa.

2) Faktor Sosial

Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini dan gaya hidup orang-orang di lingkungan ekstern perusahaan yang berkembang dari pengaruh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnik.

3) Faktor Politik

- a. Program perapajakan
- b. Ketentuan upah minimum
- c. Kebijakan tentang polusi dan penetapan harga
- d. Batasan administratif.

4) Faktor Teknologi

5) Faktor Ekologi

b. Lingkungan Industri

Aspek lingkungan industri akan lebih mengarah pada aspek persaingan di mana bisnis perusahaan berada. Faktor-faktor dalam lingkungan industri diantaranya sbb :

- 1) Ancaman masuk pendatang baru
- 2) Pemasok yang kuat
- 3) Pembeli yang kuat
- 4) Produk substitusi
- 5) Persaingan di antara para anggota industri

c. Lingkunga Operasional

- 1) Posisi bersaing
- 2) Profil pelanggan
- 3) Pemasok
- 4) Kreditor
- 5) Sumber daya manusia: sifat pasar tenaga kerja

Menurut Umar (2003:74), lingkungan organisasi dapat dikelompokkan menjadi:

a. Lingkungan Jauh

- 1) Faktor politik
- 2) Faktor teknologi
- 3) Faktor ekonomi
- 4) Faktor sosial

- b. Lingkungan Industri
 - 1) Aspek hambatan masuk
 - 2) Aspek daya tawar pemasok
 - 3) Aspek daya tawar pembeli
 - 4) Aspek ketersediaan barang substitusi
 - 5) Aspek persaingan dalam industri

Menurut Purnomo (2005:30-40), lingkungan eksternal diklasifikasikan menjadi dua bagian besar, yaitu:

- a. Lingkungan umum
 - 1) Faktor ekonomi
 - 2) Faktor sosial
 - 3) Faktor politik dan hukum
 - 4) Faktor teknologi
 - 5) Faktor demografi
- b. Lingkungan Industri
 - 1) Ancaman masuknya pendatang baru
 - 2) Tingkat rivalitas diantara para pesaing yang ada
 - 3) Tekanan dari produk pengganti
 - 4) Kekuatan tawar menawar pembeli
 - 5) Kekuatan tawar menawar pemasok

Menurut Amirullah dan Cantika (2002:17), berpendapat bahwa lingkungan eksternal dikelompokkan menjadi:

- a. Lingkungan Umum
 - 1) Segment demografis
 - 2) Segment ekonomi
 - 3) Segment politis/hukum
 - 4) Segment sosial Budaya
 - 5) Segment teknologi
- b. Lingkungan Industri
 - 1) Ancaman pesaing baru
 - 2) Kekuatan pemasok
 - 3) Kekuatan pembeli
 - 4) Produk pengganti
 - 5) Intensitas persaingan

4. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Lingkungan internal terdiri dari komponen-komponen atau variabel-variabel lingkungan yang berasal atau berada di dalam perusahaan/organisasi itu sendiri. Komponen-komponen dari lingkungan internal ini cenderung lebih mudah dikendalikan oleh organisasi/perusahaan atau berada di dalam jangkauan intervensi mereka. Karena sifatnya yang berasal dari dalam, maka organisasi/perusahaan lebih memiliki *bargain value* untuk berkompromi atau menyasati komponen-

komponen yang berada di dalam lingkungan internal (Dirgantoro, 2004:40).

Menurut Wheelen and Hunger terjemahan Agung (2001:11), lingkungan internal terdiri dari 3 variabel, yaitu:

- a. Struktur organisasi, yaitu cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja.
- b. Budaya organisasi, yaitu pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi dan disampaikan dari satu generasi ke generasi berikutnya.
- c. Sumber daya, merupakan input yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk suatu proses produksi. Sumber daya yang ada pada perusahaan yaitu:
 - 1) Pemasaran
 - 2) Keuangan
 - 3) Penelitian dan pengembangan (*R&D*)
 - 4) Operasi
 - 5) Sumber daya manusia
 - 6) Sistem informasi

Secara garis besar, aspek-aspek internal industri dibagi menjadi lima yaitu:

1. Aspek Organisasi, meliputi:
 - a. Jaringan komunikasi
 - b. Struktur organisasi
 - c. Hirarki tujuan
 - d. *Policy*, prosedur, aturan
 - e. Kemampuan tim manajemen
2. Aspek Pemasaran
 - a. Segmentasi pasar
 - b. Strategi produk
 - c. Strategi harga
 - d. Strategi promosi
 - e. Strategi distribusi
3. Aspek Keuangan
 - a. Likuiditas
 - b. Profitabilitas
 - c. Aktivitas
 - d. Peluang investasi
4. Aspek Personel/Sumber Daya Manusia
 - a. Hubungan ketenagakerjaan
 - b. Perekrutan
 - c. Program Pelatihan
 - d. Sistem penilaian *performance*
 - e. Sistem insentif
 - f. Tingkat absensi dan *turnover* karyawan

5. Aspek Produksi
 - a. *layout* fasilitas pabrik
 - b. Penelitian dan pengembangan
 - c. Penggunaan teknologi
 - d. Pembelian bahan mentah
 - e. Pengontrolan inventori
- (Dirgantoro, 2004: 42)

C. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) (Rangkuti, 2002:18-19). Menurut Kusnadi (2001:165) SWOT merupakan suatu pendekatan yang mencoba menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal organisasi yang ada. Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategi harus menganalisis faktor-faktor strategi perusahaan dalam kondisi yang ada saat ini. Model yang paling populer untuk menganalisis situasi dan kondisi tersebut adalah analisis SWOT.

Siagian (2003:172) menggunakan faktor-faktor dalam analisis SWOT sebagai berikut:

1. Faktor kekuatan (*strenght*)

Kekuatan perusahaan maupun unit-unit bisnis di dalamnya adalah kemampuan khusus yang ada dalam organisasi berupa sumber daya, ketrampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuat perusahaan tersebut lebih kuat daripada pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar, sehingga berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran.

2. Faktor kelemahan (*weakness*)

Kelemahan disini yang dimaksud adalah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber daya, ketrampilan dan kemampuan lain yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, produk yang tidak atau kurang diminati, serta perolehan keuntungan yang kurang memadai.

3. Faktor peluang (*opportunities*)

Definisi sederhana tentang peluang adalah "berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis". Yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut adalah sebagai berikut :

- a) Kecenderungan yang penting yang terjadi di kalangan pengguna produk
- b) Identifikasi segmen pasar yang terabaikan
- c) Perubahan pada kondisi persaingan
- d) Perubahan pada peraturan perundang-undangan
- e) Membaiknya hubungan dengan pembeli
- f) Membaiknya hubungan dengan pemasok

4. Faktor ancaman (*threat*)

Ancaman adalah faktor - faktor lingkungan yang tidak menguntungkan bagi posisi perusahaan dan satuan bisnisnya. Apabila tidak segera diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi perusahaan untuk masa sekarang maupun di masa depan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatkan posisi tawar pembeli dan pemasok, kemajuan teknologi, serta perubahan dalam peraturan perundang-undangan dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.

Kombinasi faktor internal dan faktor eksternal dalam SWOT yang digunakan dalam menganalisis perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2
Diagram Analisis SWOT



Sumber: Rangkuti, 2002:19

Kuadran 1: Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih mempunyai kekuatan dari segi internal. Strategi yang

harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/jasa).

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

(Rangkuti, 2002:19-20)

Gambar 3
Matrik SWOT

INTERNAL EKSTERNAL	<i>STRENGTHS (S)</i> Faktor-faktor kekuatan internal	<i>WEAKNESSES (W)</i> Faktor-faktor kelemahan internal
	<i>OPPORTUNITIES (O)</i> Faktor peluang eksternal	<u>STRATEGI SO</u> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
<i>THREATS (T)</i> Faktor ancaman eksternal	<u>STRATEGI ST</u> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<u>STRATEGI WT</u> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti, 2002;31

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Ini adalah Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada.

Evaluasi faktor internal dan faktor eksternal utama dalam melakukan evaluasi digunakan beberapa rumus-rumus dalam penghitungan bobot yang diberikan, yaitu :

1. Bobot Faktor (BF)

$$BF = \frac{NU}{\sum NU} \times 100 \%$$

2. Nilai Bobot Dukungan (NBD)

$$NBD = BF \times ND$$

3. Nilai Rata-Rata Keterkaitan (NRK)

$$NRK = \frac{NK}{\text{Jumlah Faktor}}$$

4. Nilai Bobot Keterkaitan (NBK)

$$NBK = NRK \times BF$$

5. Total Nilai Bobot (TNB)

$$TNB = NBD + NBK$$

(www.google.com; 2008)

Nilai Urgensi (NU) digunakan untuk menentukan tingkat urgensinya pada masing-masing faktor terhadap pencapaian tujuan dan setiap faktor diberi bobot antara 1 sampai dengan 5, tergantung tingkat urgensinya, yaitu :

- Nilai urgensi 5: sangat tinggi nilai urgensinya
- Nilai urgensi 4: tinggi nilai urgensinya
- Nilai urgensi 3: cukup tinggi nilai urgensinya
- Nilai urgensi 2: kurang tinggi nilai urgensinya
- Nilai urgensi 1: sangat kurang tinggi nilai urgensinya.

Nilai Dukungan (ND) disini digunakan untuk menunjukkan besarnya dukungan setiap faktor baik bersifat mendorong maupun menghambat terhadap pencapaian tujuan dan diberi bobot 1 sampai 5 tergantung tingkat dukungannya, yaitu :

- Nilai dukungan 5: sangat kuat dukungannya, sangat kuat hambatannya
- Nilai dukungan 4: kuat dukungannya, kuat hambatannya
- Nilai dukungan 3: cukup kuat dukungannya, cukup kuat hambatannya
- Nilai dukungan 2: kurang kuat dukungannya, kurang kuat hambatannya
- Nilai dukungan 1: sangat kurang kuat dukungannya, sangat kurang kuat hambatannya

Nilai Keterkaitan (NK) akan menunjukkan besarnya keterkaitan satu faktor pada faktor-faktor lainnya terhadap pencapaian tujuan dan diberi bobot 0 sampai 5 tergantung dari kuatnya keterkaitan masing-masing faktor dengan faktor-faktor lainnya, yaitu :

- Nilai keterkaitan 5: keterkaitan yang sangat kuat antar faktor
- Nilai keterkaitan 4: keterkaitan yang kuat antar faktor
- Nilai keterkaitan 3: keterkaitan yang cukup kuat antar faktor
- Nilai keterkaitan 2: keterkaitan yang kurang kuat antar faktor
- Nilai keterkaitan 1: keterkaitan yang sangat kurang kuat antar faktor
- Nilai keterkaitan 0: tidak adanya keterkaitan antar faktor

Setelah memperoleh nilai total nilai bobot (TNB) maka bisa dilakukan penentuan posisi perusahaan pada diagram peta kekuatan. Setelah penentuan posisi perusahaan tersebut, berbagai alternatif strategi dapat dirumuskan dengan memasukkan berbagai faktor internal dan eksternal tersebut ke dalam matrik SWOT, dimana terdapat 4 alternatif strategi yang dapat disarankan, yaitu SO strategi, ST strategi, WO strategi, dan WT strategi.

D. Analisis Rasio Keuangan

Analisis laporan keuangan perusahaan pada dasarnya merupakan penghitungan rasio-rasio untuk menilai keadaan keuangan perusahaan di masa lalu, saat ini, dan kemungkinannya di masa depan (Syamsudin, 2004:37). Ada beberapa cara yang dapat digunakan di dalam menganalisa keadaan keuangan perusahaan, tetapi analisa dengan menggunakan rasio merupakan hal yang

sangat umum dilakukan dimana hasilnya akan memberikan pengukuran relatif dari operasi perusahaan. Analisis tingkat likuiditas saja sudah dapat dijadikan suatu cara untuk menilai bagaimana kondisi keuangan perusahaan.

Rasio likuiditas digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban finansial jangka pendek atau kemampuan perusahaan untuk melunasi utang jangka pendek tepat pada waktunya

Ada tiga cara penting dalam pengukuran tingkat likuiditas secara menyeluruh ini, yaitu :

1. *Net working capital*

NWC adalah selisih antara *current assets* (aktiva lancar) dengan *current liabilities* (hutang lancar).

$$NWC = \text{current assets} - \text{current liabilities}$$

2. *Current rasio*

Tingkat *current rasio* dapat ditentukan dengan jalan membandingkan antara *current assets* dengan *current liabilities*.

$$\text{Current rasio} = \frac{\text{current assets}}{\text{current liabilities}}$$

3. *Quick rasio (QR)*

$$\text{Quick rasio} = \frac{\text{current assets} - \text{inventory}}{\text{current liabilities}}$$

Sabardi, (1995 :105)

E. Formulasi Strategi

Setelah profil lingkungan internal dan eksternal perusahaan di peroleh, langkah selanjutnya adalah mempertimbangkan berbagai alternatif strategi yang paling sesuai, dengan memperhatikan misi dan tujuan perusahaan, sehingga dapat menentukan kebijakan umum menyeluruh yang harus diputuskan oleh manajemen puncak suatu perusahaan.

1. Pengertian Formulasi/Perumusan Strategi

Berikut ini merupakan pendapat beberapa ahli membahas tentang pengertian formulasi/perumusan strategi :

"Perumusan Strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi

meliputi penentuan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan" (Hunger and Wheelen terjemahan Agung, 2001:12).

Sumber lain menyatakan bahwa formulasi strategi adalah menentukan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan (Dirgantoro, 2004:82). Aktivitas-aktivitas tersebut bisa dikelompokkan dalam tiga kelompok, yaitu: Analisis strategi, perencanaan strategi dan pemilihan strategi

Dalam melakukan formulasi strategi, beberapa hal yang patut dipertimbangkan, diantaranya adalah:

- a) Harus dipahami benar visi, misi, dan obyektif perusahaan sehingga kita akan mengetahui ke arah mana perusahaan akan dibawa serta bagaimana caranya untuk menuju ke arah tersebut.
- b) Harus dipahami tentang posisi perusahaan saat ini.
- c) Kemampuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan (internal maupun eksternal) yang sedang dihadapi perusahaan saat ini.
- d) Mencari alternatif solusi yang bisa dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efisien di masa yang akan datang.

2. Visi dan Misi Perusahaan

Menetapkan visi dimaksudkan untuk memberikan arah tentang akan menjadi apa atau seperti apa organisasi atau perusahaan di masa yang akan datang, atau secara lebih ringkas suatu pandangan ke depan tentang suatu perusahaan. Menurut Dirgantoro (2004:24), "Visi adalah suatu pandangan yang jauh tentang perusahaan; tujuan-tujuan perusahaan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut". Sedangkan misi perusahaan pada hakikatnya menjelaskan kegunaan dan alasan mengapa suatu perusahaan ada.

Menurut Purnomo (2005: 64), pengertian misi yaitu:

" Misi perusahaan biasanya memberikan gambaran yang jelas tentang ciri pokok produk yang ditawarkan dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan, kebutuhan konsumen yang hendak dipenuhi dan konsumen yang hendak dituju, serta karakter pasar dimana perusahaan akan bersaing, komitmen terhadap karyawan, filosofi diri serta citra perusahaan yang diharapkan diperoleh dari masyarakat.

Dirgantoro (2001:28) menyatakan bahwa pengertian misi adalah tujuan dan alasan mengapa perusahaan ada. Misi akan memberikan arah sekaligus batasan proses pencapaian tujuan. Manfaat misi diantaranya adalah:

- 1) Membantu memfokuskan sumber daya secara umum.
- 2) Membantu memastikan bahwa organisasi tidak terlibat dalam konflik kepentingan.
- 3) Berfungsi sebagai dasar pemikiran umum untuk mengalokasikan sumber daya organisasi.
- 4) Membentuk wilayah tanggung jawab kerja yang luas dalam perusahaan.
- 5) Berfungsi sebagai dasar pengembangan tujuan perusahaan.

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam perumusan misi perusahaan adalah sebagai berikut:

- 1) Konsumen dan pasar yang menjadi sasaran
- 2) Jasa pelayanan yang akan diberikan
- 3) Wilayah operasi perusahaan
- 4) Teknologi yang akan dimanfaatkan
- 5) Pemantapan keberadaan organisasi
- 6) Filsafat bisnis yang akan diterapkan
- 7) Pengenalan jati diri perusahaan secara mantap
- 8) Citra perusahaan yang ingin diproyeksikan ke masyarakat luas (Siagian, 2003:48)

3. Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan menyediakan dasar untuk perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian. Tanpa tujuan dan komunikasi yang efektif perilaku dalam perusahaan dapat tersesat ke berbagai arah. Manajemen seharusnya menggunakan tujuan untuk menuntun perusahaan mereka dengan cara menggunakan tujuan tersebut sebagai petunjuk dalam membuat keputusan, meningkatkan efisiensi, serta menjadi petunjuk untuk melakukan *performance appraisal*. Secara umum, tujuan perusahaan dikategorikan dalam dua jenis, yaitu tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang (Purnomo, 2005:65).

Druker dalam Purnomo (2005:66) menyatakan bahwa salah satu kekeliruan dalam mengatur perusahaan adalah manajemen memfokuskan

diri hanya pada satu tujuan pokok. Menurutnya perusahaan seharusnya berupaya untuk meraih beberapa tujuan.

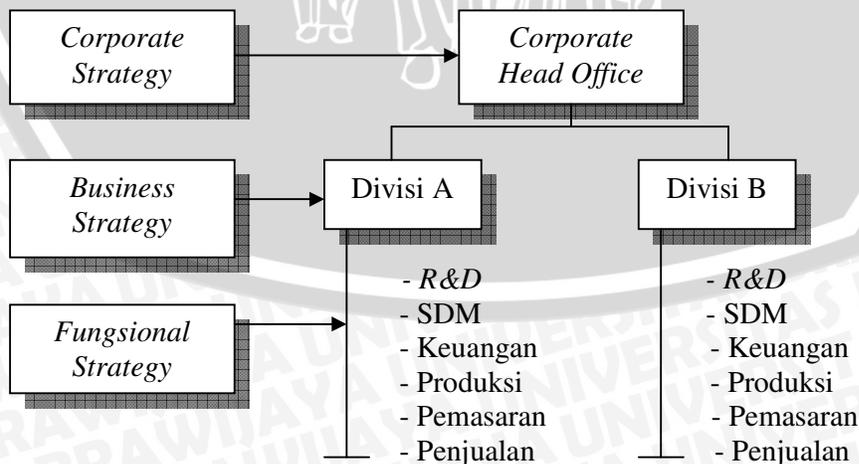
Menurut Dirgantoro (2004:31) ruang lingkup utama yang dijadikan tujuan perusahaan, adalah:

- 1) *Market standing* (inovasi pasar)
- 2) *Innovation* (inovasi)
- 3) *Productivity*
- 4) *Resource level : inventory, cash, dll*
- 5) *Profitability*
- 6) *Manajer performance and attitude*
- 7) *Worker performance and attitude*
- 8) *Social responsibility*

4. Tingkatan Strategi

Pengambilan keputusan dari suatu perusahaan terdiri dari tiga tingkatan. Posisi puncak adalah tingkatan korporat (*corporate level*) yang biasanya terdiri dari direksi dan CEO. Posisi menengah adalah tingkatan usaha (*business level*), yang biasanya terdiri dari manajer-manajer tingkat divisi dari suatu perusahaan. Manajer-manajer ini harus menerjemahkan pernyataan-pernyataan dan maksud yang diinginkan dalam tingkatan korporat ke dalam tujuan-tujuan yang real di divisi-divisinya masing-masing. Posisi pengambilan paling bawah adalah tingkat fungsional (*fungsional level*). Mereka mengembangkan tujuan tahunan dan strategi-strategi jangka pendek pada berbagai fungsi perusahaan.

Gambar 4
Tingkatan strategi dalam perusahaan



Sumber: Purnomo, 2005:19

5. Alternatif Strategi

Suatu perusahaan dapat memilih berbagai alternatif strategi umum untuk mencapai arah yang diinginkan di masa depan tergantung kepada lingkungan masing-masing perusahaan. Menurut Glueck dan Jauch terjemahan Murad dan Sitanggung (1998:216), berbagai alternatif strategi umum yang bisa digunakan perusahaan diantaranya adalah :

a. Strategi Stabilitas

Strategi ini dilakukan perusahaan bila perusahaan tetap melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa, sektor pasar, dan sektor fungsi sebagai yang ditetapkan dalam definisi bisnisnya, atau dalam sektor yang sangat serupa. Strategi ini juga dilakukan perusahaan jika keputusan strategi utamanya difokuskan pada penambahan perbaikan terhadap pelaksanaan fungsinya. Strategi ini digunakan pada suatu produk atau bisnis yang berada pada tahap kedewasaan karena strategi ini mempunyai resiko rendah.

Alasan perusahaan menggunakan strategi stabilitas ini adalah:

- 1) Perusahaan telah berhasil dan menguntungkan
- 2) Perusahaan dalam industri tahap kedewasaan
- 3) Lingkungan perusahaan relatif stabil
- 4) Strategi ini hanya sedikit resikonya karena manajemen tidak banyak melakukan perubahan strategi dalam menjalankan perusahaan.
- 5) Manajemen perusahaan yang telah matang cenderung berhati-hati memilih waktu untuk menentukan kapan harus memasuki pasar bila terjadi perubahan pasar, dan hanya bila dalam keadaan luar biasa mereka akan mengubah strateginya. Manajemen lebih memilih mengerjakan strategi yang sudah ada dan tidak mau memikirkan alternatif lainnya. Anggapan bahwa ekspansi mengakibatkan ketidakefisienan.

b. Strategi Ekspansi

Strategi ini dilakukan perusahaan bila perusahaan melayani masyarakat dalam sektor produk/jasa tambahan atau menambahkan

pasaran atau fungsi pada definisi mereka, dan jika perusahaan memfokuskan keputusan strateginya pada peningkatan ukuran dalam langkah kegiatan dalam bisnisnya sekarang. Strategi ini diminati oleh manajemen perusahaan karena para eksekutif menyamakan ekspansi dengan efektifitas dan mereka percaya bahwa pertumbuhan akan menghasilkan kekuatan monopoli. Anggapan di atas tidak salah apabila pertumbuhan tersebut didukung oleh kondisi keuangan perusahaan yang baik, kualitas produk dan jasa yang prima, pasar yang menunjang, dan perekonomian yang mendukung untuk berkembang, serta kemampuan untuk menguasai bidangnya, sehingga tidak terjadi pengeksploitasian sumber daya perusahaan yang sia-sia. Strategi ekspansi terdiri dari:

1) Ekspansi Internal

Dalam ekspansi internal, perusahaan berusaha untuk meningkatkan penjualan dan *market share* dari lini produk atau jasa yang sedang berjalan secara lebih cepat dari yang sekarang dengan meningkatkan permintaan primer dan mendorong penggunaan baru untuk produk atau jasa yang sekarang dalam daerah yang sama, yang sekarang dilayani (penetrasi pasar).

Gambar 5
Ekspansi Intern Melalui Produk dan Pemasaran

		Produk Sekarang	Produk Baru
Sekarang	P a s a r	Penetrasi pasar yang ada dengan produk yang ada sekarang	Menambah pasar baru
Baru		Menambah produk baru	Menambah produk dan pasar baru

Sumber: Glueck and Jauch terjemahan Murad dan Sitanggung, 1998:221

Perusahaan dapat juga menggunakan strategi ekspansi yang memperluas daerah pemasaran, ekspansi terhadap bentuk produk

atau jasa yang dijual, ekspansi terhadap produk atau jasa dan pasar baru dengan memperkenalkan perubahan kecil pada produk atau jasa pada bagian baru dari pasar.

2) Ekspansi Eksternal

Ekspansi Eksternal dapat dilakukan dengan:

a) *Vertical integration* (integrasi vertikal), yaitu integrasi melalui akuisisi dengan organisasi lain yang terdapat dalam saluran distribusi. Ada dua jenis integrasi vertikal, yaitu:

(1) *Backward integration* (integrasi hulu), ini terjadi jika perusahaan membeli atau menguasai perusahaan pemasoknya.

(2) *Forward integration* (integrasi hilir), ini terjadi jika perusahaan membeli atau menguasai perusahaan yang lebih dekat dengan konsumen, seperti pedagang besar dan pedagang eceran.

b) *Horizontal integration* (integrasi horizontal), yaitu integrasi yang menggabungkan perusahaan dengan hasil produk serupa dari dalam industri atau bisnis yang sama.

c) *Diversification* (diversifikasi), adalah pertumbuhan melalui akuisisi perusahaan dalam industri yang memiliki *line of business* yang berbeda. Ada dua jenis diversifikasi, yaitu:

(1) *Concentric diversification*, ini terjadi apabila perusahaan yang diakuisisi mempunyai teknologi, produk, saluran distribusi, dan pasar yang sama dengan perusahaan pembelinya.

(2) *Conglomerate diversification*, ini terjadi bila perusahaan yang diakuisisi merupakan *line of business* yang berbeda sama sekali.

d) *Mergers and joint ventures*, merupakan strategi penggabungan perusahaan tanpa akuisisi.

(1) *Mergers*, suatu perusahaan bergabung dengan perusahaan lain untuk membentuk perusahaan baru.

(2) *Joint ventures*, suatu perusahaan bekerja sama dengan perusahaan lain dalam proyek yang terlalu besar untuk ditangani sendiri.

c. Strategi Penciutan

Strategi ini dilakukan perusahaan bila perusahaan merasakan perlunya untuk mengurangi lini produk atau jasa, pasar dan fungsi mereka. Strategi ini juga digunakan jika perusahaan memusatkan keputusan strateginya pada peningkatan fungsional melalui pengurangan kegiatan dalam unit-unit yang mempunyai arus kas negatif. Beberapa alasan menggunakan strategi ini adalah:

- 1) Perusahaan tidak berjalan dengan baik, malah terlihat buruk.
- 2) Perusahaan mendapat tekanan dari para pemegang saham, konsumen, atau kalangan yang berpengaruh lainnya untuk segera memperbaiki kinerjanya, karena ternyata perusahaan tidak dapat mencapai tujuan berdasarkan strategi yang direncanakan.
- 3) Lingkungan tampak semakin terancam, sedangkan kekuatan internal perusahaan tidak mampu lagi mengatasi masalah tersebut.
- 4) Adanya peluang yang bagus dalam lingkungan usaha tidak dapat ditanggapi dengan baik, padahal kekuatan perusahaan dapat digunakan untuk menangkap peluang tersebut.

Strategi penciutan terdiri dari tiga macam, yaitu:

- 1) *Turnaround strategy*, strategi ini dilakukan pada perusahaan dengan kinerja kurang baik tapi belum mencapai tahap kritis. Dilakukan dengan penghapusan produk kurang menguntungkan, pengurangan angkatan kerja, serta mencari metode lain yang membuat perusahaan lebih efisien.
- 2) *Divestment strategy*, strategi ini digunakan saat bisnis tertentu tidak sesuai lagi atau secara konsisten gagal untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi ini meliputi penjualan bisnis atau pemisahan bagian perusahaan.

3) *Liquidation strategy*, dalam strategi ini pemilik perusahaan tersebut mengakui adanya kebangkrutan perusahaan, sehingga bisnis ditutup dan dijual asetnya.

d. Strategi Kombinasi

Strategi ini dilakukan perusahaan jika keputusan strategi pokoknya difokuskan pada berbagai strategi besar secara sadar (stabilitas, perluasan, penciutan) pada waktu yang sama (secara simultan) dalam berbagai SBU perusahaan, dan bila perusahaan merencanakan menggunakan beberapa strategi besar pada masa depan yang berbeda (secara berurutan). Alasan menetapkan strategi kombinasi adalah:

- 1) Terjadinya perubahan-perubahan yang cepat pada lingkungan intern dan ekstern perusahaan.
- 2) Adanya tahap-tahap kehidupan yang berbeda (perkenalan, tumbuh, dewasa, menurun) dari suatu produk.

6. Kebijakan (*policy*)

Kebijakan adalah keputusan bersifat umum yang telah ditepkan sebelumnya yang menjadi pedoman atau menjadi pengganti bagi pengambilan keputusan manajerial yang bersifat repetitif (berulang). (Pearce and Robinson terjemahan Maulana, 1997: 36). Kebijakan menjadi pedoman pemikiran, keputusan dan tindakan manajer dan pada bawahan mereka dalam mengimplementasikan strategi organisasi. Kebijakan memberikan penuntun untuk menetapkan dan mengendalikan proses operasi perusahaan yang sedang berjalan sesuai dengan sasaran strategik perusahaan.

F. Benchmarking

1. Pengertian *Benchmarking*

Menurut kamus, *benchmarking* dapat dipadankan dengan "patok duga". *Benchmarking* muncul pada awal tahun 1980, tetapi baru pada tahun 1990 mulai populer sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan. *Benchmarking* merupakan suatu proses belajar secara sistematis dan terus menerus untuk menganalisis tata cara kerja terbaik untuk menciptakan dan

mencapai tujuan dengan prestasi kelas dunia, dengan membandingkan setiap bagian dari suatu perusahaan dengan perusahaan pesaing yang paling unggul dalam kelas dunia.

Benchmarking adalah konsep penetapan tujuan berlandaskan pada pengetahuan tentang apa yang telah dicapai oleh pihak lain, yaitu pesaing eksternal dan pesaing internal, baik anak perusahaan atau divisi lain. Secara implisit, *benchmarking* adalah konsep dimana tujuan yang dirumuskan harus dapat dicapai, karena hal ini telah dicapai oleh perusahaan lain (Nasution, 2001:189).

Ada beberapa definisi mengenai *benchmarking*. Beberapa diantaranya akan dibahas disini.

- 1) Gregory H. Watson mendefinisikan *benchmarking* sebagai pencarian secara berkesinambungan dan penerapan secara nyata praktik-praktik yang lebih baik yang mengarah pada kinerja kompetitif yang unggul.
- 2) Robert Camp menyatakan bahwa *benchmarking* adalah proses pengukuran yang kontinu menyangkut produk, jasa dan praktik-praktik terhadap kompetitor terbaik.
- 3) David Kearns (CEO dari Xerox) mengatakan bahwa *benchmarking* adalah suatu proses pengukuran terus-menerus atas produk, jasa dan tata cara kita terhadap pesaing kita yang terkuat atau badan usaha lain yang dikenal sebagai yang terbaik.
- 4) Definisi diterapkan di IBM yaitu bahwa *benchmarking* merupakan suatu proses terus menerus untuk menganalisis tata cara terbaik di dunia dengan maksud menciptakan dan mencapai sasaran dan tujuan dengan prestasi kelas dunia.
- 5) Teddy Pawitra mendefinisikan *benchmarking* sebagai suatu proses belajar yang berlangsung sistematis dan terus menerus dimana tiap bagian dari suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan yang terbaik atau pesaing yang paling unggul.
- 6) Goetsch dan Davis mendefinisikan *benchmarking* sebagai proses perbandingan dan pengukuran operasi atau proses internal organisasi terhadap mereka yang terbaik dalam kelasnya, baik dari dalam maupun luar industri.

(Pawitra dalam Tjiptono dan Diana, 2000:233)

Berbagai definisi diatas memiliki banyak persamaan, yaitu bahwa tujuan utama *benchmarking* adalah untuk menemukan kunci atau rahasia sukses dan kemudian mengadaptasi dan memperbaikinya untuk diterapkan pada perusahaan yang melaksanakan *benchmarking* tersebut. Dari definisi-definisi tersebut, dapat diketahui bahwa *benchmarking* merupakan

pekerjaan yang sangat berat, baik secara 'fisik' maupun 'mental'. Dikatakan secara 'fisik' karena dibutuhkan sumber daya manusia dan teknologi yang matang untuk melakukan *benchmarking* secara akurat. Sedangkan secara 'mental' adalah bahwa pihak manajemen perusahaan yang melakukan *benchmarking* harus bersiap diri bila setelah dibandingkan dengan pesaing, ternyata mereka menemukan kesenjangan yang cukup tinggi. Pada titik inilah kemudian terbuka kemungkinan terjadi merger atau akuisisi. Sehingga dapat memberikan dampak yang positif dan saling menguntungkan.

Kesimpulan mengenai asas *benchmarking* dari beberapa definisi tersebut, yaitu:

- 1) *Benchmarking* merupakan kiat untuk mengetahui tentang bagaimana dan mengapa suatu perusahaan yang memimpin dalam suatu industri dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih baik dibandingkan dengan yang lainnya.
- 2) Fokus dari kegiatan *benchmarking* diarahkan pada praktik terbaik dari perusahaan lainnya. Ruang lingkupnya makin diperluas yakni dari produk dan jasa menjalar ke arah proses, fungsi, kinerja organisasi, logistik, pemasaran, dan lain-lain. *Benchmarking* berwujud perbandingan yang terus-menerus, jangka panjang, dan siklikal tentang praktik dari hasil perusahaan yang terbaik dimanapun perusahaan itu berada.
- 3) Praktik *benchmarking* berlangsung secara sistematis dan terpadu dengan praktik manajemen lainnya, misalnya *TQM*, *corporate reengineering*, analisis pesaing, dan lain-lain.
- 4) Kegiatan pokok *benchmarking* perlu keterlibatan dari semua pihak yang berkepentingan, pemilihan yang tepat tentang apa yang akan di benchmark, pemahaman dari organisasi itu sendiri, pemilihan mitra yang cocok, dan kemampuan untuk melaksanakan apa yang ditemukan dalam praktik bisnis (Pawitra dalam Tjiptono dan Diana, 2000:233).

Ada perbedaan cukup besar antara *benchmarking* dan analisis persaingan. Analisis persaingan meliputi perbandingan antara produk pesaing dengan produk yang dihasilkan perusahaan. Sedangkan *benchmarking* jauh lebih itu, yaitu membandingkan bagaimana suatu produk direkayasa, diproduksi, didistribusikan dan didukung.

Tabel 1
Perbedaan *Benchmarking* dan Analisis Persaingan

<i>Benchmarking</i>	Analisis Persaingan
a. Melihat pada proses	a. Melihat pada hasil
b. Memeriksa bagaimana sesuatu	b. Memeriksa apa yang telah terjadi dan dikerjakan
c. Dapat membandingkan dengan industri lainnya	c. Perbandingan di dalam industri
d. Penelitian membagi hasil untuk kepentingan bersama	d. Penelitian tanpa membagi hasil
e. Dapat tidak kompetitif	e. Selalu kompetitif
f. Membagi informasi	f. Rahasia
g. Kemitraan	g. Tersendiri
h. Kerja sama/Independen	h. Mandiri
i. Digunakan untuk mencapai tujuan perbaikan	i. Dipergunakan untuk memeriksa persaingan
j. Tujuan berupa pengetahuan proses	j. Tujuan berupa pengetahuan tentang industri
k. Fokus pada kebutuhan pelanggan	k. Fokus pada kebutuhan perusahaan

Sumber: Tjiptono & Diana, *Total Quality Management*, 2001:235

2. Dasar Pemikiran Perlunya *Benchmarking*

Dorongan melakukan *benchmarking* ditentukan oleh faktor pemenuhan kepuasan pelanggan yang sifatnya dinamis serta dapat meningkatkan daya saing dalam menghadapi liberalisasi perdagangan dan globalisasi ekonomi. Apabila suatu perusahaan memiliki proses 4 x lebih efisien, maka perusahaan lainnya mengadopsi proses tersebut dan menyempurnakan hingga mencapai 6 x lebih efisien. *Benchmarking* dimaksudkan untuk secara langsung meningkatkan efisiensi operasi dan strategi perusahaan. Konsep *benchmarking* mengarah pada reorientasi budaya menuju usaha belajar, peningkatan ketrampilan karyawan, dan efisiensi yang pada gilirannya mengarah pada proses perbaikan berkelanjutan.

Menurut Karlof dan Ostblom dalam Nasution (2001:193), konsep efisiensi yang ingin dicapai melalui *benchmarking* mengandung 4 komponen dasar, yaitu kualitas, volume produksi, dan biaya produksi. Keempat komponen itu dapat digabungkan untuk menghasilkan nilai dan produktifitas.

Benchmarking digunakan untuk menentukan proses yang akan diperbaiki secara berkesinambungan, yang menawarkan jalan tercepat dengan didasarkan pada manajemen waktu (*time based management*) yang dapat menyederhanakan arus informasi, produk dalam partai (*batch*) yang kecil agar lebih cepat dikerjakan dan tidak menumpuk, proses berjalan secara paralel yang dimulai dari pemesanan, produksi, distribusi dan penjualan, serta memperpendek jangka waktu proses. Dengan mempercepat tempo pengerjaan di setiap proses, serta meniadakan proses-proses yang tidak perlu, maka perusahaan akan responsif melayani keinginan konsumen.

Faktor-faktor yang dipertimbangkan untuk mendorong suatu perusahaan melakukan *benchmarking* terutama adalah sebagai berikut:

- 1) Komitmen terhadap pelaksanaan manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management=TQM*).
- 2) Fokus pada pelanggan
- 3) *Product to market time*
- 4) Waktu siklus manufaktur
- 5) Laba

Dengan melakukan *benchmarking*, Ross dalam Nasution (2001:194) mengemukakan manfaat-manfaat yang diperoleh berikut ini.

- 1) Perubahan budaya perusahaan
Benchmarking memungkinkan perusahaan menentukan target kinerja baru yang realistis yang akan meyakinkan setiap orang dalam organisasi mengenai kredibilitas target yang ingin dicapai. Hal ini dapat mengatasi sindrom *not invented here* dan alasan *we're different* yang sering dilontarkan sebagai argumen untuk tetap mempertahankan status quo.
- 2) Perbaikan kinerja
Benchmarking memungkinkan perusahaan mengetahui adanya kesenjangan-kesenjangan tertentu dalam kinerja dan proses yang akan diperbaiki. Hal ini bermanfaat bagi perancangan ulang produk untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan.
- 3) Peningkatan kemampuan sumber daya manusia
Benchmarking memberikan dasar pelatihan karyawan. Para karyawan menyadari adanya kesenjangan tentang apa yang mereka kerjakan dan apa yang dikerjakan di perusahaan terbaik di kelasnya. Usaha mengurangi kesenjangan memerlukan keterlibatan karyawan dalam setiap pemecahan masalah dan perbaikan proses.

Melalui keterlibatan tersebut, serta setiap karyawan mengalami peningkatan kemampuan dan ketrampilan.

3. Kaitan Manajemen Strategis dengan *Benchmarking*

Sebelumnya telah diketahui bahwa pengertian manajemen strategi adalah usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Dalam perumusan alternatif strategi, perusahaan akan dihadapkan pada berbagai alternatif yang diantaranya adalah pemanfaatan kondisi internal perusahaan untuk mengisi peluang-peluang dari lingkungan eksternal.

Benchmarking merupakan bagian dari proses mutu total. Gregory H. Watson dalam Tjiptono dan Diana (2000:233) mendefinisikan *benchmarking* sebagai pencarian secara berkesinambungan dan penerapan secara nyata praktik-praktik yang lebih baik yang mengarah pada kinerja kompetitif yang unggul. Terdapat keterkaitan dimana apabila perusahaan ingin mengoptimalkan kekuatan internal maka dapat dilakukan proses *benchmarking*, karena dengan proses ini perusahaan akan menemukan hasil pengukuran performansi, kondisi produk dan pelayanan perusahaan yang dilakukan oleh perusahaan terbaik dikelasnya sehingga hal tersebut dapat dijadikan sebagai pembandingan perusahaan untuk menyusun rencana strategis perusahaannya dalam mendesain produk baru agar perusahaan dapat mencapai performansi, kondisi produk, pelayanan dan praktek-praktek yang lebih unggul atau paling tidak sama dengan perusahaan terbaik.

Jika perusahaan bisa menemukan kesenjangan yang ada, maka perusahaan akan dapat menetapkan kemana sumber daya akan dialokasikan dan perumusan strategi akan lebih terarah sehingga berdampak sangat baik terhadap perusahaan.

4. Evolusi Konsep *Benchmarking*

Pada akhir tahun 1970-an Xerox hampir jatuh bangkrut karena serbuan dari pesaingnya, terutama dari Jepang seperti Minolta, Ricoh, dan Canon. Para pesaing tersebut menawarkan produk yang kualitasnya lebih

baik dengan harga lebih murah di pasar Amerika Serikat. Untuk mengatasi hal itu CEO David Kearns meluncurkan program baru pada tahun 1981, yaitu program 'memperbaharui semangat inovasi Xerox dalam menguasai pasar melalui keterlibatan karyawan dan *Benchmarking*'. Xerox melakukan berbagai usaha perbaikan, seperti penekanan biaya produksi, penyempurnaan tahapan proses produksi hingga mana penyimpanan di gudang. Akhirnya Xerox dapat bangkit kembali dan sejajar dengan para pesaingnya dari Jepang.

Keberhasilan Xerox dalam meraih penghargaan Malcolm Baldrige National Quality Award pada tahun 1989 menyebabkan strategi *benchmarking* muncul ke permukaan dan semakin banyak diterapkan di perusahaan-perusahaan. Perusahaan-perusahaan lain yang sukses dengan *benchmarking* diantaranya adalah IBM, Motorola, AT&T, Westinghouse, dan Zytec.

Menurut Watson dalam Nasution (2001), konsep *benchmarking* sebenarnya paling tidak telah mengalami lima generasi, yaitu:

1) *Reverse Engineering*

Dalam generasi tahap ini, dilakukan perbandingan karakteristik produk, fungsi produk dan kinerja terhadap produk sejenis dari pesaing. *Reverse engineering* juga tidak melibatkan proses bisnis untuk di *benchmark*. Tahap ini cenderung berorientasi teknis, dengan pendekatan rekayasa produk, termasuk didalamnya membedah dan mempelajari karakteristik produk pesaing.

2) *Competitive Benchmarking*

Generasi kedua ini berlangsung sekitar tahun 1976-1986. Selain melakukan *benchmarking* terhadap karakteristik produk, *benchmarking* kompetitif juga melakukan *benchmarking* terhadap proses yang memungkinkan produk yang dihasilkan adalah produk unggul.

3) *Process Benchmarking*

Konsep ini tidak hanya membatasi lingkungannya pada proses bisnis pesaing saja, tetapi juga mengandung cakupan yang lebih luas dengan anggapan dasar bahwa beberapa proses bisnis perusahaan terkemuka yang sukses memiliki kemiripan dengan perusahaan yang akan melakukan *benchmarking*.

4) *Strategic Benchmarking*

Dalam konsep ini dibahas hal-hal yang berkaitan dengan arah strategis jangka panjang. Strategi *benchmarking* merupakan suatu proses sistematis untuk mengevaluasi alternatif, implementasi strategi bisnis, dan memperbaiki kinerja dengan memahami dan

mengadaptasi strategi yang telah berhasil dilakukan oleh mitra eksternal yang telah berpartisipasi dalam aliansi bisnis.

5) *Global Benchmarking*

Generasi kelima ini mencakup semua generasi sebelumnya dengan tambahan bahwa cakupan geografisnya sudah mengglobal dengan membandingkan terhadap mitra global maupun pesaing global.

Perlu diperhatikan bahwa dengan pengklasifikasian lima generasi ini tidak berarti bahwa generasi-generasi terdahulu sudah tidak berlaku lagi saat ini. Pada praktiknya, kelima generasi tersebut masih berlangsung saat ini.

5. Jenis-Jenis *Benchmarking*

Pada dasarnya terdapat empat jenis *benchmarking*, yaitu:

- 1) *Internal benchmarking*, yaitu investigasi *benchmarking* yang paling mudah melalui perbandingan operasi-operasi diantara fungsi-fungsi dalam organisasi itu sendiri.
- 2) *Competitive benchmarking*, yaitu tingkatan yang lebih lanjut dari *internal benchmarking*. *Competitive benchmarking* berfungsi memposisikan produk perusahaan terhadap produk pesaing. *competitive benchmarking* sering juga disebut *external benchmarking*. informasi ini dapat diperoleh dari majalah-majalah perdagangan, asosiasi bisnis sejenis, publikasi riset, dan sumber lain.
- 3) *Functional benchmarking*, yaitu jenis *benchmarking* yang tidak harus membatasi pada perbandingan terhadap pesaing langsung. *Functional benchmarking* dapat melakukan investigasi terhadap perusahaan-perusahaan yang unggul dalam industri yang tidak sejenis.
- 4) *Generic benchmarking*, yaitu jenis *benchmarking* dimana beberapa fungsi bisnis dan proses adalah sama tanpa mempedulikan ketidakserupaan atau ketidaksejenan diantara industri-industri. *generic benchmarking* membutuhkan konseptualisasi yang komprehensif (*broad conceptualization*), serta merupakan jenis *benchmarking* yang paling sulit. *generic benchmarking* merupakan perluasan dari *functional benchmarking*.

(Sumber: Gaspersz terjemahan Yuniar, 2006:19)

6. Peranan Manajemen Dalam *Benchmarking*

Manajemen memegang peranan penting dalam proses *benchmarking*. Tanpa adanya dukungan, keterlibatan dan komitmen dari manajemen puncak, maka tidak mungkin dilaksanakan *benchmarking*. Berbagai pertimbangan *benchmarking* yang membutuhkan dukungan manajemen

sebelum prosesnya dapat dinilai adalah komitmen terhadap perubahan, pendanaan, personil, pengungkapan informasi dan keterlibatan.

Hal-hal penting yang berkaitan dengan peranan manajemen dalam *benchmarking* adalah sebagai berikut:

- 1) Agar *benchmarking* dapat produktif, manajemen harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap perubahan proses suatu perusahaan.
- 2) Manajemen harus menyediakan dana yang dibutuhkan dalam kegiatan *benchmarking*.
- 3) Manajemen harus mengalokasikan SDM yang tepat dan terampil dalam mengadopsi *benchmarking*.
- 4) Informasi yang dapat diungkapkan kepada mitra *benchmarking* hanya dapat disiapkan dan ditentukan pihak manajemen.
- 5) Manajemen puncak harus terlibat secara langsung dalam setiap kegiatan pokok *benchmarking*, yaitu penentuan proses yang akan diperbaiki, penentuan mitra *benchmarking*, dan negosiasi untuk mencapai kesepakatan dengan mitra *benchmarking*.

(Tjiptono dan Diana, 2000:251)

7. Prasyarat *Benchmarking*

Sebelum melakukan *benchmarking*, organisasi harus memenuhi beberapa persyaratan berikut:

- a. Kemauan dan komitmen
- b. Keterkaitan tujuan strategik
- c. Tujuan untuk menjadi yang terbaik, bukan hanya untuk perbaikan
- d. Keterbukaan terhadap ide-ide
- e. Pemahaman terhadap proses, produk dan jasa yang ada.
- f. Proses yang terdokumentasi
- g. Ketrampilan analisis proses
- h. Ketrampilan riset, komunikasi dan pembentukan tim

Adapun kode etik yang berlaku dalam pengumpulan data yang lengkap tentang bagaimana sebuah perusahaan memutar roda bisnisnya. Berikut adalah beberapa penjelasan yang bersumber dari *international benchmarking clearinghouse (IBC)* mengenai langkah-langkah yang baik

yang dilakukan terhadap perusahaan yang akan di *benchmark*, yaitu sebagai berikut:

- 1) Memanfaatkan penelitian sekunder untuk mendapatkan data-data umum tentang perusahaan-perusahaan yang akan di *benchmark*.
 - 2) Membeli produk pesaing pada tempat penjualan umum kemudian melakukan *reverse engineering*.
 - 3) Melakukan riset pasar dan survei mengenai kepuasan pelanggan.
 - 4) Sedapat mungkin mengumpulkan informasi atau data di saat transaksi terjadi.
 - 5) Meminta perusahaan lain untuk secara langsung berbagi informasi tentang proses yang mereka jalankan.
 - 6) Memotivasi karyawan agar membangun data base menyangkut apa saja yang mereka ketahui tentang pesaing.
- (Tjiptono dan Diana, 2000:253)

8. Proses *Benchmarking*

Kegiatan *benchmarking* dilakukan melalui beberapa tahapan. Menurut Camp dalam Nasution (2001:195) proses tersebut adalah:

a. Perencanaan

Langkah awal dalam merencanakan *benchmarking* adalah mengidentifikasi proses atau operasi apa yang membutuhkan perbaikan untuk di *benchmark*. Langkah kedua mencari perusahaan lain atau pesaing yang sukses dalam melakukan operasi yang sama. Langkah ketiga, menentukan data-data apa saja yang diperlukan serta menentukan metode pengamatan dan pengukuran yang bagaimana yang harus dilakukan. Langkah ke empat mengadakan negosiasi dengan mitra *benchmarking* untuk mencapai kesepakatan penelitian *benchmarking*.

Pada umumnya karakteristik perusahaan yang unggul atau terbaik dalam kelasnya akan di *benchmark* adalah sebagai berikut:

- 1) Fokus pada prestasi, perbaikan kualitas dan produktifitas
- 2) Kesadaran atas biaya
- 3) Memiliki hubungan yang dekat dengan para pelanggannya
- 4) Memiliki hubungan yang dekat dengan para pemasok
- 5) Memanfaatkan teknologi mutakhir
- 6) Fokus pada *core business*

Dalam melakukan riset *benchmarking*, terdapat empat kategori pendekatan atau cara yang bisa digunakan, yaitu sebagai berikut:

1) *Riset In House*

Melakukan penilaian terhadap informasi dalam perusahaan sendiri maupun informasi publik untuk mengetahui kinerja suatu perusahaan/fungsi/proses. Informasi internal misalnya, diperoleh dari data base perusahaan sendiri, publikasi internal (*internal publication*), Penelaahan Internal (*internal review*), laporan tahunan (*annual report*), dan lain-lainnya.

2) Riset pihak ketiga

Membiayai kegiatan *benchmarking* yang dilakukan oleh perusahaan survei/konsultan untuk mencari informasi yang sulit diperoleh dari pesaing, atau melakukan forum panel diskusi untuk memperoleh masukan yang lebih komprehensif, misalnya mengenai keinginan atau kepuasan pelanggan.

3) Pertukaran langsung

Pertukaran informasi secara langsung melalui angket, telepon dan lain-lain.

4) Kunjungan langsung

Melakukan kunjungan ke mitra *benchmarking* untuk melakukan wawancara dan pertukaran informasi.

b. Analisis

Setelah data terkumpul, kemudian dianalisis dan diolah untuk mengetahui kinerja proses yang akan menentukan kesenjangan/perbandingan antara kedua belah pihak (perusahaan dan mitra *benchmarking*) serta menentukan perbaikan target kinerja yang ingin dicapai. Apabila ternyata mitra *benchmarking* lebih unggul, maka dilakukan analisis kelayakan implementasi serta menghitung pengaruhnya terhadap proses-proses lainnya yang berkaitan.

c. Integrasi

Apabila hasil analisis menunjukkan bahwa perubahan untuk menerapkan proses baru tersebut layak dan mendapat dukungan dari

setiap manajer, maka disusun perencanaan implementasinya guna mencegah timbulnya hambatan dan gangguan sehingga pelaksanaannya akan lancar dan berhasil. Dalam menyusun perencanaan, dapat ditargetkan kinerja proses yang lebih unggul daripada perusahaan mitra *benchmarking*. Untuk maksud tersebut diperlukan penelitian karyawan untuk mengembangkan ketrampilannya.

d. Implementasi

Implementasi *benchmarking* harus sesuai dengan yang direncanakan dan sesuai dengan prosedur baru yang membutuhkan waktu untuk bisa menjadi kebiasaan. Setelah proses baru digunakan dan berjalan lancar, biasanya kinerja perusahaan akan meningkat dengan pesat. Dengan pelaksanaan perbaikan yang berkesinambungan, maka perusahaan dapat mengungguli mitra *benchmarking*. Kesemuanya ini baru bisa tercapai bila dilakukan kegiatan pemantauan dengan pengendalian proses secara statistik untuk mengetahui kemajuan perbaikan yang telah dilakukan. Berdasarkan hasil dari kegiatan pemantauan tersebut, dilakukan kegiatan pemantauan secara berkesinambungan sehingga dapat mengungguli proses dari mitra *benchmarking*.

e. Fase kematangan

Kematangan akan tercapai pada saat praktek-praktek industri digabungkan atau disatukan dalam semua proses usaha, ini berarti memastikan superioritas.

BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian tersebut didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yaitu, rasional, empiris dan sistematis. Rasional berarti kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. Empiris berarti cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh indera manusia, dan sistematis berarti proses yang digunakan dalam penelitian itu menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis (Sugiono, 2007:1).

Metode Penelitian merupakan suatu cara yang dipakai oleh peneliti sebagai alat pemandu melakukan penelitian. Dengan metode penelitian tersebut langkah-langkah penelitian dapat dilaksanakan secara berurutan. Metode penelitian memiliki peranan yang penting dalam menentukan arah kegiatan suatu penelitian sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Selain itu, dengan metode penelitian akan diperoleh data yang relevan, dapat dipercaya dan dapat memecahkan masalah yang dihadapi.

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan masalah, maka dapat dikatakan bahwa penelitian yang dilakukan oleh peneliti dalam skripsi ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain (Sugiono, 2007:10). Menurut Nazir (2003:54) dalam bukunya metode penelitian, menerangkan bahwa:

Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian ini adalah membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Diantara jenis-jenis penelitian deskriptif tersebut, jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian studi kasus. Menurut

pendapat Maxfield yang dikutip oleh Nazir (2003:57) menyatakan bahwa studi kasus atau penelitian kasus (*case study*) adalah tentang status subyek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas. Subyek penelitian dapat saja individu, kelompok, lembaga, maupun masyarakat. Peneliti ingin mempelajari secara intensif latar belakang serta interaksi lingkungan dari unit-unit sosial yang menjadi subyek. Tujuan studi kasus untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter yang khas dan khusus, ataupun status dari individu, yang kemudian sifat-sifat khas diatas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan variabel penelitian yang akan memberikan batasan yang jelas dan terarah terhadap hal-hal yang akan diteliti untuk menjawab permasalahan yang ada. Dalam penelitian ini, yang menjadi fokus penelitian adalah:

1. Lingkungan Internal Perusahaan
 - 1) Aspek (SDM), meliputi tingkat pendidikan dan kesejahteraan pegawai.
 - 2) Aspek pemasaran, meliputi: produk, lokasi, harga, promosi serta fasilitas dan pelayanan.
 - 3) Aspek keuangan, yaitu tingkat likuiditas.
2. Lingkungan Eksternal Perusahaan
 - 1) Aspek ekonomi, meliputi pertumbuhan ekonomi dan tingkat inflasi
 - 2) Aspek politik, meliputi tingkat stabilitas politik dan peraturan pemerintah
 - 3) Aspek sosial budaya, meliputi demografi, tingkat pendidikan masyarakat dan pertimbangan keadaan lingkungan.
 - 4) Aspek teknologi

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penelitian tersebut dilaksanakan. Pada penelitian ini, lokasi penelitiannya adalah di "PT. Selecta" yang beralamat di Jl. Raya Selecta Tulungrejo Bumiaji. Pengambilan data

dilaksanakan pada bagian sumber daya manusia, bagian pemasaran, bagian keuangan, dan pada pihak-pihak lain yang terkait dengan penelitian. Penulis memilih lokasi ini sebagai tempat penelitian karena PT. Selecta merupakan salah satu penghasil PAD (Pendapatan Asli Daerah) Kota Batu dan PT. Selecta ini juga merupakan salah satu potensi Kota Batu yang harus dikembangkan terus menerus dengan menerapkan strategi yang tepat.

D. Sumber Data

Sumber data penelitian pada dasarnya ada 2, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Untuk jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah:

1) Data Primer

Data yang diperoleh langsung dari lokasi penelitian di lapangan yaitu dengan pihak eksekutif yang berwenang dan relevan dengan bidang yang diteliti.

2) Data Sekunder

Data yang diperoleh tidak dari sumbernya langsung, melainkan dikumpulkan oleh pihak lain yang sudah diolah. Yang menjadi data sekunder dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen perusahaan, hasil penelitian terdahulu, buku literatur, dan sebagainya.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1) Observasi

Melakukan pengamatan terhadap obyek penelitian mengenai perubahan-perubahan tertentu pada budaya atau kebiasaan lingkungan perusahaan. Teknik ini untuk melengkapi hasil dari teknik wawancara.

2) Wawancara (*Interview*)

Wawancara dilakukan oleh peneliti untuk memperoleh data yang diinginkan dengan jalan melakukan tanya jawab langsung dengan pihak-pihak yang terlibat langsung dalam kegiatan yang diteliti.

3) Kuosioner

Kuosioner merupakan teknik pengumpulan data berupa daftar pertanyaan yang akan diisi oleh narasumber yang bersangkutan.

4) Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan mempelajari catatan-catatan, arsip, buku panduan, dan data sekunder lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti atau dianalisis.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen Penelitian adalah segala peralatan yang digunakan untuk memperoleh, mengolah dan menginterpretasikan informasi dari para responden dengan pola pengukuran yang sama agar pekerjaan peneliti lebih mudah dan hasilnya lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. Dalam penelitian ini, Instrumen penelitiannya adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk wawancara, instrumen yang digunakan adalah berupa daftar pertanyaan.
- 2) Untuk kuisioner, instrumen yang digunakan berupa daftar pertanyaan dengan mempergunakan skala-skala tertentu.
- 3) Untuk observasi, instrumen yang digunakan berupa daftar jenis kegiatan yang mungkin timbul.
- 4) Untuk dokumentasi, instrumen penelitian yang dipakai yaitu pedoman dokumentasi, berupa kerangka-kerangka sistematis data hasil analisa yang merupakan format pencatatan dokumen.

G. Analisis Data

Setelah data yang terkumpul diklasifikasikan dan diolah, maka langkah selanjutnya adalah analisis terhadap hasil-hasil yang telah diperoleh.

Analisis data (Nazir, 2003:419) adalah mengelompokkan, membuat suatu ukuran, memanipulasi serta menyingkatkan data sehingga mudah untuk dibaca. Analisis diterapkan dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif.

1. Analisis kualitatif

Bentuk analisis kualitatif berupa penjelasan-penjelasan, bukan berupa angka-angka atau bentuk angka lainnya. Analisis ini meliputi analisis lingkungan internal perusahaan dan lingkungan eksternal perusahaan serta analisis *benchmarking*.

2. Analisis kuantitatif

Analisis ini dilakukan dengan cara menganalisa data-data yang berupa angka-angka. Analisis kuantitatif ini meliputi penentuan *critical success factor*, pemberian bobot pada tabel perhitungan faktor internal dan eksternal, serta penentuan posisi perusahaan pada diagram analisis SWOT. Tahapan dari analisis ini meliputi:

- 1) Menentukan faktor internal dan eksternal yang merupakan *critical success factor* berdasar kuosioner dari bagian internal perusahaan. *Critical success factor* dalam penelitian ini adalah factor yang memiliki total skor mencapai angka 28 atau lebih.
- 2) Penghitungan bobot masing-masing factor dengan diterapkan beberapa rumus, yaitu sebagai berikut:
 - a. Bobot Faktor (BF)
$$BF = \frac{NU}{\sum NU} \times 100 \%$$
 - b. Nilai Bobot Dukungan (NBD)
$$NBD = BF \times ND$$
 - c. Nilai Rata-Rata Keterkaitan (NRK)
$$NRK = \frac{NK}{\text{Jumlah Faktor}}$$
 - d. Nilai Bobot Keterkaitan (NBK)
$$NBK = NRK \times BF$$
 - e. Total Nilai Bobot (TNB)
$$TNB = NBD + NBK$$

Rating untuk nilai urgensi (NU), nilai dukungan (ND) dan nilai keterkaitan ditentukan oleh pihak yang berkompeten yaitu pimpinan perusahaan.
- 3) Penentuan posisi perusahaan dalam diagram analisis SWOT.
- 4) Penyusunan strategi perusahaan dalam matrik SWOT

BAB IV PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Sekitar tahun 1930-an seorang warga Negara Belanda bernama De Ruyter de Wildt membangun sebuah pemandian dengan nama BATH HOTEL SELECTA. Tahun 1942-1945 ketika Jepang berkuasa Selecta dikelola oleh warga Negara Jepang bernama Mr. Hashiguchi. Akhir tahun 1949 ketika pecah perang revolusi yang dikenal dengan Clash Kedua, Selecta dibumi-hanguskan. Pada tanggal 19 Januari 1950, dengan dipelopori oleh para pekerja, pamong Desa dan Tokoh pemuda desa Tulungrejo yang kesemuanya berjumlah 47 orang (yang dikenal sebagai PENDIRI) Selecta mulai dibangun kembali. Pada tanggal 10 Maret 1954 dibuat akte pendirian dengan nomor 20, dan dengan diberlakukannya Undang-undang No 1 tahun 1975 tentang PERSEROAN TERBATAS, dilakukan penyesuaian sehingga bentuk perusahaan menjadi Perseroan Terbatas Taman Rekreasi dan Hotel "SELECTA" disingkat PT. "SELECTA" yaitu pada tanggal 18 Juni 1954 J.A. 5/50/3. Diumumkan dalam Tambahan Berita Negara RI Nomor 724, tanggal 14 Desember 1954, nomor 100. Terdaftar di Kepaniteraan Pengadilan Negeri Malang tanggal 1 Juli 1954 nomor 40/1954.41/1954.

Dalam perjalannya, PT. Selecta mengalami beberapa kali perubahan, perubahan tersebut diantaranya adalah:

- Perubahan pertama dihadapan Notaris Mudofir Hadi, SH Malang tertanggal 25 Mei 1983 nomor 117, tertanggal 20 Agustus 1984 nomor 129 dan tetanggal 8 November 1984 nomor C2-6472-HT.01.04.TH 84.
- Perubahan kedua dihadapan Notaris Dharma Sanjata Sudagung, SH Malang tertanggal 4 Mei 1994 nomor 33 disahkan dengan Keputusan Menteri Kehakiman RI tanggal 13 Juni 1995 nomor C2-7454-HT.01.04.TH 84.
- Perubahan ketiga dihadapan Notaris Ambar Pawitri, SH Malang tertanggal 12 Mei 1998 nomor 31, tertanggal 17 Maret 1999 nomor 52

dan tertanggal 18 Februari 2000 nomor 53. Disahkan dengan keputusan Menteri Hukum dan Perundang-undangan RI tertanggal 26 Juni 2000 nomor C-12.344-HT.01.04 TH 2000.

Pada awal masa kemerdekaan, PT. Selecta merupakan tempat wisata dan peristirahatan pilihan bagi semua lapisan masyarakat negeri ini, mulai dari rakyat biasa hingga elit politik negeri ini, termasuk Bung Karno dan Bung Hatta sebagai presiden dan wakil presiden di masa itu. Dari masa kemerdekaan tersebut hingga sekarang, Selecta tetap mempertahankan tatanan sebagai tempat wisata eksotis yang indah dan sejuk, sehingga tetap menjadi tujuan wisata pilihan bagi semua lapisan masyarakat negeri ini dan wisatawan mancanegara. Bahkan Selecta telah mengembangkan diri menjadi taman rekreasi dengan berbagai fasilitas tanpa mengurangi nilai sejarah dan keasriannya.

Saham PT. Selecta dimiliki oleh 100 persen swasta murni, yang sebagian besar terdiri dari masyarakat sekitar perseroan, daerah Malang dan sekitarnya. Saham tersebut beranggotakan 1110 orang atas 5000 lembar saham. Pada umumnya karyawan perusahaan dan keluarganya sebagai pemegang saham perseroan. Saat ini sarana usaha yang dimiliki adalah :

a. Unit Taman Rekreasi

PT. Selecta tidak hanya mempunyai kolam renang dengan air pegunungan yang segar dan jernih, tapi juga dilengkapi dengan taman bunga yang luas dan indah serta taman bermain anak dengan segala fasilitas bermain untuk anak, termasuk becak mini dengan mobil mini. Kolam perahu dengan fasilitas perahu kano dan sepeda air, arena *jogging* seluas 6 hektar dan arena untuk berkuda serta tempat *out bond* yang ideal. Ketika memasuki areal taman rekreasi Selecta, pengunjung dapat dengan mudah mendapatkan tempat parkir, karena luas tempat parkir mencapai 3 hektar dan sebuah masjid yang representatif di areal tersebut. Ketika turun dari kendaraan, pengunjung di suguhi akuarium yang sangat besar di penuh berbagai macam ikan air tawar dan sebuah gua unik yang bernama gua singa.

b. Unit Hotel

Hotel Selecta dimana para proklamator negeri ini pernah menginap, sekarang telah menjelma menjadi hotel dengan fasilitas modern yang lengkap tanpa meninggalkan nilai sejarah yang pernah dicatat di Hotel Selecta. Dengan fasilitas yang lengkap pada 60 kamar dan hall berkapasitas 600 orang, sangat ideal sebagai tempat pertemuan, diklat maupun acara pesta. Pelayanan prima dalam suasana kekeluargaan merupakan sikap yang dijunjung tinggi oleh Hotel Selecta.

c. Unit Restoran

Restoran Selecta juga menyediakan berbagai macam masakan khas Jawa Timur dan *chinese food* dalam *style* tempo dulu dengan cita rasa yang menggugah selara disertai pelayanan standar tinggi, dan dilengkapi berbagai garai jajanan tradisional hingga modern. Restoran Selecta tidak hanya melayani pengunjung umum perorangan tetapi juga untuk rombongan dalam jumlah besar.

d. Unit Kebun

Terdiri dari 6 bidang kebun seluas \pm 6 hektar dengan tanaman pohon apel, jeruk, kesemek, pisang, serta tanaman buah lainnya.

Selain terdapat unit-unit bisnis tersebut, di PT. Selecta juga terdapat Pasar Wisata Selecta yang merupakan tempat ideal untuk belanja, yang menyediakan berbagai tanaman hias, souvenir, makanan ringan khas Batu dan buah-buahan bahkan kelinci ataupun hawan piaraan yang lain.

2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi PT. "Selecta":

" PT. Selecta berkecimpung dalam bisnis jasa pariwisata meliputi taman rekreasi, perhotelan, restoran dan perkebunan. Sebagai cikal-bakal obyek wisata Kota Batu, PT. "Selecta" bertekad untuk terus meningkatkan pembangunan sarana pelayanan yang bermutu, ramah lingkungan serta memberikan manfaat bagi perkembangan dunia pariwisata khususnya di Kota Batu serta menjadikan sarana peningkatan kesejahteraan masyarakat".

Misi PT. "Selecta":

- 1) Diterapkan manajemen yang terbuka dan bergerak di segala arah dengan pemberian otonomi yang lebih luas namun terbatas kepada kepala-kepala unit usaha untuk meningkatkan rasa tanggung jawab serta memberikan peluang untuk pengembangan kreatifitas dari tiap-tiap unit atau bagian.
- 2) Menggali terus potensi pendapatan yang masih terbuka di segala bidang.
- 3) Mengembangkan terus inovasi untuk membuat perusahaan semakin maju, dan terus mengikuti perkembangan serta selera pengunjung dengan tetap mempertahankan ciri khas Selecta yaitu wisata alam dan menciptakan Selecta yang ASSRRI (Aman, Sejuk, Segar, Rindang, Ramah dan Indah).

3. Tujuan Perusahaan

PT. Selecta sebagai perusahaan perseroan, mempunyai orientasi untuk meningkatkan profit perusahaan dengan meningkatkan kualitas pelayanan wisata maupun produk-produknya sehingga tercapai kesejahteraan seluruh karyawan.

4. Lokasi Perusahaan

Penentuan lokasi suatu perusahaan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan. Lokasi perusahaan sangat menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan karena lokasi yang strategis dapat menarik lebih banyak konsumen dan tentunya akan menguntungkan perusahaan.

PT. Selecta terletak di Desa Tulungrejo, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu yang berada pada ketinggian 1150 m dari permukaan air laut, dengan suhu udara antara 15 - 25 derajat celcius dan dikelilingi oleh Gunung Panderman, Arjuno, Welirang dan Anjasmoro. Lokasi dan kondisi berbukit-bukit yang dimiliki PT. Selecta ini, merupakan salah satu faktor yang membuat perusahaan tetap *survive* sampai saat ini.

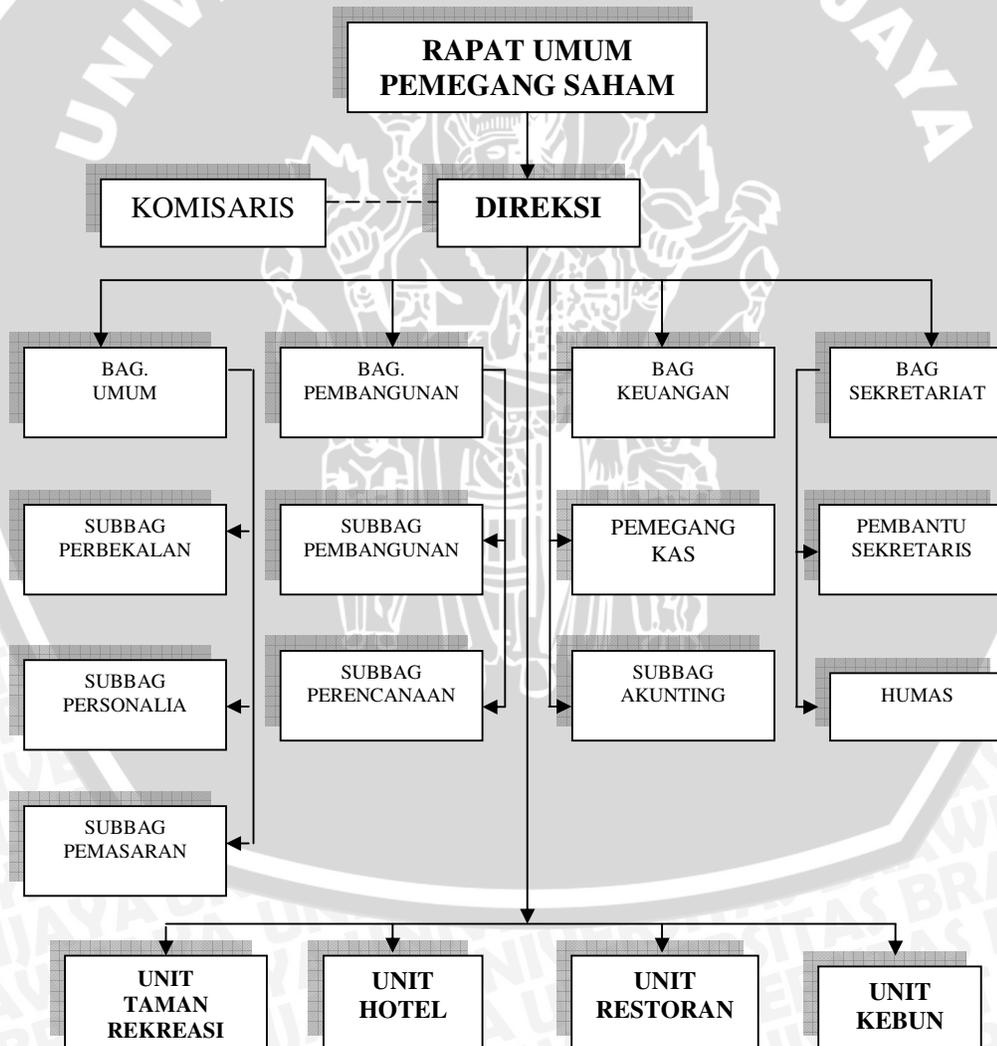
5. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Struktur organisasi adalah alat yang sangat penting di dalam suatu organisasi, karena dengan adanya struktur organisasi tersebut akan nampak

jelas tugas, wewenang dan tanggung jawab, hubungan dan tata kerja dari orang-orang yang bekerjasama dengan usahanya untuk mencapai tujuan. Untuk itu perlu adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang wajar dalam suatu organisasi perusahaan.

PT. Selecta mengatur kewajiban, tanggung jawab atas hasil pekerjaannya diterapkan struktur organisasi garis, jabatan tertinggi dipegang oleh pimpinan yang mempunyai wewenang dan kebijakan yang harus diikuti oleh semua bawahannya, untuk lebih jelasnya struktur organisasi yang diterapkan oleh PT. Selecta adalah sebagai berikut:

Gambar 6
Struktur Organisasi dan Tatakelola Perusahaan



Sumber: PT. Selecta, 2008

Adapun uraian tugas dari struktur organisasi PT. Selecta adalah sebagai berikut:

a. Rapat umum pemegang saham

Rapat umum pemegang saham (RUPS) merupakan pemegang keputusan tertinggi.

b. Direksi

Direksi merupakan pimpinan PT. Selecta yang mempunyai tugas sebagai berikut:

- 1) Mengatur seluruh kebijakan yang ada di PT. Selecta dan bertanggung jawab di dalam organisasi dan luar organisasi. Kepemimpinan Direksi dipantau oleh komisaris.
- 2) Melakukan pembinaan, pengembangan, dan pengawasan unit-unit.
- 3) Melakukan evaluasi pada unit-unit yang ada
- 4) Mengadakan rapat mendadak jika terdapat sesuatu hal yang saat itu perlu dimusyawarahkan.

c. Bagian umum

Bagian umum membawahi tiga sub bagian yaitu:

- 1) Subbag personalia, bertugas mengelola seluruh administrasi kepersonaliaan perusahaan, diantaranya perekrutan karyawan baru, penerimaan magang dan penelitian, dan lain-lain.
- 2) Subbag pemasaran, bertugas melaksanakan promosi ke instansi-instansi, sekolah ; mengiklankan melalui media cetak, media TV dan lain-lain.
- 3) Subbag perbekalan

d. Bagian pembangunan

Bagian pembangunan mempunyai tugas mengatur segala sarana yang ada di PT. Selecta, bagian ini membawahi dua Sub bagian.

1) Subbag pembangunan

Mempunyai tugas mengatur sarana yang ada di PT. Selecta seperti mengatur jadwal pembangunan, letak bangunan, teknis bangunan dan lain-lain.

2) Subbag perencanaan

Mempunyai tugas mengatur tentang rencana sarana pembangunan seperti desain bangunan dan mengecek bangunan apa yang perlu ditambah atau dibenahi.

e. Bagian keuangan

Bagian keuangan mempunyai tugas mengatur tentang financial PT. Selecta, bagian ini membawahi dua sub bagian.

1) Pemegang kas, yang bertugas:

- a) Mempunyai tugas mencatat pemasukan dan pengeluaran seluruh kas PT. Selecta.
- b) Merencanakan, memeriksa dokumen pendukung dan menandatangani penerimaan dan pengeluaran uang.
- c) Membuat laporan pajak
- d) Mengawasi dan memeriksa pelaksanaan stock opname kas
- e) Menyimpan dan mengamankan dokumen dan surat-surat berharga

2) Subbag akunting, yang bertugas:

- a) Mengelola seksi pembukuan
- b) Melakukan pencatatan, mengelompokkan dan membuat ikhtisar dalam bentuk nilai uang dari setiap perusahaan harta kekayaan hutang dan modal perusahaan serta evaluasinya sesuai prinsip-prinsip akuntansi
- c) Meneliti dan mengoreksi hasil pengolahan data
- d) Melayani pemeriksaan akuntansi baik intern maupun ekstern
- e) Menyiapkan laporan keuangan berupa neraca dan daftar rugi laba serta rinciannya.
- f) Menyiapkan data-data untuk bahan penyusunan anggaran

f. Bagian sekretaris

Bagian sekretaris mempunyai tugas mengatur urusan administrasi PT. Selecta, bagian ini membawahi dua sub bagian:

1) Pembantu sekretaris, yang bertugas:

- a) Menyelenggarakan tugas-tugas ketatausahaan.

- b) Menyelenggarakan pengumpulan data–data perusahaan serta menyusun laporan.
 - c) Mengelola kegiatan–kegiatan komunikasi melalui telepon, dan faximile.
- 2) Bagian hubungan masyarakat (Humas)
- a) Melaksanakan hubungan dengan instansi/lembaga terkait yang ada hubungannya dengan masalah sosial dan masyarakat.
 - b) Menyelenggarakan pelayanan umum serta kendaraan dinas.
 - c) Menyelenggarakan tugas – tugas hubungan masyarakat.

g. Unit Taman Rekreasi

Unit ini merupakan salah satu usaha PT. Selecta, yang mempunyai tugas mengatur segala sesuatu yang berkaitan dengan operasional taman rekreasi. Unit ini diatur oleh ketua unit dan dibantu oleh wakil unit, sekretaris unit, keuangan unit, dan tata usaha unit.

h. Unit Hotel

Unit ini merupakan salah satu usaha PT. Selecta, yang mempunyai tugas mengatur segala sesuatu yang berkaitan dengan operasional hotel. Unit ini diatur oleh ketua unit dan dibantu oleh wakil unit, sekretaris unit, keuangan unit, dan tata usaha unit.

i. Unit Restoran

Unit ini merupakan salah satu usaha PT. Selecta, yang mempunyai tugas mengatur segala sesuatu yang berkaitan dengan operasional restoran. Unit ini diatur oleh ketua unit dan dibantu oleh wakil unit, sekretaris unit, keuangan uit dan tata usaha unit.

j. Unit Kebun

Unit ini merupakan salah satu usaha PT. Selecta, yang mempunyai tugas mengatur segala sesuatu yang berkaitan dengan operasional kebun. Unit ini diatur oleh ketua unit dan dibantu oleh wakil unit, sekretaris unit, keuangan unit, dan tata usaha unit.

6. Budaya Organisasi

PT. Selecta memiliki Motto yang merupakan inti dari budaya perusahaan yaitu: **"Melestarikan Sumber Daya Alam untuk**

Mengembangkan Pariwisata". PT. Selecta berusaha menggali potensi alam untuk menyajikan serangkaian wisata, terutama wisata alam yang menyenangkan bagi pengunjung, dengan tetap memperhatikan lingkungan tanpa menyebabkan polusi alam dan eksploitasi berlebihan. Selain itu PT. Selecta berbentuk persero, yang memiliki orientasi pada keuntungan perusahaan dimana perusahaan merupakan sawah ladang yang perlu dikelola dengan baik, sehingga perilaku karyawan diarahkan menuju pada integritas, kerjasama, dan disiplin kerja yang tinggi. PT. Selecta juga tetap mempertahankan hubungan industrial yang harmonis dengan para karyawan sehingga satu sama lain memiliki hubungan kekeluargaan yang erat.

B. Penyajian Data

1. Lingkungan Internal Perusahaan

a. Sumber Daya Manusia

1) Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan pada PT. Selecta adalah 157 orang dengan perincian sebagai berikut:

- Karyawan laki-laki : 139 orang
- Karyawan wanita : 18 orang

Tabel 2
Jumlah Pegawai PT. Selecta

No	Keterangan	Jumlah
1	Kantor administrasi dan umum	14 orang
2	Unit taman rekreasi	67 orang
3	Unit hotel	49 orang
4	Unit restoran	19 Orang
5	Unit kebun	2 Orang
6	Unit bangunan	6 Orang

Sumber: PT. Selecta, 2008

Jumlah karyawan laki-laki PT. Selecta lebih banyak dibandingkan dengan jumlah karyawan wanita. Hal itu dikarenakan pekerjaan yang dilakukan kebanyakan adalah langsung di lapangan karena jenis

perusahaan adalah penyedia jasa pariwisata khususnya taman rekreasi, perkebunan dan hotel yang lebih memerlukan tenaga dari karyawan laki-laki. Sedangkan karyawan wanita banyak ditempatkan pada bagian kantor dan restoran.

2) *Jam Kerja Karyawan*

PT. Selecta Merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang pariwisata, jadi dalam seminggu tidak terdapat hari libur karena pada akhir pekan justru pengunjung semakin ramai. Jam kerja yang diterapkan oleh PT. Selecta adalah sebagai berikut:

Tabel 3
Jam Kerja Karayawan PT. Selecta

Keterangan	Hari	Jam Kerja
Unit hotel	Senin-Minggu	Shif 1 : 06.30 - 14.00
		Shif 2 : 14.00 - 20.00
		Shif 3 : 20.00 - 06.00
Unit taman rekreasi	Senin-Minggu	Shif 1 : 06.30 - 14.00
		Shif 2 : 10.00 - 18.00
Unit restoran	Senin-Minggu	08.00 - 16.00
Unit kebun	Senin-Minggu	08.00 - 16.00

Sumber: PT. Selecta, 2008

Untuk unit hotel, sistem shif karyawan berjalan 24 jam *non stop* karena pelayanan hotel diperlukan sewaktu-waktu jika tamu hotel membutuhkan. Dalam unit hotel dibagi menjadi tiga shif yang rata-rata berkisar antara 8 jam tiap shifnya. Hal tersebut dilakukan agar stamina dan kualitas pelayanan karyawan yang diberikan tidak menurun karena kelelahan. Sedangkan untuk unit taman rekreasi, hanya terbagi menjadi dua shif, karena unit ini hanya dibuka jam 6 pagi sampai jam 6 sore. Untuk unit restoran dan kebun, hanya terdapat satu shif karena untuk dua unit ini hanya dibuka 8 jam dalam sehari mulai pagi jam 8 sampai sore. Pembagian jam kerja ini sudah sangat sesuai bagi PT. Selecta.

3) Status Karyawan

Status tenaga kerja yang ada pada PT. Selecta dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu karyawan tetap dan karyawan kontrak dengan rincian pada masing-masing bagian sebagai berikut:

Tabel 4
Status Karyawan PT. Selecta

No	Keterangan	Jumlah	Total
1	<u>Kantor adm. dan umum</u> - Tenaga Tetap	14 orang	14 orang
2	<u>Unit Taman Rekreasi</u> - Tenaga Tetap - Tenaga Kontrak	51 orang 16 orang	67 orang
3	<u>Unit Hotel</u> - Tenaga Tetap - Tenaga Kontrak	34 orang 15 orang	49 orang
4	<u>Unit Restoran</u> - Tenaga Tetap - Tenaga Kontrak	17 orang 2 orang	19 orang
5	<u>Unit Kebun</u> - Tenaga Tetap - Tenaga Kontrak	1 orang 1 orang	2 orang
6	<u>Bangunan</u> - Tenaga Tetap	6 orang	6 orang

Sumber: PT. Selecta, 2008

Penempatan jumlah karyawan terbanyak berada pada unit Taman Rekreasi. Hal ini dikarenakan pada taman rekreasi area yang ada sangat luas. Diperlukan pengawasan pada tiap-tiap bagian misalnya pada kolam renang saja diperlukan penjagaan khusus untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan yang mungkin terjadi, selain itu pada area *out bond* juga diperlukan pengawas dan pemandu khusus karena dalam area ini aktifitas yang dilakukan biasanya tidak bisa dilakukan oleh pengunjung sendiri. Pada bagian-bagian lain juga diperlukan pengawas. Pada unit hotel jumlah karyawan juga cukup banyak karena hotel yang dikelola juga cukup besar, sehingga memerlukan jumlah karyawan yang cukup, selain itu pada unit hotel pekerjaan dan tugas sangat terspesialisasi. Untuk unit yang lain, jumlah tenaga kerja disesuaikan, seperti pada kantor jumlah tenaga kerja disesuaikan dengan kepentingan tiap bagian. Karyawan yang

diperkerjakan ada karyawan tetap dan karyawan kontrak. Karyawan kontrak diperkerjakan saat perusahaan membutuhkan karyawan tambahan pada suatu waktu tertentu. Hal itu dilakukan oleh perusahaan untuk mengefisienkan pengeluaran perusahaan, karena tidak harus membayar pegawai tetap terlalu banyak tapi dengan kinerja yang tidak penuh.

4) *Sistem Penggajian*

Perusahaan dalam memberikan gaji pada karyawan disesuaikan dengan jabatan atau kapasitas tugas dan tanggung jawab yang dijalankan serta berdasar lamanya dedikasi karyawan pada perusahaan. Sistem pembayaran gaji dilakukan setiap bulan pada tanggal 1 bulan yang bersangkutan. Besarnya pemberian gaji ini disesuaikan dengan peraturan pemerintah melalui upah minimum regional (UMR) kota Malang sebesar Rp. 954.500,00.

5) *Kualitas Karyawan*

Tingkat pendidikan karyawan yang ada pada PT. Selecta dapat terbagi menjadi empat jenis jenjang pendidikan, yaitu:

Tabel 5
Tingkat Pendidikan Karyawan PT. Selecta

Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai
SD	80 orang
SMP	40 orang
SMA	31 orang
S1	6 orang

Sumber: PT. Selecta, 2008

Dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia PT. Selecta memberikan pelatihan pengembangan setiap dua bulan sekali secara bergilir. Program pelatihan ini bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang, sedangkan pengembangan bertujuan untuk menyiapkan pegawainya agar siap memangku jabatan di masa yang akan datang. Program pelatihan dan pengembangan ini juga bertujuan untuk menutupi *gap* (kesenjangan) antara kecakapan karyawan dan

tuntutan kinerja dari jabatan yang diemban. Pelatihan dan pengembangan yang diberikan PT. Selecta dilakukan melalui dua cara yaitu:

a) *On-the job training*

Training ini dilakukan dalam lingkungan kerja, yaitu berupa pemberian kursus kepada pegawai rumah makan, akuntan, dan kepada pegawai lainnya.

b) *Off-the job training*

Training ini dilakukan di luar tempat kerja yaitu perusahaan melakukan studi banding dan seminar yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing dengan menambah pengetahuan dan wawasan para pegawai.

6) Kesejahteraan karyawan

Perusahaan menyadari pentingnya kesejahteraan karyawan, karena kesejahteraan karyawan mempunyai hubungan erat dengan peningkatan produktifitas karyawan. Untuk menjamin kesejahteraan karyawannya, PT. Selecta memberikan beberapa hal yaitu sebagai berikut:

a) Jaminan sosial tenaga kerja (Jamsostek)

Sejak dicanangkannya UU Nomor 33 tahun 1978 tentang Asuransi Tenaga Kerja, PT. Selecta telah mengikutsertakan karyawannya dalam program tersebut yang meliputi Jaminan Kecelakaan kerja, Jaminan Hari Tua, dan Jaminan Kematian. Kebijakan ini memberikan kepastian dan ketenangan kerja bagi semua karyawan sehingga tercipta kondisi hubungan industrial yang harmonis.

b) Pemberian bonus

Bonus diberikan di akhir bulan ke 6 dan ke 12 (satu tahun 2 kali) tergantung besar kecilnya keuntungan perusahaan. Bonus ini tentu saja memberikan semangat dan motivasi kerja pada karyawan.

c) Pemberian tunjangan hari raya (THR)

d) Pemberian dana pensiun

e) Diadakan koperasi "Selecta"

Sebagai mitra kerja, koperasi "Selecta" memperoleh kesempatan untuk menangani kebutuhan karyawan berupa melayani penyediaan makan karyawan, menyalurkan pinjaman uang maupun barang.

b. Operasional dan Pemeliharaan

Kegiatan operasional dan pemeliharaan harus secara rutin dilakukan oleh perusahaan untuk menjaga keamanan dan kenyamanan masing-masing fasilitas. Kegiatan operasional dan pemeliharaan yang secara rutin maupun darurat yang dilakukan PT. Selecta meliputi:

1) Bangunan prasarana tempat wisata

Secara bertahap dan terencana, PT. Selecta berupaya menambah sarana dan prasarana untuk memberikan keamanan dan kenyamanan pada para wisatawan yang datang berkunjung. Pembangunan berbagai sarana juga dilakukan untuk mempercantik pemandangan yang ada pada taman rekreasi selecta, karena sebagai bagian dari industri pariwisata PT. Selecta harus senantiasa mengikuti perkembangan jaman agar para pengunjung tidak bosan dan tidak ketinggalan jaman. Contoh upaya tersebut yaitu pada tahun 2004 dibangun akuarium di sepanjang jalan masuk taman rekreasi dan penambahan berbagai bunga untuk memperindah panorama. Di Hotel Selecta juga dilakukan penambahan ruang-ruang dan kamar, karena selama 4 tahun terakhir pengunjung Hotel Selecta cenderung meningkat, terutama pada tahun 2006 jumlah pengunjung mengalami peningkatan yang pesat.

2) Pemeliharaan fasilitas

Secara rutin pasti dilakukan pemeliharaan pada semua sarana dan prasarana yang ada, seperti menguras pada bagian pemandian agar tetap bersih, pemeliharaan tanaman dan bunga, bangunan-bangunan, fasilitas bermain, dan lain-lain. Selain itu juga dilakukan pemeliharaan darurat jika suatu saat terdapat fasilitas yang mengalami kerusakan.

c. Pemasaran

1) *Produk*

PT. Selecta sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang pariwisata yang mengutamakan kesejukan dan keindahan alam, memiliki produk sebagai berikut:

a) Unit Taman Rekreasi

Taman rekreasi Selecta tetap mempertahankan konsep tatanan wisata yang menggabungkan kesejukan dan keindahan alam pegunungan. Produk/fasilitas yang ditawarkan di taman rekreasi yaitu:

- Kolam renang dan kolam kano
- Kereta kuda dan kereta mini
- Taman bunga dan taman bermain anak
- Sepeda air
- Becak mini
- Mobil baterai
- Pasar buah
- Area *jogging*
- Goa singa
- *Live music*
- Area *out bond*

b) Unit Hotel

Hotel Selecta memiliki 70 kamar dengan fasilitas air panas, TV, kolam renang, arena olah raga dan mushola. Pelayanan yang ditawarkan di Unit Hotel ini adalah:

- Persewaan kamar
- Persewaan ruangan
- Penjualan makanan/minuman dan makanan ringan

c) Unit Restoran

Restoran di Selecta menyajikan makanan Indonesia dan makanan Chinese, dan juga menjual berbagai makanan ringan. Restoran Selecta juga menyediakan fasilitas untuk pertemuan, reuni dan pesta.

d) Unit Kebun menghasilkan buah apel dan buah lainnya.

2) *Harga*

Harga yang ditawarkan PT. Selecta sangat variatif sesuai dengan tingkat kepuasan dan fasilitas yang diberikan. Harga yang ditawarkan

Selecta sewaktu-waktu dapat berubah, seiring dengan biaya-biaya yang dikeluarkan. Berikut adalah daftar harga yang ditawarkan PT. Selecta:

Tabel 6
Daftar Tarif Taman Rekreasi Selecta

No.	Keterangan	Harga (Rp)
1	Karcis masuk umum	10.000,-
2	Karcis masuk rombongan	9.100,-
3	Karcis bus/truck	6.000,-
4	Karcis parkir mobil	5.000,-
5	Karcis parkir sepeda motor	2.000,-
6	<u>Persewaan alat mandi:</u> - Celana renang pria - Baju renang wanita - Handuk - Ban renang	7.000,- 7.000,- 7.000,- 5.000,-
7	Mandi air panas	6.000,-
8	Jasa becak mini	6.000,-
9	Jasa mobil bateray	6.000,-
10	Jasa kereta kuda (2 orang)	12.000,-
11	Jasa kuda keliling	6.000,-
12	Jasa perahu kano	15.000,-
13	Jasa photo digital 10-r	15.000,-

Sumber: PT. Selecta, 2008

Tabel 7
Daftar Tarif Room dan Hall Hotel Selecta

Room	Jumlah	Tarif (Rp)
Villa I	6 kamar	2.000.000,-
Villa VII	2 kamar	1.000.000,-
Selecta II	14 kamar	@ 450.000,-
Selecta III	10 kamar	@ 300.000,-
Selecta IV	10 kamar	@ 350.000,-
Selecta V	6 kamar	@ 300.000,-
Selecta VI	6 kamar	@ 400.000,-
Selecta VII	6 kamar	@ 450.000,-
Hall	Kapasitas	Harga
Aula	500 orang	6.000.000,-
Melati	100 orang	2.000.000,-
Bima Shakti	75 orang	1.000.000,-

Sumber: PT. Selecta, 2008

3) Promosi

Promosi merupakan kegiatan untuk menyampaikan informasi, berkomunikasi dan meyakinkan masyarakat terhadap sesuatu. Diharapkan dari komunikasi serta pelayanan yang baik akan

menimbulkan simpati dari konsumen, yang akhirnya tertarik untuk menikmati produk perusahaan. Berikut ini beberapa kebijakan perusahaan yang telah dilakukan berkaitan dengan kegiatan promosi:

a) *Personal selling*/penjualan pribadi

Kegiatan promosi dalam bentuk ini dilakukan dengan berkomunikasi secara langsung dengan calon konsumen. PT. Selecta melakukan promosi dengan cara *door to door* mendatangi berbagai instansi, sekolah ataupun perusahaan di wilayah Jawa Timur untuk menawarkan paket wisata Selecta, maupun kerja sama dengan biro perjalanan (*travel*).

b) Periklanan

Media periklanan dipandang penting karena melalui media inilah pesan atau informasi yang hendak disampaikan dapat diterima dengan baik oleh calon konsumen. Ada beberapa media periklanan yang pernah ada atau masih digunakan perusahaan untuk mempromosikan berbagai unit yang ada di PT. Selecta adalah melalui TV lokal yaitu ATV dan melalui siaran radio.

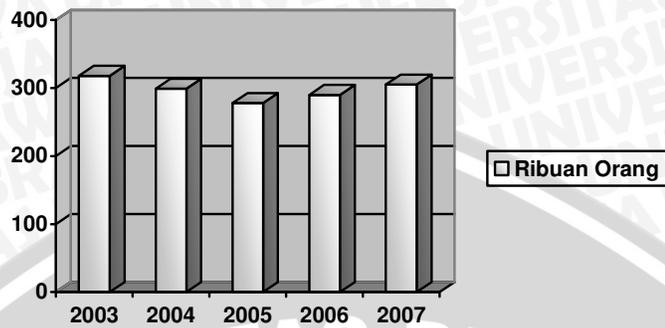
c) Publisitas

Kegiatan publisitas selama ini yang sering dilakukan adalah penyebaran brosur-brosur kepada pengunjung maupun penyebaran di tempat-tempat tertentu. Kegiatan lain yang pernah dilakukan adalah diadakan pelatihan dan seminar.

d) Penjualan

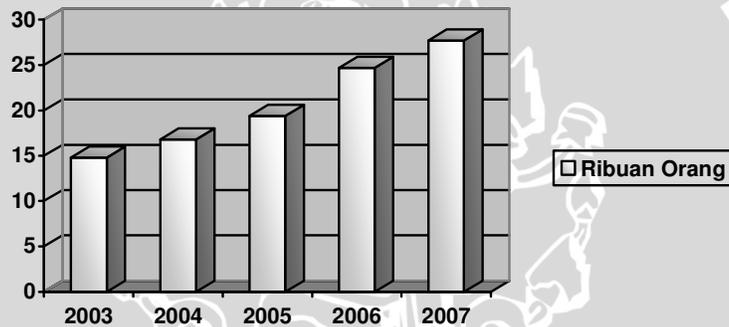
Penjualan yang baik merupakan bukti nyata dari kinerja perusahaan yang baik termasuk usaha dalam promosi penjualan. Penjualan PT. Selecta adalah jumlah pengunjung yang datang ke Selecta baik ke Taman Rekreasi, kebun, restoran maupun hotelnya. Selama lima tahun terakhir, pengunjung taman rekreasi menunjukkan penurunan sedangkan pada unit hotelnya, jumlah pengunjung mengalami peningkatan yang pesat terutama pada tahun 2007. Berikut ini disajikan grafik mengenai pengunjung pada unit taman rekreasi dan unit hotel:

Gambar 7
 Grafik Pengunjung Taman Rekreasi Selecta



Sumber: PT. Selecta, 2008

Gambar 8
 Grafik Pengunjung Hotel Selecta



Sumber: PT. Selecta, 2008

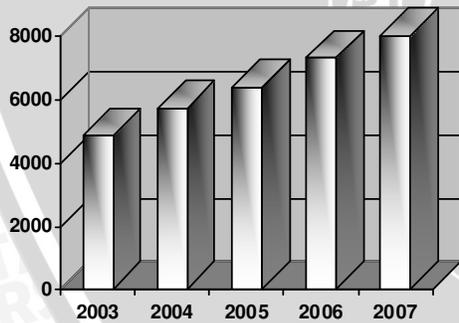
4) **Lokasi**

Lokasi untuk tempat rekreasi sangat berpengaruh terhadap peningkatan jumlah konsumen, karena konsumen selalu menginginkan lokasi yang mudah dijangkau, bagus dan nyaman. PT. Selecta terletak di desa Tulungrejo, kecamatan Bumiaji, kota Batu berada pada ketinggian 1150 m dari permukaan air laut, dengan suhu udara antara 15-25 derajat celcius dan dikelilingi oleh Gunung Panderman, Arjuno, Welirang dan Anjasmoro. Letak geografis bagi industri pariwisata yang bernuansa alam dengan kontur perbukitan yang berliuk-liuk sangat menguntungkan. Hal ini merupakan suatu kekuatan bagi PT. Selecta.

d. Keuangan

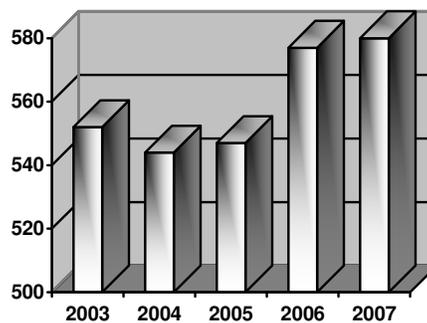
Analisis keuangan merupakan salah satu indikator penting dalam menilai kinerja perusahaan. Analisis keuangan memberikan ukuran bagi manajer mengenai bagaimana kinerja perusahaan saat ini dibanding dengan kinerjanya di tahun-tahun yang lampau. Analisis keuangan PT. Selecta dilakukan berdasar data neraca dan laporan rugi laba untuk rentang waktu 4 tahun dari tahun 2004 sampai tahun 2007. Dilihat dari data laporan perhitungan laba rugi, pendapatan usaha PT. Selecta dari semua unit usaha menunjukkan peningkatan yang cukup bagus. Peningkatan pada pendapatan usaha ini juga diikuti dengan peningkatan beban usaha yang harus ditanggung PT. Selecta serta munculnya berbagai anggaran untuk pengadaan berbagai sarana, sehingga laba perusahaan tidak mengalami peningkatan yang *significant*, namun pergerakan laba perusahaan relatif konstan selama lima tahun terakhir. Berikut adalah grafik pendapatan lima tahun dan laba perusahaan serta laporan neraca dan laba rugi PT. Selecta untuk empat tahun terakhir:

Gambar 9
Grafik Penghasilan PT. Selecta
Th. 2003-2007



Sumber: PT. Selecta, 2008

Gambar 10
Grafik Laba Perusahaan PT. Selecta
Th. 2003-2007



Sumber PT. Selecta, 2008

Tabel 8
Neraca PT. Selecta
Per 31 Desember Th 2004-2007 (Dalam Rupiah)

KETERANGAN	2004	2005	2006	2007
AKTIVA				
AKTIVA LANCAR				
Kas	6.592.529	5.424.877	5.789.799	110.830.123
Bank	137.943.414	86.516.694	303.563.383	628.585.670
Piutang Dagang	6.580.000	-	17.400.272	202.894.250
Piutang Lain-lain	42683.600	16.500.000	109.983.280	69.669.880
Persediaan Barang Dagangan	205.350.608	143.405.233	340.315.790	276.387.805
Uang Muka PPh Pasal 25	149.744.200	208.060.800	196.280.760	212.510.700
Total Aktiva Lancar	548.894.351	459.907.604	973.333.285	1.500.878.428
AKTIVA TETAP				
Tanah	473.827.135	480.827.135	490.827.135	509.827.135
Bangunan Gedung - Akm Penyusutan	4.966.113.841 (1.214.987.221)	5.407.497.731 (1.450.420.221)	5.551.485.981 (1.717.278.184)	5.752.416.207 (1.999.404.958)
	3.751.126.619	3.957.007.509	3.834.207.966	3.753.011.249
Tanaman Kebun -Akm Penyusutan	154.140.770 (54.880.212)	154.140.770 (60.485.493)	154.140.770 (66.812.410)	154.140.770 (73.139.326)
	99.260.558	93.655.276	87.328.359	81.001.444
Inventaris umum -Akm Penyusutan	954.847.780 (581.530.386)	1.161.089.965 (724.193.884)	1.192.100.042 (868.293.215)	1.339.571.042 (1.012.170.119)
	373.317.394	436.896.081	323.806.826	327.400.923
Bangunan Jalan Raya -Akm Penyusutan	506.996.008 (179.554.049)	553.934.978 (200.385.579)	553.934.978 (227.932.329)	553.934.978 (255.629.681)
	327.441.958	353.549.398	326.002.648	298.305.297
Total Aktiva tetap:	5.024.973.664	5.322.005.400	5.062.172.765	4.969.546.048
Aktiva lain-lain	91.750.000	93.750.000	117.403.186	136.666.686
TOTAL SELURUH AKTIVA	5.665.618.015	5.875.663.005	6.152.909.236	6.607.091.162
PASIVA				
KEWAJIBAN LANCAR				
Hutang Dagang	238.802.120	376.453.755	576.283.010	246.640.032
Hutang PPh Pasal 21	1.030.780	-	-	-
Hutang PPhBadan	203.878.214	196.055.723	205.149.012	230.424.459
Hutang PPh Pasal 25	12.830.900	18.240.000	17.427.600	17.803.100
Hutang Pajak Hotel dan Restoran	13.654.225	16.086.745	16.707.540	-
Hutang Premi Asuransi Jasaraharja	1.846.400	1.890.200	2.010.100	2.830.800
Hutang Kepada Pihak lain	400.000.000	400.000.000	400.000.000	700.000.000
Hutang Biaya	19.592.318	125.662.851	101.155.794	33.966.925
Hutang Pihak Ketiga	-	6.323.556	18.164.307	-
Total Kewajiban Lancar	891.634.957	1.140.712.831	1.336.897.364	1.231.665.316
KEWAJIBAN JANGKA PANJANG				
Hutang Dividen Sero	442.795.042	418.439.887	337.787.391	293.600.913
Hutang Dana Pensiun	64.633.731	72.102.669	140.103.171	225.054.509
Hutang Dana Sosial	-	-	-	-
Hutang Lain-lain	1.070.189.799	856.888.152	749.336.298	970.433.468
Total Kewajiban J. Panjang	1.577.618.572	1.347.430.709	1.227.226.861	1.489.088.890
MODAL				
Modal Dasar	1.000.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000
Modal Disetor	626.429.500	745.280.280	861.667.511	1.007.867.511
Dana Cadangan Umum	1.025.466.224	1.094.683.131	1.149.438.736	1.240.939.473
Laba	544.468.761	547.556.053	577.678.762	637.530.971
Total Modal	3.196.364.486	3.387.519.464	3.588.785.010	3.886.336.955
TOTAL SELURUH PASIVA	5.665.618.015	5.875.663.005	6.152.909.236	6.607.091.162

Sumber: PT. Selecta, 2008

Tabel 9
Laporan Laba Rugi
PT. Selecta
Per 31 Desember 2004-2007 (Dalam Rupiah)

KETERANGAN	2004	2005	2006	2007
PENDAPATAN				
Penghasilan Unit Taman Rekreasi	3.125.191.020	3.534.492.500	3.402.658.350	4.065.733.100
Penghasilan Unit Hotel	1.539.162.120	1.986.645.237	2.648.625.880	3.228.592.990
Penghasilan Unit Restoran	743.603.100	737.986.175	758.841.705	909.356.946
Penghasilan Unit Kebun	175.488.950	87.466.450	116.343.500	74.123.500
Penghasilan Lain-lain	150.444.801	59.416.281	168.288.075	22.903.454
TOTAL PENDAPATAN	5.733.889.991	6.406.006.643	7.094.757.510	8.300.709.990
HARGA POKOK PENJUALAN				
HPP Unit Taman Rekreasi	1.915.965.045	2.272.939.982	2.541.740.140	3.023.001.853
HPP Unit Hotel	1.131.988.448	1.294.483.676	1608.920.046	2.097.283.668
HPP Unit Restoran	550.872.815	567.126.815	619.781.113	680.032.316
HPP Unit Kebun	71.221.340	76.355.600	80.820.400	31.629.600
TOTAL HPP	3.670.047.648	4.210.906.073	4.851.261.699	5.831.947.437
LABA KOTOR	2.063.842.343	2.195.100.570	2.243.495.811	2.468.762.553
BIAYA ADM DAN UMUM				
Biaya Penyusutan Aktiva	361.559.051	404.533.309	444.830.961	460.027.943
Biaya Organisasi	386.661.000	415.381.630	464.412.325	524.316.625
Biaya Administrasi Lainnya	552.273.488	631.573.853	533.997.149	598.659.454
TOTAL BIAYA ADM & UMUM	1.300.493.539	1.451.488.793	1.443.240.435	1.583.004.022
LABA SEBELUM PAJAK	763.348.803	743.611.776	800.255.375	885.758.531
PAJAK PENGHASILAN	218.880.041	96.055.723	222.576.612	248.227.559
LABA SETELAH PAJAK	544.468.761	547.556.053	577.678.762	637.530.971

Sumber: PT. Selecta, 2008

Untuk mengevaluasi situasi perusahaan dan memprediksi kondisi perusahaan yang akan datang, maka diperlukan suatu analisis rasio keuangan. Alat analisis rasio yang dipergunakan adalah rasio likuiditas. Berikut ini adalah rasio keuangan PT. Selecta mulai tahun 2004 sampai tahun 2007 :

Rasio Likuiditas

Tabel 10
Daftar Rasio Likuiditas PT. Selecta th. 2004-2007

Th.	Current Assets	Current Liabilities	Inventory	NWC	CR	QR
	1	2	3	1-2	1:2	(1-3) : 2
2004	548.894.351	891.634.957	205.350.608	548.002.717	0,62	0,38
2005	459.907.604	1.140.712.831	143.405.233	-680.805.227	0,40	0,28
2006	973.333.285	1.336.897.364	340.315.790	-363.564.079	0,73	0,47
2007	1.500.878.428	1.231.665.316	276.387.805	269.213.112	1,22	0,99

Sumber: PT. Selecta, data diolah

Jumlah *net working capital* (NWC) ini berguna untuk pengawasan intern di dalam perusahaan. Tak jarang terjadi bila perusahaan bermaksud untuk mencari pinjaman jangka panjang, maka kreditur menetapkan persyaratan dimana salah satu diantaranya adalah penetapan jumlah minimum NWC yang harus tetap dipertahankan (Syamsudin, 2004: 43).

Jumlah NWC yang semakin besar menunjukkan tingkat likuiditas yang semakin tinggi pula. Berdasarkan tabel diatas NWC PT. Selecta tahun 2004 sebesar 548.002.717 tahun 2005 sebesar -680.805.227, tahun 2006 adalah -363.564.079 dan tahun 2007 sebesar 269.213.112. *current ratio* (CR) PT. Selecta kurang begitu baik karena agak jauh dari standar sebesar 2,00. *Curent ratio* PT. Selecta tahun 2004 sebesar 0,62, tahun 2005 sebesar 0,40, tahun 2006 adalah 0,73 sedangkan tahun 2007 adalah sebesar 1,22. *Quick ratio* (CR) yang baik biasanya dinilai dengan standart 1,00. *Quick ratio* PT. Selecta tahun 2004 sebesar 0,38, tahun 2005 0,28, tahun 2006 adalah sebesar 0,47 dan tahun 2007 sebesar 0,99. *Quick ratio* PT. Selecta tahun 2004 hingga 2006 juga kurang begitu baik karena berada jauh dari standar, namun di tahun 2007 perusahaan sudah berhasil memperbaiki tingkat likuiditas perusahaan.

Dari tingkat likuiditas tersebut, bisa dikatakan kondisi keuangan PT. Selecta kurang baik karena beberapa tahun terakhir tingkat likuiditasnya sangat rendah, namun di tahun terakhir kondisi ini semakin membaik. Namun demikian, kondisi belum bisa dikatakan baik karena belum mengalami tingkat stabil.

2. Lingkungan Eksternal

a. Aspek Ekonomi

Dalam perumusan strategi perusahaan, pengamatan maupun analisis terhadap lingkungan eksternal sangat perlu dilakukan oleh semua perusahaan, karena lingkungan eksternal memiliki faktor yang dapat berupa peluang maupun ancaman yang dapat mempengaruhi kegiatan usaha dari perusahaan.

1) Tingkat Inflasi

Inflasi adalah suatu proses meningkatnya harga-harga secara umum dan terus-menerus (kontinu). Dengan kata lain, inflasi juga merupakan proses menurunnya nilai mata uang secara kontinu. Kenaikan harga yang tinggi dan berkelanjutan bukan saja menimbulkan efek buruk atas kegiatan ekonomi suatu negara, tapi juga sangat berpengaruh terhadap kemakmuran individu maupun masyarakat. Dampak inflasi yang tak terkedali bagi masyarakat diantaranya menyebabkan orang enggan untuk menabung karena mata uang semakin menurun. Memang, tabungan menghasilkan bunga, namun jika tingkat inflasi di atas bunga, nilai uang tetap saja menurun. Bila orang enggan menabung, dunia usaha dan investasi akan sulit berkembang, karena untuk berkembang dunia usaha membutuhkan dana dari bank yang diperoleh dari tabungan masyarakat.

Bagi produsen, inflasi menyebabkan naiknya biaya produksi hingga pada akhirnya merugikan produsen, maka produsen enggan untuk meneruskan produksinya. Bahkan, bila tidak sanggup mengikuti laju inflasi, usaha produsen tersebut mungkin akan bangkrut (biasanya terjadi pada pengusaha kecil). Secara umum, inflasi dapat mengakibatkan berkurangnya investasi di suatu negara, mendorong kenaikan suku bunga, mendorong penanaman modal yang bersifat spekulatif, kegagalan pelaksanaan pembangunan, ketidakstabilan ekonomi, defisit neraca pembayaran, dan merosotnya tingkat kehidupan dan kesejahteraan

masyarakat.

Laju inflasi nasional dalam empat tahun terakhir menunjukkan ada penurunan indeks inflasi pada tahun-tahun terakhir. Indeks inflasi pada tahun 2004 yaitu sebesar 6,05 kemudian pada tahun 2005 indeks inflasi meningkat drastis yaitu sebesar 17,11 , tahun 2006 turun menjadi sebesar 6,60. Tahun berikutnya, 2007 indeks inflasi menurun menjadi sebesar 6,59 dan tahun 2008 hingga bulan Mei indeks inflasi rata-rata yaitu 5,47.

Tabel 11
Indeks Inflasi Nasional

No.	Tahun	Indeks Inflasi
1	2004	6,05
2	2005	17.11
3	2006	6.60
4	2007	6.59
5	Hingga Mei 2008	5.47

Sumber: www.bps.go.id, 2008

2) Pertumbuhan Ekonomi

Inflasi dan perekonomian Indonesia sangat saling berkaitan. Apabila tingkat inflasi tinggi, sudah dipastikan akan mempengaruhi pertumbuhan ekonomi, dimana akan melambatnya laju pertumbuhan ekonomi. Tanda-tanda perekonomian mulai mengalami penurunan adalah ditahun 1997 dimana pada masa itulah awal terjadinya krisis. Saat itu pertumbuhan ekonomi Indonesia hanya berkisar pada level 4,7 persen, sangat rendah dibandingkan tahun sebelumnya yang 7,8 persen dan hal ini yang terus diperhatikan oleh pemerintah. Kejadian tersebut sangat berhubungan dengan aktivitas kegiatan ekonomi yang berdampak pada penerimaan negara serta pertumbuhan ekonominya.

Peningkatan pertumbuhan ekonomi yang diharapkan akan menjanjikan harapan bagi perbaikan kondisi ekonomi dimasa mendatang. Bagi Indonesia, dengan meningkatnya pertumbuhan ekonomi maka harapan meningkatnya pendapatan nasional (GNP),

pendapatan persaingan kapita akan semakin meningkat, tingkat inflasi dapat ditekan, suku bunga akan berada pada tingkat wajar dan semakin bergairahnya modal dalam negeri maupun luar negeri.

Kondisi ekonomi Indonesia empat tahun terakhir dilihat berdasar Produk Domestik Bruto menurut penggunaan atas dasar harga konstan bisa dibilang cukup stabil. Pada tahun 2004 pertumbuhan nasional mencapai 7,09 persen, tapi kemudian menurun berturut-turut pada tahun 2005 dan tahun 2006 yaitu sebesar 5,22 persen dan 4,27 persen. Pada tahun 2007 terjadi peningkatan sebesar 6,84 persen, dan sampai mei 2008 semakin meningkat yaitu rata-rata 7,25 persen hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kegiatan ekonomi Indonesia terus berlangsung dan semakin membaik. Bila diukur berdasar produk domestik bruto menurut penggunaan atas dasar harga berlaku pada tahun 2004 mencapai Rp. 573.956 milyar, tahun selanjutnya hingga tahun 2007 meningkat berturut-turut yaitu Rp. 693.570 milyar, Rp 834.869 milyar, dan Rp. 989.350 milyar. Pertumbuhan ekonomi yang tinggi tersebut didukung oleh kondisi makro ekonomi Indonesia yang relatif stabil. Pada tabel 14 dapat dilihat jumlah persentase pertumbuhan ekonomi berdasar produk domestik bruto.

Tabel 12
PDB Menurut Penggunaan Atas Dasar Harga konstan
Pendapatan Nasional - Pertumbuhan (%)
(Miliar Rp)

Th. 2004	Nilai	Th. 2006	Nilai
Mar.	3.98	Mar.	4.43
Jun.	6.2	Jun.	-1.44
Sep.	5.33	Sep.	4.57
Des.	12.86	Des.	9.52
Th. 2005	Nilai	Th. 2007	Nilai
Mar.	6.3	Mar.	5.76
Jun.	8.69	Jun.	11.27
Sep.	6.56	Sep.	4.76
Des.	-0.67	Des.	5.58

Sumber: Bank Indonesia, 2008

Tabel 13
PDB Menurut Penggunaan Atas Dasar Harga Berlaku
Produk Domestik Bruto
(Miliar Rp)

Th. 2004	Nilai	Th. 2006	Nilai
Mar.	536605.3	Mar.	782778.7
Jun.	564422.1	Jun.	812968.4
Sep.	595320.6	Sep.	870551.4
Des.	599478.2	Des.	873181.1
Th. 2005	Nilai	Th. 2007	Nilai
Mar.	632330.5	Mar.	920214
Jun.	670475.6	Jun.	962838.2
Sep.	713000.1	Sep.	1033261.8
Des.	758474.9	Des.	1041089.9

Sumber: Bank Indonesia, 2008

Dapat dikatakan bahwa selama empat tahun terakhir kondisi perekonomian Indonesia mengalami kenaikan. Hal ini berdampak positif terhadap penanaman investasi dan lancarnya usaha di berbagai sektor termasuk sektor pariwisata. Selain itu, kondisi perekonomian yang baik juga memperbesar peluang meningkatnya peminat wisata, karena tidak hanya terfokus pada pemenuhan kebutuhan pokok saja. Kondisi ini sangat menguntungkan bagi perusahaan yang bergerak dalam bidang pariwisata untuk tetap beroperasi bahkan sangat terbuka mengembangkan usahanya menjadi lebih besar lagi.

b. Aspek Sosial Budaya

Perubahan sosial budaya adalah sebuah gejala berubahnya struktur sosial dan pola budaya dalam suatu masyarakat. Perubahan sosial budaya merupakan gejala umum yang terjadi sepanjang masa dalam setiap masyarakat. Suatu perusahaan dalam lingkungannya akan selalu menghadapi kondisi sosial budaya yang berbeda dan selalu berubah setiap saat. Penyusunan dan melaksanakan sebuah strategi, perusahaan perlu mempertimbangkan faktor sosial budaya yang ada dimana perusahaan beroperasi. Hal ini disebabkan oleh sifat dari faktor sosial budaya yang terus berkembang secara dinamis seiring dengan

perekembangan jaman. Disamping itu, faktor sosial budaya dari sebuah masyarakat akan berpengaruh pada pola konsumsi dan perilaku konsumen. Ada beberapa faktor sosial budaya yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, yang diantaranya adalah faktor demografi atau kependudukan, pendidikan, kondisi lingkungan dan pola konsumsi masyarakat. Berikut ini akan dijelaskan masing-masing dari faktor tersebut.

1) Demografi

Demografi, didalamnya mencakup dinamika kependudukan manusia yang meliputi ukuran, struktur, dan distribusi penduduk, serta bagaimana jumlah penduduk berubah setiap waktu akibat kelahiran, kematian dan migrasi migrasi. dari cakupan tersebut, hal paling harus diperhatikan yang bisa menjadi peluang perusahaan adalah peningkatan jumlah penduduk. Rata-rata laju pertumbuhan penduduk Indonesia per tahun selama periode 1990-2000 adalah sebesar 1,49 persen per tahun. Angka ini jauh lebih rendah bila dibandingkan dengan rata-rata laju pertumbuhan penduduk dekade sebelumnya, 1980-1990 yang mencapai 1,97 persen per tahun.

Laju pertumbuhan penduduk memang ditekan oleh pemerintah agar sumber daya dapat diprioritaskan pada pembinaan potensi dan kualitas penduduk. Dilihat dari kuantitasnya, jumlah penduduk di pulau Jawa dari tahun ke tahun selalu yang terpadat, dengan urutan terpadat berturut-turut Jawa Barat, Jawa Timur dan Jawa Tengah pada tahun 2000 yaitu berjumlah 35 724 Jiwa, 34.766.000 jiwa, dan 31.233.000 jiwa. Untuk Jatim sendiri, peningkatan jumlah penduduk selama 1 dekade terakhir yaitu sebesar 2.278.000 jiwa. Pada tabel 16 akan disajikan beberapa jumlah dan rata-rata pertumbuhan penduduk pulau Jawa selama 3 dekade terakhir.

Tabel 14
Penduduk dan Laju Pertumbuhan Penduduk Pulau Jawa
Tahun 1980-2000

Propinsi	Penduduk (000)			Laju Pertumbuhan Penduduk	
	1980	1990	2000	1980-1990	1990-2000
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1. DKI Jakarta	6 503	8 228	8 361	2,38	0,17
2. Jawa Barat	27 454	29 414	35 724	2,57	2,03
3. Jawa Tengah	25 373	28 516	31 223	1,17	0,94
4. D.I.Yogyakarta	2 751	2 913	3 121	0,57	0,72
5. Jawa Timur	29 189	32 488	34 766	1,08	0,70
6. Banten	-	5 968	8 098	-	3,21
INDONESIA	146 935	178 500	205 843	1,97	1,49

Sumber: www.bps.go.id, 2008

Faktor demografi berpengaruh terhadap terbukanya peluang usaha dan tersedianya konsumen maupun tenaga kerja. Peningkatan jumlah penduduk akan mengakibatkan tingginya mobilitas di suatu wilayah dan hal tersebut merupakan suatu peluang bagi PT. Selecta untuk memperluas pangsa pasar sehingga akan menambah pendapatan bagi perusahaan. Melihat jumlah penduduk yang ada di pulau Jawa, maka dapat dijadikan sebuah peluang pasar yang potensial bagi perusahaan untuk memperluas pangsa pasar.

2) Pendidikan

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual

keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat. Pendidikan merupakan salah satu faktor pembentuk kualitas SDM yang berdaya saing. Semakin tinggi pendidikan warga pada umumnya, berarti di pasaran tenaga kerja akan tersedia tenaga kerja dengan tingkat pengetahuan dan ketrampilan yang makin tinggi, dengan demikian dalam memasuki lingkungan kerja, kemampuan dan tanggung jawab yang dipercayakan kepada mereka akan lebih besar. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, juga akan mempengaruhi pola pikir seseorang dan pola pemenuhan kebutuhan seseorang. Dengan semakin tingginya pemahaman akan pentingnya pemenuhan kebutuhan selain kebutuhan pokok, orang dengan pendidikan tinggi akan dapat memikirkan hal-hal apakah yang dibutuhkan manusia selain kebutuhan pokok diantaranya adalah kebutuhan *refreshing* yang sangat penting untuk kesehatan jasmani dan rohani.

Berdasarkan rencana pembangunan jangka menengah daerah tahun 2006, Pemerintah Jatim menetapkan sasaran pembangunan pendidikan hingga tahun 2009 adalah meningkatkan kualitas pendidikan masyarakat. Sasaran tersebut akan dituju dengan arah kebijakan perluasan dan pemerataan kesempatan pendidikan serta peningkatan manajemen penyelenggaraan pendidikan. Dengan adanya peningkatan kualitas pendidikan, maka akan meningkatkan kesadaran pemenuhan kebutuhan selain kebutuhan pokok yang diantaranya adalah kebutuhan berwisata. Hal ini bisa dijadikan peluang yang bagus bagi PT. Selecta sebagai penyedia jasa pariwisata, karena masyarakat yang sadar akan pentingnya kebutuhan berwisata semakin banyak.

3) Kondisi lingkungan

Kondisi lingkungan di Jawa Timur dan lebih spesifik kota Batu bisa dikatakan sangat aman. Daerah ini tidak rentan dengan bencana seperti gempa, gelombang tsunami, atau bencana banjir

yang menjadi agenda rutin bagi daerah dengan pemukiman yang padat. Bencana yang beberapa tahun terakhir sangat berpengaruh adalah bencana Lumpur Lapindo. Bencana ini melemahkan akses dan mobilitas masyarakat. Hal ini berpengaruh terhadap semua usaha terutama usaha yang bergantung pada mobilitas masyarakat. Hal ini bisa menjadi ancaman bagi PT. selecta dalam meningkatkan usahanya.

4) Pola Konsumsi Masyarakat

Berikut disajikan data hasil penelitian BPS, mengenai persentase rata-rata pengeluaran perkapita Indonesia tahun 1999-2006.

Tabel 15
Persentase Rata-rata Pengeluaran Perkapita Indonesia
Tahun 1999-2006 (%)

Jenis Komoditas	1999	2002	2003	2004	2005	2006
Makanan						
- Sereal	16,78	12,47	10,36	9,44	8,54	11,37
- Umbi-umbian	0,78	0,64	0,65	0,76	0,58	0,59
- Ikan	5,58	5,17	5,37	5,06	4,66	4,72
- Daging	2,29	2,86	2,90	2,85	2,44	1,85
- Telur dan susu	2,91	3,28	3,04	3,05	3,12	2,96
- Sayuran	6,23	4,73	4,80	4,33	4,05	4,42
- Polong-polongan	2,33	2,02	1,90	1,75	1,7	1,63
- Buah-buahan	2,07	2,84	2,97	2,61	2,16	2,1
- Minyak dan Lemak	3,04	2,25	2,23	2,31	1,93	1,97
- Minuman	3,12	2,71	2,52	2,48	2,23	2,5
- Bumbu	1,65	1,55	1,46	1,43	1,33	1,37
- Berbagai bagian makanan	1,29	1,37	1,24	1,23	1,34	1,27
- Makanan cepat saji	9,48	9,70	9,81	10,28	11,44	10,29
- Minuman beralkohol	0,05	0,08	0,08	0,08	-	-
- Tembakau	5,33	6,80	7,56	6,89	6,18	5,97
Total konsumsi makanan	62,94	58,47	56,89	54,59	51,37	53,01
Non Makanan						
- Rumah dan fasilitasnya	15,92	17,80	19,15	20,65	22,53	22,56
- Barang-barang dan pembantu	10,74	12,07	12,59	13,48	15,42	14,99
- Pakaian dan sepatu	5,23	5,18	5,49	5,11	3,82	4,42
- Barang-barang sehari-hari	2,87	4,10	3,56	4,15	4,52	2,98
- Pajak dan asuransi	0,85	0,80	0,77	0,83	1,22	0,97
- Pesta dan upacara	1,45	1,57	1,55	1,19	1,11	1,06
Total konsumsi non makanan	37,06	41,53	43,11	45,42	48,63	46,99

Sumber: www.bps.go.id, 2008

Pola konsumsi masyarakat juga harus menjadi pertimbangan eksekutif dalam penyusunan strategi perusahaan. Pola konsumsi masyarakat dapat dijadikan sebagai peluang perusahaan apabila pola konsumsi yang ada mengacu pada bidang atau jenis bisnis yang dijalankan oleh perusahaan.

Dari tabel tersebut, dapat dilihat bahwa pada kenyataannya konsumsi makanan masyarakat Indonesia selalu lebih besar daripada konsumsi non makanannya, terutama pada tahun 1999 saat krisis moneter melanda, masyarakat hanya terfokus pada pemenuhan kebutuhan pokok saja sehingga pada saat itu perbandingan pengeluaran untuk makanan dan non makanan sangat mencolok yaitu sebesar 62,94% untuk makanan dan 37,06% untuk non makanan. Seiring dengan berjalannya waktu, kondisi perekonomian semakin membaik, inflasi juga menurun yang sekarang sebesar 5,47% dari puncaknya tahun 2005 sebesar 17,11%. Hingga tahun 2006, konsumsi untuk komoditas non makanan cenderung meningkat meskipun tetap saja lebih besar pengeluaran untuk makanan. Hal ini dapat dijadikan peluang oleh PT. Selecta karena dengan kondisi perekonomian yang semakin membaik, pola konsumsi masyarakat juga terpengaruh dan kemungkinan untuk konsumsi non makanan seperti kebutuhan berwisata juga diperhatikan.

c. Aspek Politik

1) Stabilitas Politik

Stabilitas politik merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam penerapan sebuah strategi. Faktor politik maupun keamanan memiliki pengaruh yang nyata terhadap kegagalan atau keberhasilan sebuah usaha karena stabilitas politik akan mempengaruhi mobilitas masyarakat. Sistem politik yang ada saat ini sudah berjalan dengan matang sehingga sulit akan ada perubahan yang signifikan. Menurut beberapa politikus, perjalanan reformasi selama 10 tahun terakhir ini sudah cukup efektif. Namun

di tahun-tahun terakhir, berbagai unjuk rasa terjadi karena kebijakan pemerintah untuk mengurangi subsidi BBM, karena dengan naiknya harga BBM, harga barang-barang termasuk harga kebutuhan pokok akan naik. Hal inilah yang memicu berbagai protes dan unjuk rasa yang berpotensi menyebabkan keriuhan. Kondisi politik yang perlu dicermati lagi adalah diadakannya pemilu.

Tahun 2009 akan diadakan pemilihan umum dimana hal itu tak jarang dapat memicu konflik dalam masyarakat maupun dalam tubuh pemerintahan. Saat-saat sebelum dan pasca pemilihan biasanya menimbulkan kondisi yang kurang kondusif yang diakibatkan masing-masing calon akan melakukan kampanye dan tak jarang terjadi kerusuhan antar pendukung masing-masing. Jika Stabilitas politik tak terkendali maka bisa menjadi ancaman bagi perusahaan, karena mobilitas penduduk akan berkurang.

2) Undang-Undang dan Kebijakan Pemerintah

Pariwisata merupakan salah satu sektor penting untuk mempercepat proses pembangunan nasional yang berkelanjutan. Oleh karena itu, berbagai kebijakan pemerintah sebagai bentuk dukungan, maupun sistem yang mengatur pariwisata perlu ditetapkan dengan jelas. Suatu kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah juga akan mempengaruhi kegiatan usaha yang diaturnya. Pada dasarnya kebijakan yang dibuat adalah untuk mengatur pelaku bisnis dalam mengatur pelaku bisnis dalam menjalankan usahanya agar tercipta suatu kondisi persaingan yang sehat dan mendukung pertumbuhan ekonomi. kebijakan pariwisata nasional yang ditetapkan diantaranya adalah sebagai berikut:

- a) Kebijakan pariwisata nasional dapat ditinjau dari UUD 1945 dan UU No. 9 tahun 1990, hingga tahun 1999 dengan apa yang dinamakan "kebijakan nasional" (*national policy*) tertuang dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN), dimana

dapat dikaitkan dengan UUD 1945 yang diamandemen, khususnya berkaitan pasal 32 dan 33, yaitu :

"kebebasan masyarakat dalam memelihara dan mengembangkan nilai-nilai budayanya; demokrasi ekonomi keseimbangan kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional".

Selama empat dasawarsa pembangunan nasional, kebijakan kepariwisataan telah mengalami perubahan yang signifikan. Awalnya, pariwisata dipandang sebagai kegiatan pembangunan yang berbasiskan kebudayaan, kemudian sebagai salah satu andalan sektor ekonomi terutama bagi peningkatan penerimaan devisa. Terakhir, sejak tahun 1999 sampai sekarang pariwisata dikembalikan pada konsep semula sebagai program pembangunan sosial budaya karena terlalu banyak eksploitasi alam. Terlepas dari hal tersebut sektor pariwisata sangat didukung oleh pemerintah sebagai sektor yang penting.

- b) Dalam era otonomi daerah, Undang-Undang No. 22 tahun 1999 dan UU No. 25 tahun 2000 menggariskan bahwa basis pengembangan pariwisata adalah potensi sumber daya keragaman budaya, seni dan alam (pesona alam). Pengembangan sumber daya tersebut, tentunya harus dikelola melalui peningkatan nilai tambah sumber daya secara terpadu dengan memperhatikan aspek *good governance*, desentralisasi, SDM dan pemberdayaan masyarakat lokal dalam rangka pengembangan pariwisata (*community-based tourism development*).

Dukungan pengembangan pariwisata tidak hanya datang dari kebijakan nasional saja. PT. Selecta sebagai perusahaan yang bergerak dalam sektor pariwisata yang berbasis keindahan alam sangat didukung oleh pemerintah kota Batu, karena kegiatan usaha yang dijalankan merupakan sasaran pembangunan yang akan dikembangkan oleh Pemerintah kota Batu yaitu sektor pariwisata dan agribisnis. Dengan dikembangkannya sektor pariwisata di kota

Batu diharapkan akan dapat menggali potensi alam, pertanian maupun budaya, sehingga akan membentuk ciri khas tersendiri untuk kota Batu sebagai kota pariwisata dan penghasil produk pertanian unggulan. Berbagai kebijakan tentang pariwisata tersebut, dapat dijadikan peluang bagi PT. Selecta untuk menjalankan bisnis dan mengembangkan sektor wisatanya.

d. Aspek teknologi

Dewasa ini, perkembangan teknologi mengalami kemajuan pesat, baik di bidang bisnis maupun di bidang yang mendukung kegiatan bisnis. Teknologi tidak hanya mencakup penemuan-penemuan yang baru saja tapi juga meliputi cara-cara pelaksanaan. Atau metode-metode baru dalam melakukan suatu pekerjaan. Berbagai kemajuan teknologi tersebut dapat dijadikan peluang bagi PT. Selecta untuk mengembangkan usaha dan juga produk-produknya.

3. Lingkungan Industri

a. Ancaman Pendetang Baru

Ancaman pendatang baru merupakan hal yang harus diperhatikan pengambil keputusan strategik. Para pendatang baru tersebut dapat dipastikan akan berupaya merebut pangsa pasar tertentu dengan berbagai cara. Kehadiran para pendatang baru dikatakan sebagai ancaman karena para pendatang baru tersebut membawa berbagai hal ke dalam industri seperti kemampuan baru, keinginan merebut pangsa pasar tertentu, teknologi yang mutakhir, sarana dan prasarana yang lebih lengkap dan tenaga kerja yang terdidik dan terlatih. Namun kehadiran para pendatang baru ini dihadapkan pada penghalang masuk, yaitu kebutuhan modal yang tinggi berkaitan dengan beban operasional, kepemilikan aset produksi, pengadaan bahan baku maupun pengadaan peralatan yang akan digunakan. Dengan demikian, pendatang baru merupakan ancaman bagi perusahaan, tapi dalam perjalanannya pendatang baru juga menghadapi penghalang masuk dari industri yang ada.

b. Persaingan Antar Pelaku Industri

Persaingan dalam industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Dalam situasi persaingan yang oligopoli, perusahaan mempunyai kekuatan yang cukup besar untuk mempengaruhi pasar. Sedangkan pada pasar persaingan sempurna, perusahaan tidak bisa mempengaruhi pasar, dan persaingan akan sangat ketat. Beberapa profil pesaing PT. Selecta diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Jawa Timur Park (Jatim Park)

Jawa Timur Park merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa pariwisata. Jawa Timur Park berada di bawah naungan PT. Bunga Wangsa Sejati yang berkedudukan di kota Batu, Jawa Timur. Jawa Timur Park hadir dengan memadukan konsep pendidikan dan informasi kepada masyarakat dan siswa untuk mengenal dan belajar tentang ilmu alam, *science*, sosial, umum, dan budaya bangsa Indonesia. Dengan tema yang diusung sebagai wahana wisata “Taman Belajar dan Rekreasi”. Jawa Timur Park terletak di Jalan Kartika No. 02 Batu, Jawa Timur.

2) Taman Rekreasi Sengkaling

Taman Rekreasi Sengkaling merupakan taman rekreasi yang sudah cukup lama berdiri di kota Malang. Sengkaling berlokasi di Jalan Raya Sengkaling no 188 Malang Jawa Timur. Lokasi Sengkaling ini cukup strategis karena berada dekat dengan jalan raya. Fasilitas yang ada di Sengkaling cukup Lengkap mulai dari fasilitas bermain anak yang lengkap, arena *outbond* dan kolam renang. Harga yang ditawarkan Sengkaling berkisar antara Rp. 20.000 hingga Rp. 30.000.

3) Songgoriti

Kondisi jalan menuju Songgoriti cukup baik dan mudah dijangkau karena dilalui kendaraan umum. Lokasi wisata Songgoriti berada di Desa Songgokerto kecamatan Batu dimana lokasi ini berada dekat dengan tengah kota. Pengelolanya adalah

PD Jasa Yasa kabupaten Malang. Fasilitas yang ada di Songgoriti antara lain Hotel, mandi air panas, kolam renang, sarana olah raga dan tempat parkir.

C. Analisis dan Interpretasi Data

1. Menentukan *critical success factor* (faktor kritis sukses)

Tabel 16
Critical success factor lingkungan internal PT. Selecta

Keterangan	Total
Lingkungan Internal	
Kekuatan (<i>strenght</i>)	
1. <i>Image</i> /nama PT. Selecta yang sudah dikenal masyarakat	26
2. Lamanya pengalaman perusahaan	19
3. Program pelatihan dan pengembangan	30*
4. Dijaminnya kesejahteraan karyawan	21
5. Ketersediaan unit fasilitas lain	31*
6. Cukup terjangkau harga karcis masuk	30*
7. Pemberian diskon khusus	22
8. Keadaan geografis PT. Selecta yang berbasis alam	28*
9. Kemudahan transportasi	29*
Kelemahan (<i>weakness</i>)	
1. Terbatasnya fasilitas permainan pada taman rekreasi	31*
2. Belum dipergunakannya alat-alat permainan dengan teknologi canggih	29*
3. Kurangnya intensitas promosi	28*
4. Menurunnya kondisi keuangan perusahaan	18

Sumber: hasil olahan data primer, 2009

Keterangan: * *critical success factor*

Perhitungan mengenai *critical success factor* dapat dilihat pada lampiran 3 halaman 114.

Tabel 17
Critical success factor lingkungan eksternal PT. Selecta

Keterangan	Total
Lingkungan Eksternal	
Peluang (<i>opportunities</i>)	
1. Menurunnya tingkat inflasi	20
2. Pertumbuhan ekonomi yang positif	30*
3. Jumlah penduduk yang semakin besar	26
4. Meningkatnya tingkat pendidikan masyarakat	25
5. Tingginya dukungan pemerintah	29*
6. Perkembangan teknologi	29*
Ancaman (<i>threat</i>)	
1. Pengaruh rendahnya tingkat stabilitas politik	29*
2. Kendala infrastruktur seperti bencana	30*
3. Munculnya pendatang baru dalam Industri	30*
4. Semakin tingginya tingkat persaingan	25
5. Kompetitifnya harga	16

Sumber: hasil olahan data primer, 2009

Keterangan: * *critical success factor*

Perhitungan mengenai *critical success factor* dapat dilihat pada lampiran 3 halaman 114

Berdasar hasil tersebut elemen atau faktor penting yang diperlukan untuk memastikan keberhasilan PT. Selecta adalah faktor yang memiliki total skor 28 atau lebih, yaitu:

Lingkungan Internal

Kekuatan (*strength*)

1. Program pelatihan dan pengembangan
2. Ketersediaan unit fasilitas lain
3. Cukup terjangkau harga karcis masuk
4. Keadaan geografis PT. Selecta yang berbasis alam
5. Kemudahan transportasi

Kelemahan (*weakness*)

1. Terbatasnya fasilitas permainan pada taman rekreasi

2. Belum dipergunakannya alat-alat permainan dengan teknologi canggih
3. Kurangnya intensitas promosi

Lingkungan eksternal

Peluang (*opportunities*)

1. Pertumbuhan ekonomi yang positif
2. Tingginya dukungan pemerintah
3. Perkembangan teknologi

Ancaman (*threat*)

1. Pengaruh rendahnya tingkat stabilitas politik
2. Kendala infrastruktur seperti bencana
3. Munculnya pendatang baru dalam Industri

2. Analisis SWOT (*strenghts, weakness, opportunity, threats*)

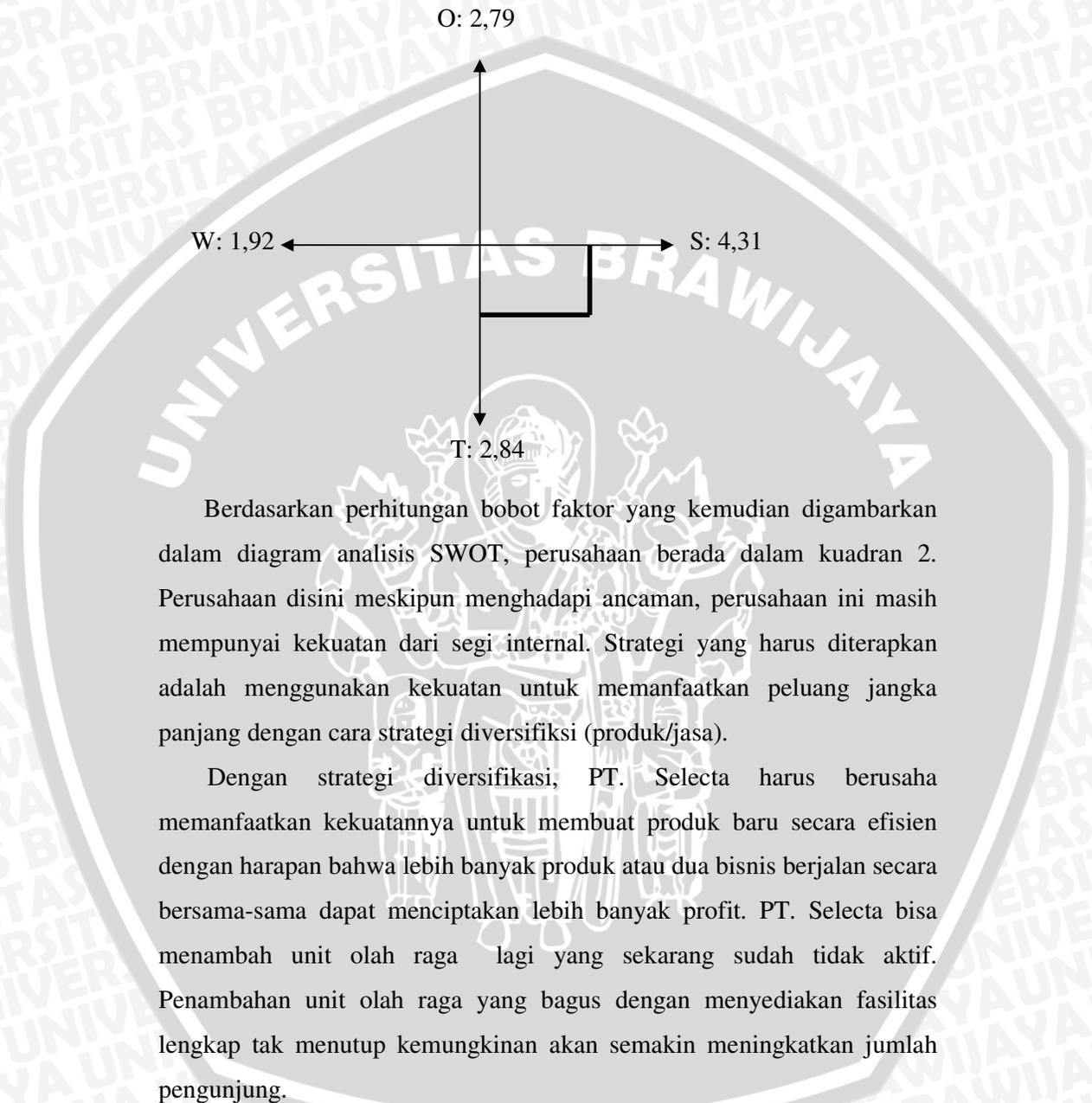
Berdasar berbagai data internal dan eksternal yang disajikan, selanjutnya adalah mengidentifikasi berbagai faktor (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) untuk merumuskan strategi dari PT. Selecta. Berikut adalah hasil analisis faktor ekstenal dan internal yang telah diklasifikasikan berdasarkan kekuatan (*strenght*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunitiy*) dan ancaman (*threat*).



3. Penentuan posisi perusahaan

Gambar 11

Diagram Peta Kekuatan PT. Selecta berdasarkan Analisis SWOT



Berdasarkan perhitungan bobot faktor yang kemudian digambarkan dalam diagram analisis SWOT, perusahaan berada dalam kuadran 2. Perusahaan disini meskipun menghadapi ancaman, perusahaan ini masih mempunyai kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/jasa).

Dengan strategi diversifikasi, PT. Selecta harus berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien dengan harapan bahwa lebih banyak produk atau dua bisnis berjalan secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit. PT. Selecta bisa menambah unit olah raga lagi yang sekarang sudah tidak aktif. Penambahan unit olah raga yang bagus dengan menyediakan fasilitas lengkap tak menutup kemungkinan akan semakin meningkatkan jumlah pengunjung.

4. Pemilihan Alternatif Strategi PT. Selecta

Berdasarkan semua analisis tersebut diatas, dapat disusun berbagai alternatif strategi bagi PT. Selecta. Penentuan alternatif strategi yang sesuai bagi perusahaan dapat dilakukan dengan cara membuat SWOT

Matrix. SWOT *Matrix* dibangun berdasarkan hasil analisis faktor-faktor strategis baik internal maupun eksternal yang terdiri dari faktor peluang (*opportunity*), ancaman (*threat*), kekuatan (*strenght*), dan kelemahan (*weakness*).

Berdasarkan SWOT *Matrix* tersebut, dapat disusun empat strategi utama yaitu: SO, WO, ST, WT. Masing-masing strategi ini memiliki karakteristik tersendiri dan hendaknya dalam implementasi strategi selanjutnya dilaksanakan secara bersama-sama dan saling mendukung satu sama lain. Berikut adalah matrik SWOT dari data yang diperoleh:

Gambar 12
Matrik SWOT PT. Selecta

Internal	<i>Strengths</i>	<i>Weakness</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Program pelatihan dan pengembangan 2. Ketersediaan unit fasilitas lain 3. Cukup terjangkau harga karcis masuk 4. Keadaan geografis PT. Selecta yang berbasis alam 5. Kemudahan transportasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terbatasnya fasilitas permainan pada taman rekreasi 2. Belum dipergunakannya alat-alat permainan dengan teknologi canggih 3. Kurangnya intensitas promosi
Eksternal	<u>Strategi SO</u>	<u>Strategi WO</u>
<i>Opportunity</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terus meningkatkan kualitas SDM, agar kinerja perusahaan semakin baik atau peningkatan standar perekrutan. 2. Menambah modal untuk membuka pasar yang lebih luas 3. Meningkatkan pelayanan untuk memberi kepuasan pada pengunjung. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah fasilitas permainan dengan memanfaatkan teknologi canggih. 2. Memaksimalkan aktifitas promosi untuk meningkatkan jumlah pengunjung pada tiap unit.
<i>Threats</i>	<u>Strategi ST</u>	<u>Strategi WT</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengaruh rendahnya tingkat stabilitas politik 2. Kendala infrastruktur seperti bencana 3. Munculnya pendatang baru dalam Industri 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menetapkan strategi harga 2. Meningkatkan kinerja perusahaan, baik kinerja SDM maupun keuangan agar memiliki keunggulan dan menciptakan <i>entrie barrier</i> bagi pendatang baru. 	<p>Mengoptimalkan <i>Research and Development</i> (RnD) yang ada, untuk mengeksplorasi faktor internal yang ada dan menemukan ide-ide baru.</p>

Sumber: hasil olahan data PT. Selecta, 2009

Berdasarkan data yang ada pada SWOT *Matrix* tersebut, alternatif strategi yang dapat dipilih oleh PT. Selecta adalah:

Strategi SO:

1. Terus meningkatkan kualitas SDM, agar kinerja perusahaan semakin baik atau peningkatan standar perekrutan.

Dari segi status kependidikan sistem perekrutan karyawan untuk masa sekarang dan mendatang perlu diperhatikan karena tidak ada salahnya perekrutan dilakukan dengan menaikkan jenjang status untuk bagian-bagian tertentu. Selain dapat lebih efisien dalam pengelolaan biaya untuk pelatihan-pelatihan, juga akan lebih menghemat waktu karena tidak terbuang lebih lama untuk pelatihan saja, tapi juga bisa untuk pengembangan karyawan. Perusahaan juga harus membuat Perencanaan SDM yang berisi penetapan keperluan tenaga kerja agar tidak terjadi kelangkaan SDM pada saat dibutuhkan atau kelebihan SDM pada saat yang kurang dibutuhkan.

2. Menambah modal untuk membuka pasar yang lebih luas

Dalam kebijakan keuangan pada periode terakhir, PT. Selecta lebih menekankan pada perbaikan likuiditas dengan memprioritaskan penyelesaian kewajiban kepada pihak ketiga serta menjaga keseimbangan arus keuangan (*cash flow*). Hal tersebut merupakan upaya yang tepat dan perlu ditingkatkan. Selain langkah diatas, langkah lain yang bisa diambil diantaranya sebagai berikut:

- Perusahaan juga bisa melakukan pinjaman bank untuk investasi jangka panjang, tapi harus dengan penuh kehati-hatian dan didasarkan pada studi kelayakan yang menguntungkan
- Optimalisasi dana investasi rutin
- Pemupukan dana untuk pengembangan proyek

3. Meningkatkan pelayanan untuk memberi kepuasan pada pengunjung.

Pelayanan suatu organisasi bisnis terhadap pengguna jasa maupun barang bisa dikatakan adalah sesuatu yang sangat penting. Tak jarang satu kali konsumen mengalami pelayanan yang buruk akan enggan kembali mengunjungi tempat tersebut. Oleh karena itu PT. Selecta hendaknya senantiasa meningkatkan pelayanannya.

Strategi WO

1. Menambah fasilitas permainan dengan memanfaatkan teknologi canggih.
PT. Selecta sudah ada sejak tahun 1930, fasilitas yang ada di PT. Selecta untuk beberapa tahun yang lalu mungkin sudah tergolong lengkap dan sesuai dengan masanya. Selain itu, PT. Selecta juga memiliki aset lokasi berbasis alam yang sangat bagus. Namun sekarang, sesuai perkembangan jaman fasilitas bermain perlu ditambah dengan alat-alat bermain yang lebih beragam dan atraktif, apalagi sekarang sudah muncul pesaing yang memiliki fasilitas lebih lengkap.
2. Memaksimalkan aktifitas promosi untuk meningkatkan jumlah pengunjung pada tiap unit.
Promosi harus terus dilakukan, namun manajemen harus memprioritaskan promosi dan pendekatan apa yang akan digunakan agar promosi yang dilakukan berjalan efektif. Selain itu alternatif yang dipilih juga harus memperhatikan biaya karena perusahaan harus menjaga kondisi kas yang kurang terlalu baik.

Strategi ST

1. Menetapkan strategi harga
Strategi harga mengenai penurunan harga untuk pengunjung rombongan masih tepat untuk dijalankan. Untuk harga tiket masuk untuk masa mendatang bisa saja dinaikkan namun secara operasional harus sudah dilakukan penambahan berbagai fasilitas terutama pada taman rekreasinya
2. Meningkatkan kinerja perusahaan, baik kinerja SDM maupun keuangan agar memiliki keunggulan dan menciptakan *entrie barrier* bagi pendatang baru.
Semua aspek harus berusaha dijalankan dengan baik. Peningkatan pengendalian intern sangat perlu dilakukan agar kinerja perusahaan meningkat dan berbagai hal yang dapat merugikan perusahaan dapat dikurangi.

Strategi WT

Mengoptimalkan *Research and Development* (RnD) yang ada, untuk mengeksplorasi faktor internal yang ada dan menemukan ide-ide baru.

5. Kebijakan Perusahaan

- 1) Melakukan investasi yaitu penambahan fasilitas terutama fasilitas bermain pada unit taman rekreasi serta mempertahankan kualitas fasilitas yang sudah ada dengan melakukan pengontrolan secara periodik terhadap fasilitas tersebut.
- 2) Menerapkan kebijakan harga yang bersaing dengan harga pesaing.
- 3) Secara terus menerus meningkatkan program pengembangan sumber daya manusia (SDM), karena aspek SDM sangat penting dalam pencapaian rencana strategis.
- 4) Merencanakan anggaran dan program promosi secara periodik untuk meningkatkan penjualan.
- 5) Menjaga tingkat likuiditas keuangan pasca investasi agar kondisi keuangan perusahaan tidak menjadi terpuruk.
- 6) Pembentukan dan peningkatan divisi *RnD* untuk menggali berbagai potensi yang ada pada aspek-aspek internal dan menemukan berbagai peluang dari lingkungan luar.
- 7) Menjaga hubungan baik dengan pihak luar seperti pemasok, agar kontinuitas produksi tetap terjaga.

D. Benchmarking

Setelah perusahaan menentukan strategi perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT, perusahaan bisa menerapkan satu analisis lagi untuk menyempurnakan perumusan strategi perusahaan yaitu menerapkan proses *benchmarking*. *Benchmarking* ini merupakan salah satu prinsip TQM (*Total Quality Management*) atau suatu proses manajemen mutu dimana perusahaan akan mematok perusahaan lain yang sejenis atau pesaing yang dianggap terbaik untuk dibandingkan praktek dan operasinya dan selanjutnya hasil perbandingan bisa dipergunakan sebagai acuan atau diadaptasi untuk proses perbaikan. Proses *benchmarking* dapat dilakukan untuk mengatasi situasi persaingan dewasa ini yang sedemikian ketat yang menuntut setiap perusahaan untuk cepat melakukan perbaikan atau penyempurnaan pada setiap aspek atau bidang yang menjadi kelemahan dan tertinggal dari perusahaan lain.

Tujuan dari *benchmarking* adalah bagaimana organisasi bisa dikembangkan sehingga bisa menjadi yang terbaik.

Manfaat *benchmarking* adalah peningkatan pengetahuan dan pemahaman tentang organisasi sendiri dan keadaannya dibanding dengan organisasi lain.

Dalam proses *benchmarking*, peneliti hendak melakukan perbandingan dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang pariwisata yang lebih unggul, yaitu dengan menerapkan kunci-kunci sukses dari perusahaan yang dimaksud yang bertujuan agar PT. Selecta bisa mencapai papan atas.

Peneliti memfokuskan dengan menggunakan aplikasi strategi *benchmarking kompetitif*. Disini, peneliti akan membandingkan produk pada masing-masing perusahaan.

1. Perencanaan

a) Menentukan apa yang akan di-*benchmark*.

1) Mengidentifikasi kebutuhan pasar

Semua perusahaan akan berusaha menemukan keunggulan kompetitif dalam bersaing dengan perusahaan lain. Demikian pula dengan PT. Selecta pasti menginginkan usahanya berada pada posisi dimana memiliki keunggulan kompetitif. Untuk menemukan keunggulan kompetitif maka akan dilakukan pengembangan produk. Semua perusahaan termasuk PT. Selecta dalam melakukan pengembangan produk didasarkan pada latar belakang sebagai berikut:

- (a) Tujuan untuk mempertahankan konsumen yang ada.
- (b) Tujuan menambah pangsa pasar perusahaan karena ketertarikan konsumen terhadap produk perusahaan yang semakin beragam.
- (c) Karena ketertarikan peminat produk fasilitas bermain yang menggunakan teknologi mutakhir dan lebih menantang.

2) Mengenali kemampuan diri

Pada beberapa dekade kebelakang sekitar tahun 1960-an taman rekreasi Selecta yang tergabung dalam PT. Selecta menjadi primadona pariwisata di Kota Malang dan Kota Batu. Jumlah pengunjung yang datang bisa dibilang sangat tinggi, selain itu

sering diadakan acara penting di *Hall* dan Hotel Selecta oleh pejabat tinggi seperti Bung Karno. Dalam tahun-tahun terakhir, seiring dengan munculnya perusahaan lain yang bergerak dalam bidang pariwisata, pengunjung taman rekreasi selecta semakin menurun. Produk-produk atau fasilitas bermain yang ada pada taman rekreasi PT. Selecta kurang bisa menyerap konsumen karena jumlahnya yang relatif sedikit, masih menggunakan teknologi lama dan variasinya kurang beragam jika dibandingkan dengan pesaing terdekat yang lebih unggul.

3) Mengidentifikasi faktor kritis

Faktor-faktor yang ditetapkan bersifat kritis dalam pengembangan produk yang akan dilakukan oleh PT. Selecta adalah:

(a) Kualitas SDM (sumber daya manusia) dalam perusahaan

Pada PT. Selecta tidak terdapat teknisi yang memiliki keahlian khusus dalam mengoperasikan alat-alat yang menggunakan teknologi canggih. Jika perusahaan akan meembangkan atau menambah produk yang memanfaatkan teknologi canggih maka diperlukan perekrutan SDM yang ahli di bidangnya.

(b) Kondisi keuangan perusahaan.

Dalam kurun waktu 4 tahun terakhir yaitu mulai tahun 2004 hingga tahun 2007, kondisi keuangan PT. Selecta tergolong kurang baik. Hal ini dapat terlihat dari kondisi *quick ratio* PT. Selecta yang berada dibawah standar, dimana hal itu menunjukkan kemampuan PT. Selecta membayar hutang lancar dan hutang jangka pendeknya sangat kecil. Kinerja keuangan yang kurang baik dapat mempengaruhi kinerja dalam aspek internal lainnya, karena dalam menjalankan operasional, maupun aspek-aspek lain diperlukan pendanaan yang cukup. Melihat kondisi keuangan tersebut, Pengembangan produk sebagai aplikasi dari *benchmarking* perlu dipertimbangkan dengan lebih matang apakah akan dijalankan atau tidak.

Setiap konsumen dipasaran pasti menginginkan rekreasi yang menyenangkan dan bisa menikmati fasilitas yang beragam. Dengan melihat kemampuan diri PT. Selecta dalam menyediakan fasilitas bermain, maka produk adalah aspek yang tepat untuk dibandingkan dalam proses *benchmarking* ini dan nantinya bisa diadaptasi apabila sesuai dengan perusahaan. Selain itu, karena proses yang akan dilakukan adalah *competitive benchmarking*, maka perusahaan akan memposisikan produk perusahaan terhadap produk pesaing. Berdasarkan data terdahulu dalam analisis SWOT dapat diidentifikasi bahwa PT. Selecta memiliki kelemahan dalam hal keragaman jenis produk pada divisi taman rekreasi.

Perbandingan yang dilakukan disini tidak melanggar aspek ilegal, sebab apa yang akan dilakukan hanya sebatas membandingkan atau meneliti praktek terbaik yang ada pada produk unggulan, serta mengupayakan untuk menerapkan pada produk yang diteliti. Perusahaan tidak melakukan penjiplakan pada produk pasangan.

- b) Identifikasi perusahaan lain atau pesaing yang sukses dalam melakukan operasi yang sama.

Terdapat banyak sekali perusahaan yang bergerak dalam bidang penyediaan jasa pariwisata di Indonesia yang bertaraf internasional yang bisa dijadikan PT. Selecta sebagai mitra *benchmarking*, namun dalam menentukan mitra *benchmarking*, paling tidak harus difikirkan bagaimana kemampuan yang dimiliki perusahaan terutama mengenai sumber daya manusia dan keuangan perusahaan. Perusahaan pariwisata di Malang yang bisa dijadikan mitra *benchmarking* adalah PT. Sengkaling. Taman rekreasi Sengkaling dipilih karena tempat wisata ini sama-sama menampilkan keindahan alam dan tidak memiliki perbedaan kemampuan sumber daya yang sangat mencolok.

- c) Identifikasi produk pembanding

Untuk dapat melakukan proses *benchmarking* harus diperoleh data mengenai aspek dari kedua perusahaan mitra *benchmarking* sehingga

nanti bisa dibandingkan antara keduanya dan bisa dilakukan analisis data. Disini, aspek yang akan dibandingkan adalah produk masing-masing perusahaan. Berikut ini disajikan data mengenai produk kedua perusahaan.

Produk PT. Selecta adalah sebagai berikut:

Tabel 19
Jenis-jenis produk taman rekreasi Selecta

No.	Jenis Produk	Keragaman
1	<i>Play ground</i>	1. Berbagai ayunan, papan luncur, jungkat jungkit dan komedi putar 2. Kereta kuda 3. Kereta mini 4. Sepeda air 5. Becak mini 6. Mobil baterai
2	Kolam	1. Kolam renang 2. Kolam kano
3	Hotel	1. Villa I 2. Villa VII 3. Selecta II 4. Selecta III 5. Selecta IV 6. Selecta V 7. Selecta VI 8. Selecta VII
4	<i>Hall</i>	1. Aula 2. Melati 3. Bima Shakti
5	Restoran	Memiliki 3 restoran
6	Pasar	1. Pasar buah 2. Pasar bunga
7	Goa singa	
8	<i>Live music</i>	
9	<i>Area out bond</i>	
10	Taman bunga	
11	Akuarium ikan	

Sumber: PT. Selecta, 2008

Produk taman rekreasi yang disediakan oleh PT. Sengkaling antara lain:

Tabel 20
Jenis-Jenis produk PT. Sengkaling

No.	Jenis produk	Keragaman
1.	<i>Play ground</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berbagai ayunan, papan luncur, jungkat jungkit dan komedi putar 2. <i>Kindy plane</i> 3. Bendi ria 4. Boneka goyang 5. <i>Boom-boom car</i> 6. <i>Kiddy car</i> 7. <i>Mary go round</i> 8. Sepeda air 9. Perahu motor 10. Kincir angin
2.	Arena olah raga	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lapangan tennis 2. Peralatan dan sarana tenis meja 3. Meja bilyard 4. Perahu dayung 5. <i>Fitness center, arobic</i> dan sauna
3.	Kolam	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kolam Pesona Tirta Alam (kolam dewasa) 2. Kolam Gurita 3. Kolam Bentoel 4. Kolam Bahtera 5. Kolam Air Hangat Pesona Tirta Sari 6. Kolam Pesona Primitif
4.	Hotel	1 buah hotel Sengkaling
5.	<i>Hall</i>	1 buah <i>convention hall</i>
6.	Restoran	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Kana Restaurant</i> 2. <i>Palm Restaurant</i>
7.	Pasar	Toko-toko souvenir
8.	Danau buatan dengan panorama pegunungan sebagai latar belakangnya	
9.	Kapal Bahtera, sebuah replika kapal pesiar yang besar yang ada di tengah danau buatan.	
10.	Kapal Sengkaling	
11.	Taman bunga	

Sumber: PT. Sengkaling, 2009

2. Analisis Data

- a) Menentukan *Gap* dari data yang diperoleh dari PT. Selecta dan PT. Sengkaling.

- 1) Terdapat perbedaan dalam unit produk yang ditawarkan. Di PT. Sengkaling terdapat unit olah raga yang menyediakan fasilitas olah raga relatif lengkap diantaranya lapangan tenis, fasilitas tenis meja, meja billyard, perahu dayung, *fitness center*, *aerobic* dan sauna. Sementara di PT. Selecta sekarang ini sama sekali tidak terdapat arena olah raga.
- 2) Terdapat perbedaan jumlah fasilitas untuk tiap-tiap unit, yaitu:
 - *Playground* di taman rekreasi, PT. Selecta memiliki beberapa alat bermain anak-anak dan 5 jenis permainan lain, sedangkan di PT. Sengkaling terdapat beberapa alat bermain anak-anak dan 9 jenis permainan lain.
 - PT. Selecta memiliki 1 buah kolam renang, sedangkan PT. Sengkaling memiliki 6 buah kolam renang terdiri dari 1 kolam renang dewasa, 4 kolam renang anak dan 1 buah kolam renang air hangat.
 - PT. Selecta lebih unggul dalam kepemilikan jumlah hotel karena PT. Selecta memiliki 8 unit villa dengan sejumlah kamar di masing-masing villa sedangkan di PT. Sengkaling hanya terdapat 1 unit hotel saja.
 - PT. Selecta juga lebih unggul dalam kepemilikan jumlah restoran karena memiliki 3 buah restoran sedangkan PT. Sengkaling memiliki 2 buah.
- 3) Untuk unit lain, PT. Sengkaling memiliki keunggulan yang mencolok yaitu dengan dimilikinya danau buatan beserta replika kapal pesiar besar yang ada di tengah danau buatan tersebut. Hal ini cukup dapat menarik perhatian pengunjung. Selain itu juga memiliki replika perahu besar lain yang dipergunakan sebagai tempat manajemen PT. Sengkaling, hotel dan *hall*.
- 4) Pemanfaatan teknologi canggih belum diterapkan di PT. Selecta, namun di PT. Sengkaling sudah sedikit memanfaatkan alat-alat permainan dengan teknologi canggih seperti *bom-bom car*, *bumper boat*, *kindy plane* dan *kindy car*.

Tabel 21
Perbandingan/*gap* fasilitas yang terdapat di
PT. Selecta dan PT. Sengkaling

Perbandingan/ <i>gap</i>	PT. Selecta	PT. Sengkaling
1. Segi keragaman unit	Memiliki 4 unit, unit taman rekreasi, hotel, restoran dan kebun, tapi unit kebun tidak produktif.	PT. Sengkaling tidak memiliki unit kebun, namun memiliki unit olah raga dengan fasilitas olah raga lengkap, dan unit ini sangat menguntungkan
2. Segi jumlah tiap unit	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah permainan: 5 jenis dan bermacam mainan anak-anak - Jumlah kolam renang: 1 - Restoran: 3 - Hotel : 8 villa 	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah permainan: 5 jenis dan bermacam mainan anak. - Jumlah kolam renang: 6 - Restoran: 2 - Hotel: 1
3. Segi pemanfaatan teknologi canggih	Belum memanfaatkan	Sudah memanfaatkan

Sumber: data diolah, 2009

b) Mengetahui posisi relatif perusahaan

Setelah dilakukan perbandingan produk antara kedua perusahaan dari segi keragaman unit, segi jumlah tiap unit, dan segi pemanfaatan teknologi canggih, maka bisa dikatakan bahwa secara riil PT. Sengkaling lebih unggul. Hal ini dibuktikan dari jumlah alat-alat bermain PT. Sengkaling lebih banyak dan variatif dan dengan ditawarkannya unit olah raga dengan berbagai jenis fasilitas olah raga. Dikatakan lebih unggul karena unit taman rekreasi pada tiap perusahaan yang bergerak dalam bidang pariwisata itu merupakan penarik utama pengunjung, baru kemudian unit-unit yang lain dapat dimanfaatkan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa PT. Selecta memungkinkan melakukan pengembangan produk atau adaptasi terhadap produk yang ada di PT. Sengkaling. Hasil analisis ini nantinya akan menjadi bahan pertimbangan. Jika perusahaan memang menginginkan perubahan ke proses atau operasi yang baru, maka tim dalam perusahaan harus melakukan studi kelayakan. Apabila perubahan proses atau operasi

tersebut layak, diinginkan, dapat dilakukan dan mendapat dukungan dari berbagai pihak, maka perubahan dapat diimplementasikan dimana implementasi tersebut diharapkan akan mendatangkan manfaat yang diantaranya sebagai berikut:

- 1) Perubahan budaya, yaitu PT. Selecta dapat menetapkan target kinerja baru yang realistis. Proses ini berperan besar dalam meyakinkan setiap orang dalam organisasi akan kredibilitas target yang ingin dicapai tersebut.
- 2) Perubahan kinerja, yaitu PT. Selecta dapat mengetahui adanya *gap-gap* tertentu dalam kinerja dan untuk memilih proses yang akan diperbaiki, sehingga PT. Selecta akan bisa melakukan perancangan ulang produknya untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Langkah ini dapat meningkatkan pangsa pasar dan akan mendatangkan keuntungan finansial untuk jangka waktu ke depan.
- 3) Peningkatan sumber daya manusia PT. Selecta. Dengan adanya proses *benchmarking* ini para karyawan PT. Selecta akan menyadari bahwa adanya *gap* antara apa yang mereka kerjakan dan apa yang dikerjakan karyawan di PT. Selecta. Usaha mengurangi *gap* ini membutuhkan keterlibatan dari semua pihak dalam PT. Selecta dan melalui keterlibatan tersebut setiap karyawan akan mengalami peningkatan kemampuan dan ketrampilan.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

1. PT. Selecta merupakan sebuah perseroan terbatas yang bidang usahanya adalah penyediaan jasa pariwisata. PT. Selecta memiliki empat unit yaitu unit taman rekreasi, unit hotel, unit restoran dan unit kebun. Perkembangan usaha dari ke empat unit yang ada, unit taman rekreasi dan unit hotel merupakan unit usaha yang paling produktif dan dapat menghasilkan laba bagi perusahaan karena unit tersebut lebih diminati oleh pengunjung.
2. Faktor internal yang mempengaruhi lingkungan usaha PT. Selecta dari segi kekuatan (*strength*) adalah program pelatihan dan pengembangan, ketersediaan unit fasilitas lain, cukup terjangkaunya harga karcis masuk, keadaan geografis PT. Selecta yang berbasis alam, dan kemudahan transportasi. Dari segi kelemahan (*weakness*) yaitu terbatasnya fasilitas permainan pada taman rekreasi, belum dipergunakannya alat-alat permainan dengan teknologi canggih dan kurangnya intensitas promosi.
3. Faktor eksternal yang mempengaruhi lingkungan usaha PT. Selecta dari segi peluang (*opportunities*) adalah pertumbuhan ekonomi yang positif, tingginya dukungan pemerintah dan perkembangan teknologi. Sedangkan dari segi ancaman (*threat*) adalah pengaruh rendahnya tingkat stabilitas politik, kendala infrastruktur seperti bencana dan munculnya pendatang baru dalam Industri
4. Hasil analisis lingkungan internal dan eksternal menunjukkan bahwa total pembobotan tertinggi berada pada posisi kekuatan sebesar 4,31 dan pada posisi ancaman sebesar 2,84. Berdasar diagram kekuatan SWOT, PT. selecta berada di kuadran 2 dan strategi yang tepat untuk diterapkan adalah strategi diversifikasi.
5. Hasil analisis *benchmarking* terhadap produk PT. Selecta yang dilakukan, posisi perusahaan berada di bawah pesaing mitra *benchmarking* yaitu PT. Sengkaling. Oleh karena itu, jika memungkinkan bisa dilakukan adaptasi terhadap produk pesaing yang tersebut.

B. Saran

1. Penerapan dan pelaksanaan terhadap strategi yang dipilih, hendaknya selalu menjaga konsistensi dan totalitas, karena setiap strategi yang dipilih akan memerlukan pengorbanan tertentu dan bahkan bisa menimbulkan berbagai resiko.
2. Berbagai sumber daya dan capabilities yang dimiliki perusahaan hendaknya memiliki keunikan atau berbeda dengan pesaing agar perusahaan dapat bertahan dalam keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, PT. Selecta yang memiliki kelebihan dalam lokasi berbasis alamnya, harus terus dijaga dan dikembangkan.
3. Perusahaan harus selalu menggali dan mengoptimalkan potensi faktor-faktor internal dalam berbagai kondisi sehingga mampu bersaing dengan perusahaan lain, serta mampu memanfaatkan peluang yang ada pada lingkungan eksternal.
4. PT. Selecta hendaknya lebih memperluas jalinan kerja sama dengan pihak luar, karena dengan menjalin kerja sama dengan berbagai pihak akan bermanfaat bagi perusahaan, seperti dalam penanaman modal, peningkatan penjualan, perbaikan kualitas sumber daya manusia dan berbagi manfaat lain yang dapat diperoleh.

DAFTAR PUSTAKA

Buku Literatur

- Amirullah, dan Sri Budi Cantika. 2002. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- David, Fred R. 2006. *Strategik Management (Manajemen Strategis)*. Jakarta: Salemba Empat
- Dirgantoro, Crown. 2001. *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, Implementasi*. Jakarta: Grasindo
- Gaspersz, Vincent. 2006. *Total Quality Mangement: Untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Glueck, William F dan Lawrence R Jauch. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga
- Hunger, J David dan Thomas L Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi
- Kusnadi. 2001. *Pengantar Manajemen Strategi*. Malang: Universitas Brawijaya Malang
- Muhammad, Suwarsono. 2000. *Manajemen Strategis (Konsep dan Kasus)*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Nawawi, H Hadari. 2003. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University
- Nasir, Muhammad. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nasution dan Khadafi. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Pearce, John A dan Richard B Robinson. 1997. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Purnomo, Zulkiefliemansyah. 2005. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Universitas Indonesia
- Rangkuti, Freddy. 2003. *Teknik Membedah Kasus Bisnis: Re-orientasi Perencanaan Strategis Untuk Menghadapai Abad 21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Sabardi, Agus.1995. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Stegik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Syamsudin, Drs. Lukman. 2004. *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2000. *Total Quality Management (TQM)*. Yogyakarta: Andy
- Umar, Husein. 2002. *Strategik Management In Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

Dari Internet

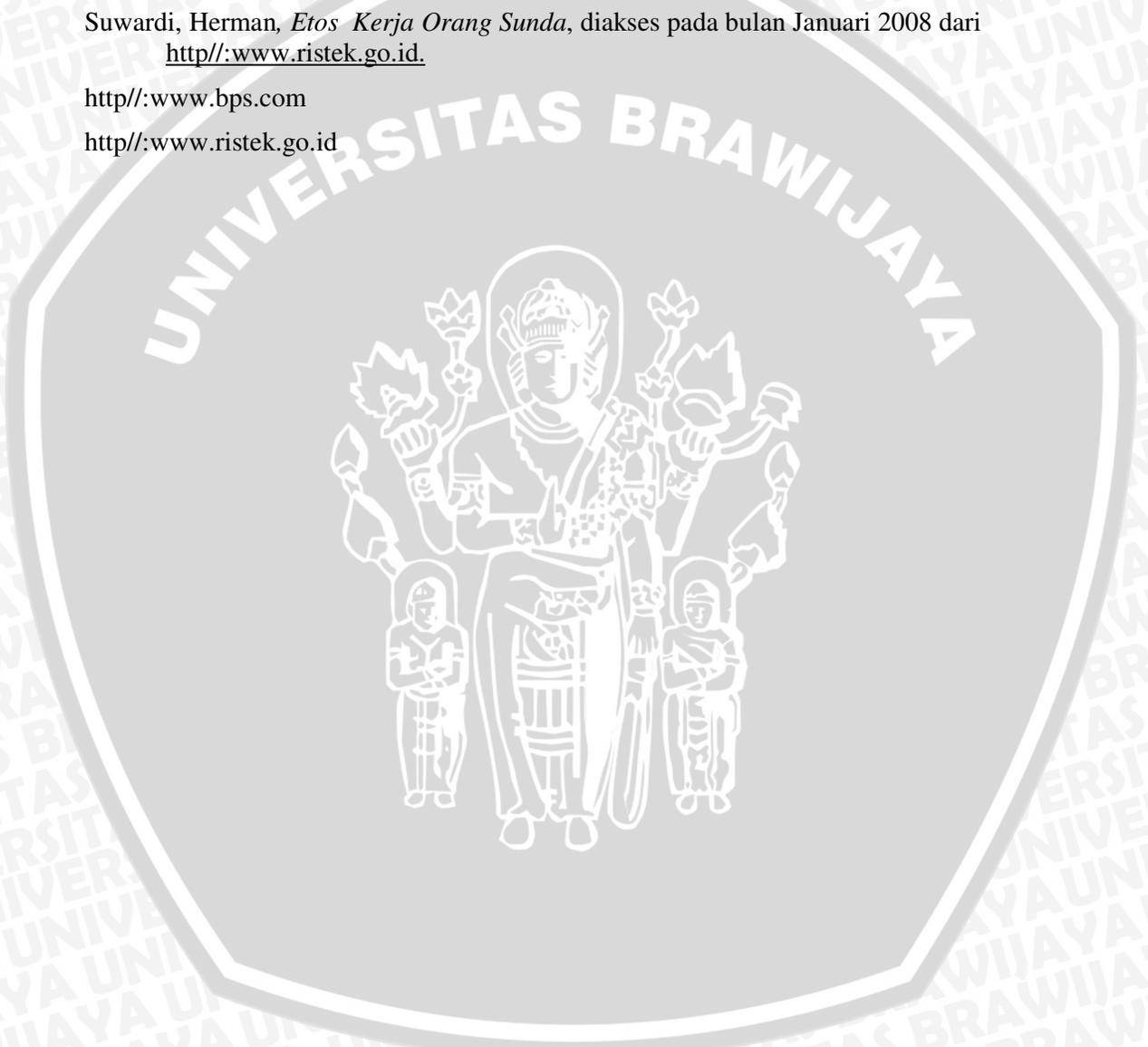
-----, 2008. *Rancangan Pembangunan KPH Model S. Merakai Kab. Sintang Prov. Kalimantan Barat*, diakses pada bulan Desember 2008 dari <http://www.google.com>.

Setiyadi, Wigrantoro Roes. 2008. *Kejenakaan Pikir Mas Wigrantoro Roes Setiyadi: Hubungan Antara LIS dan RBV untuk Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan: Suatu Integrasi Model Konseptual*, diakses pada tanggal 19 Desember 2008 dari <http://www.google.com>.

Suwardi, Herman, *Etos Kerja Orang Sunda*, diakses pada bulan Januari 2008 dari <http://www.ristek.go.id>.

<http://www.bps.com>

<http://www.ristek.go.id>



Lampiran 1: kuosioner untuk bagian internal perusahaan

Batu, Januari 2009

Yth

Bapk/Ibul/Sdr Di

tempat

Dengan hormat,

Bersama ini, peneliti memohon kesediaan bpk/Ibu/Sdr meluangkan waktu untuk mengisi kuosioner di bawah ini. Kuosioner ini sebaai sarana memperoleh data untuk penelitian tugas akhir dengan judul : "ANALISIS SWOT SEBAGAI DASAR DALAM MENENTUKAN STRATEGI PERUSAHAAN". Besar harapan peneliti kepada Bpk/ibu/Sdr untuk mengisi kuosioner sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Daftar pertanyaan ini semata-mata untuk keperluan ilmiah dan informasi yang telah diberikan akan terjamin kerahasiaannya. Atas kesediaan dan bantuan Bpk/ibu/Sdr untuk mengisi kuosioner ini saya ucapkan terima kasih.

I. Identitas responden

1. Nama
2. Jabatan
3. Jenis kelamin
4. Usia
5. Pendidikan terakhir :
SD/SMP/SMAiSarjana/Pascasarjana
* Keterangan: *Coret yang tidak perlu

II. Pertanyaan berkaitan dengan variable-variabel lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan

Petunjuk pengisian:

Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang anda anggap paling benar. Apabila salah menjawab maka lingkarkanlah jawaban yang salah tersebut dan buatlah tanda silang bare pada jawaban yang benar.

A. Lingkungan eksternal perusahaan

1. Seberapa ' besar pengaruh kecenderungan menurunnya tingkat inflasi terhadap perkembangan usaha PT. selecta?
 - a. Sangat besar
 - b. Besar
 - c. Sedang
 - d. Kecil
 - e. Sangat kecil
2. Seberapa besar pengaruh pertumbuhan ekonomi yang positif terhadap perkembangan usaha PT. Selecta?
 - a. Sangat besar
 - b. Besar
 - c. Sedang
 - d. Kecil
 - e. Sangat kecil

3. Seberapa besar pengaruh jumlah penduduk yang semakin besar yang merupakan sasaran pasar terhadap peningkatan jumlah pengunjung PT. Selecta?
 - a. Sangat besar
 - b. Besar
 - c. Sedang
 - d. Kecil
 - e. Sangat kecil
5. Seberapa besar pengaruh rendahnya tingkat stabilitas politik terhadap pergerakan tingkat jumlah pengunjung di PT. Selecta?
 - a. Sangat besar
 - b. Besar
 - c. Sedang
 - d. Kecil
 - e. Sangat kecil
6. Seberapa besar pengaruh adanya kendala infrastruktur seperti bencana Lumpur Lapindo atau kemungkinan terjadi bencana terhadap pergerakan tingkat jumlah pengunjung PT. Selecta?
 - a. Sangat besar
 - b. Besar
 - c. Sedang
 - d. Kecil
 - e. Sangat kecil
7. Seberapa besar pengaruh tingginya dukungan pemerintah melalui UU atau Kebijakan kepariwisataan terhadap perkembangan usaha PT. Selecta?
 - a. sangat besar
 - b. Besar
 - c. Sedang
 - d. Kecil
 - e. Sangat kecil
8. Seberapa besar pengaruh munculnya pendatang baru dalam Industri pariwisata di kota Batu terhadap peningkatan usaha pemasaran PT. selecta?
 - a. Sangat besar
 - b. Besar
 - c. Sedang
 - d. Kecil
 - e. Sangat kecil
9. Seberapa besar pengaruh semakin tingginya tingkat persaingan di antara industri pariwisata terhadap usaha peningkatan pemasaran PT. selecta?
 - a. Sangat besar
 - b. Besar
 - c. Sedang
 - d. Kecil
 - e. Sangat kecil
10. Seberapa besar pengaruh perkembangan teknologi baik teknologi peralatan maupun teknologi komunikasi seperti televisi, radio, dan internet terhadap usaha peningkatan penjualan PT. selecta?
 - a. Sangat besar
 - b. Besar
 - c. Sedang
 - d. Kecil
 - e. Sangat kecil
11. Seberapa besar pengaruh kompetitifnya harga yang berlaku di pasar terhadap usaha pemasaran PT. Selecta?
 - a. Sangat besar
 - b. Besar
 - c. Sedang
 - d. Kecil
 - e. Sangat kecil

B. Lingkungan internal perusahaan

1. Seberapa besar pengaruh *image/nama* PT. Selecta yang sudah dikenal masyarakat lebih dulu daripada tempat rekreasi lain terhadap peningkatan usaha pemasaran PT. selecta?
 - a. Sangat besar
 - d. Kecil

- a. Besar
c. Sedang
2. Seberapa besar pengaruh lamanya pengalaman perusahaan dibanding dengan perusahaan sejenis terhadap usaha pemasaran perusahaan?
- a. Sangat besar
b. Besar
c. Sedang
3. Seberapa besar pengaruh diadakannya program pelatihan dan pengembangan para, pegawai PT. Selecta terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. selecta?
- a. Sangat besar
b. Besar
c. Sedang
4. Seberapa besar pengaruh dijaminnya kesejahteraan karyawan dengan adanya kebijaksanaan Jamsostek, THR, dana pension dll terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. selecta?
- a. Sangat besar
b. Besar
c. Sedang
5. Seberapa besar pegraruh menurunnya kondisi keuangan perusahaan terhadap kinerja perusahaan?
- a. Sangat besar
b. Besar
c. Sedang
- e. Sangat kecil
d. Kecil
e. Sangat kecil
d. Kecil
e. Sangat kecil
d. Kecil
e. Sangat kecil

Pertanyaan berkaitan dengan Bauran promosi (Product, Price, Promotion, Place) Produk

6. Seberapa besar pengaruh ketersediaan unit fasilitas lain seperti: hotel, restoran, kebun terhadap peningkatan usaha pemasaran PT. selecta?
- a. Sangat besar
b. Besar
c. Sedang
7. Seberapa besar pengaruh terbatasnya fasilitas permainan pada taman rekreasi PT. Selecta dibanding pesaing terdekat terhadap usaha peningkatan pemasaran PT. Selecta?
- a. Sangat besar
b. Besar
c. Sedang
8. Seberapa besar pengaruh belum dipergunakannya alat-alat permainan dengan teknologi canggih/alat-alat berkapasitas besar terhadap usaha pemasaran PT. Selecta?
- a. Sangat besar
b. Besar
- d. Kecil
e. Sangat kecil
d. Kecil
e. Sangat kecil
d. Kecil
e. Sangat kecil

c. Sedang

Harga

9. Seberapa besar pengaruh cukup terjangkaunya harga karcis masuk PT. selecta terhadap usaha peningkatan pemasaran PT. Selecta?

- a. Sangat besar
- b. Besar
- c. Sedang
- d. Kecil
- e. Sangat kecil

10. Seberapa besar pengaruh pemberian diskon khusus untuk pengunjung rombongan terhadap usaha peningkatan pemasaran PT. selecta?

- a. Sangat besar
- b. Besar
- c. Sedang
- d. Kecil
- e. Sangat kecil

Promosi

11. Seberapa besar pengaruh kurangnya intensitas promosi yang dilakukan PT. selecta terhadap usaha pemasaran PT. Selecta?

- a. Sangat besar
- b. Besar
- c. Sedang
- d. Kecil
- e. Sangat kecil

Lokasi

12. Seberapa besar pengaruh keadaan geografis PT. Selecta yang berbasis alam dengan kontur berbukit-bukit terhadap usaha peningkatan pemasaran PT. Selecta?

- a. Sangat besar
- b. Besar
- c. Sedang
- d. Kecil
- e. Sangat kecil

13. Seberapa besar pengaruh kemudahan transportasi terhadap usaha peningkatan pemasaran PT. Selecta?

- a. Sangat besar
- b. Besar
- c. Sedang
- d. Kecil
- e. Sangat kecil

Lampiran 2: kuosioner untuk pimpinan PT. Selecta sehubungan dengan pembobotan Nilai Urgensi, Nilai Dukungan, dan Nilai Keterkaitan masing masing factor.

Batu, Januari 2009

Yth. BapK/Ibu/Sdr Di tempat

Dengan hormat,

Bersama ini, peneliti memohon kesediaan bpk/Ibu/Sdr meluangkan waktu untuk mengisi kuosioner di bawah ini. Kuosioner ini sebaai sarana memperoleh data untuk penelitian tugas akhir dengan judul : "ANALISIS SWOT SEBAGAI DASAR DALAM MENENTUKAN STRATEGI PERUSAHAAN". Besar harapan peneliti kepada Bpk/Ibu/Sdr untuk mengisi kuosioner sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Daftar pertanyaan ini semata-mata untuk keperluan ilmiah dan informasi yang telah diberikan akan terjamin kerahasiaannya. Atas kesediaan dan bantuan Bpk/Ibu/Sdr untuk mengisi kuosioner ini saya ucapkan terima kasih.

I. Identitas responden

1. Nama
 2. Jabatan
 3. Jenis kelamin
 4. Usia
 5. Pendidikan terakhir :
SD/SMP/SMA/Sarjana/Pascasarjana*
- Keterangan: *Coret yang tidak perlu **II.**

Petunjuk pengisian:

Berila tanda centang (4) pada jawaban yang anda anggap paling sesuai. Apabila salah menjawab maka lingkarilah jawaban yang salah tersebut dan buatlah tanda centang baru pada jawaban yang benar.

Keterangan:

- Nilai Urgensi (NU)
Nilai urgensi digunakan untuk menentukan tingkat urgensinya pada masing-masing faktor terhadap pencapaian tujuan dan setiap faktor diberi bobot antara 1 sampai dengan 5, tergantung tingkat urgensinya, yaitu
 - Nilai urgensi 5, menyatakan sangat tinggi nilai urgensinya;
 - Nilai urgensi 4, menyatakan tinggi nilai urgensinya;
 - Nilai urgensi 3, menyatakan cukup tinggi nilai urgensinya;
 - Nilai urgensi 2, menyatakan kurang tinggi nilai urgensinya;
 - Nilai urgensi 1, menyatakan sangat kurang tinggi nilai urgensinya.
- Nilai Dukungan (ND)
Nilai dukungan disini digunakan untuk menunjukan besarnya dukungan setiap faktor baik bersifat mendorong maupun menghambat terhadap pencapaian tujuan dan diberi bobot 1 sampai 5 tergantung tingkat dukungannya, yaitu
 - Nilai dukungan 5, menyatakan sangat kuat dukungannya, sangat kuat hambatannya;

- Nilai dukungan 4, menyatakan kuat dukungannya, kuat hambatannya;
- Nilai dukungan 3, menyatakan cukup kuat dukungannya, cukup kuat hambatannya;
- Nilai dukungan 2, menyatakan kurang kuat du
- Nilai dukungan 1, menyatakan sangat kurang kuat dukungannya, sangat kurang kuat hambatannya;

Factor-faktor PT selecta	Nilai Urgensi (NU)					Nilai (ND)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Faktor internal										
Kekuatan										
1. Program pelatihan dan pengembangan										
2. Ketersediaan unit fasilitas lain										
3. Cukup terjangkau harga karcis masuk										
4. Keadaan geografis PT. Selecta yang berbasis alam										
5. Kemudahan transportasi										
Kelemahan										
1. Terbatasnya fasilitas permainan pada taman rekreasi										
2. Belum dipergunakannya alat-alat permainan dengan teknologi canggih										
3. Kurangnya intensitas promosi										
Faktor Eksternal										
Peluang										
1. Pertumbuhan ekonomi yang positif										
2. Tingginya dukungan pemerintah										
3. Perkembangan teknologi										
Ancaman										
1. Pengaruh rendahnya tingkat stabilitas politik										
2. Kendala infrastruktur seperti bencana										
3. Munculnya pendatang baru dalam Industri										



- Nilai Keterkaitan (NK)
 Nilai keterkaitan akan menunjukkan besarnya keterkaitan satu faktor pada faktor-faktor lainnya terhadap pencapaian tujuan dan diberi bobot 0 sampai 5 tergantung dari kuatnya keterkaitan masing-masing faktor dengan faktor-faktor lainnya, yaitu
 - Nilai keterkaitan 5, ada keterkaitan yang sangat kuat antar faktor;
 - Nilai keterkaitan 4, adanya keterkaitan yang kuat antar faktor;
 - Nilai keterkaitan 3, ada keterkaitan yang cukup kuat antar faktor;
 - Nilai keterkaitan 2, ada keterkaitan yang kurang kuat antar faktor;
 - Nilai keterkaitan 1, ada keterkaitan yang sangat kurang kuat antar faktor;
 - Nilai keterkaitan 0, tidak ada keterkaitan antar faktor;

Keterangan	Nilai keterkaitan (NK)														Y NK
	1	2		5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
Lingkungan Internal															
Kekuatan (<i>strength</i>)															
1. Program pelatihan dan pengembangan															
2. Ketersediaan unit fasilitas lain															
3. Cukup terjangkau harga karcis masuk															
4. Keadaan geografis PT. Selecta yang berbasis alam															
5. Kemudahan transportasi															
Kelemahan (<i>weakness</i>)															
1. Terbatasnya fasilitas permainan pada taman rekreasi															
2. Belum dipergunakannya alat-alat permainan dengan teknologi canggih															
3. Kurangnya intensitas promosi															
Lingkungan eksternal															
Peluang (<i>opportunities</i>)															
1. Pertumbuhan ekonomi yang positif															
2. Tingginya dukungan pemerintah															
3. Perkembangan teknologi															
Ancaman															
1. Pengaruh rendahnya tingkat stabilitas politik															
2. Kendala infrastruktur seperti bencana															
3. Munculnya pendatang baru dalam Industri															

Lampiran 3: Rekapitulasi hasil kuosioner untuk bagian internal PT. Selecta A. Identitas Responden

No.	Keterangan	Jawaban
1	Nama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bpk. H. Moerakip 2. Bpk. Sukardi 3. Bpk. Sudja'i 4. Bpk. Batin Mulyono 5. Bpk. Suwandi 6. Bpk. Agung Dwiputra 7. Wahyu Indah Mulyani
2	Jabatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kabag. Umum 2. Kabag. Keuangan 3. Kabag. Personalia 4. Sekretaris 5. Subbag. Pemasaran 6. Subbag. Pembangunan 7. Subbag Akunting
3	Jenis Kelamin	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laki-laki 2. Laki-laki 3. Laki-laki 4. Laki-laki 5. Laki-laki 6. Laki-laki 7. Perempuan
4	Usia	<ol style="list-style-type: none"> 1. 59 tahun 2. 41 tahun 3. 43 tahun 4. 50 tahun 5. 38 tahun 6. 27 tahun 7. 32 tahun
5	Pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sarjana 2. SMA 3. SMA 4. SMA 5. SMP 6. SMA 7. Sarjana

Sumber: hasil olahan data primer, 2009

Lampiran 4: Rekapitulasi kuosioner untuk pimpinan PT. Selecta sehubungan dengan pembobotan Nilai Urgensi, Nilai Dukungan, dan Nilai Keterkaitan masing masing factor.

A. Identitas Responden

No.	Keterangan	Jawaban
1	Nama	Bpk. Sujud Hariadi
2	Jabatan	Direktur
3	Jenis Kelamin	Laki-laki
4	Usia	59 tahun
5	Pendidikan	Sarjana

Sumber: hasil olahan data primer, 2009

B. Hasil Kuosioner

Keterangan	N	Nilai keterkaitan (NK)														
		D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Lingkungan Internal																
Kekuatan (<i>strength</i>)																
1. Program pelatihan dan pengembangan	4	5	X	5	2	0	0	4	5	3	0	2	4	0	0	4
2. Ketersediaan unit fasilitas lain	5	5	5	X	3	0	4	2	0	4	4	3	3	1	1	4
3. Cukup tejangkaunya harga karcis masuk	5	5	3	3	X	0	0	4	5	0	0	0	3	0	0	4
4. Keadaan geografis PT. Selecta yang berbasis alam	4	5	0	3	2	X	3	2	0	0	3	0	0	0	3	2
5. Kemudahan transportasi	5	5	0	3	0	4	X	0	0	0	4	3	1	2	5	0
Kelemahan (<i>weakness</i>)																
1. Terbatasnya fasilitas permainan pada taman rekreasi	5	4	5	3	5	1	0	X	5	3	0	2	5	0	0	4
2. Belum dipergunakannya alat-slat permainan dengan teknologi canggih	4	3	5	0	5	1	0	5	X	1	0	2	5	0	0	3
3. Kurangnya intensitas promosi	4	3	3	2	0	0	0	1	2	X	5	3	0	1	2	5
Lingkungan eksternal																
Peluang (<i>opportunities</i>)																
1. Pertumbuhan ekonomi yang positif	5	4	2	2	3	1	0	1	0	3	X	4	1	1	1	0
2. Tingginya dukungan pemerintah	5	4	3	3	0	0	4	3	2	0	2	X	0	0	1	3
3. Perkembangan teknologi	4	3	5	2	0	0	4	5	5	3	1	1	X	0	3	4
Ancaman (<i>threat</i>)																
1. Pengaruh rendahnyatingkat stabilitas politik	3	3	0	0	0		3	1	0	0	3	3	0	X	0	0
2. Kendala infrastruktur seperti bencana	5	4	0	3	0	3	4	0	0	0	2	4	4	0	X	0
3. Munculnya pendatang baru dalam Industri	5	5	4	3	5	3	0	5	5	5	0	2	5	0	2	X

Sumber: Hasil olahan data primer, 2009

B. Analisis SWOT

Keterangan	Responden							Total
	I	II	III	IV	V	VI	VII	
Lingkungan Internal								
Kekuatan (<i>strenght</i>)								
1. <i>Image/nama</i> PT. Selecta yang sudah dikenal masyarakat	5	5	3	3	3	3	4	26
2. Lamanya pengalaman perusahaan	4	2	4	3	2	4	4	19
3. Program pelatihan dan pengembangan	5	3	5	4	4	4	5	30*
4. Dijaminnya kesejahteraan karyawan	5	3	2	3	3	2	3	21
5. Ketersediaan unit fasilitas lain	5	5	4	4	4	4	5	31
6. Cukup terjangkaunya harga karcis masuk	5	5	4	4	4	4	4	30*
7. Pemberian diskon khusus								
8. Keadaan geografis PT. Selecta yang berbasis alam	3	4	2	4	4	2	3	22
	4	3	4	5	4	4	4	28*
9. Kemudahan transportasi	5	3	4	5	4	4	4	29*
Kelemahan (<i>weakness</i>)								
1. Terbatasnya fasilitas permainan pada taman rekreasi	5	5	5	4	4	4	4	31
2. Belum dipergunakannya alat-alat permainan dengan teknologi canggih	4	5	4	4	3	4	5	29*
3. Kurangnya intensitas promosi	5	4	3	4	4	4	4	28*
4. Menurunnya kondisi keuangan perusahaan	5	2	4	3	3	2	3	18
Lingkungan Eksternal								
Peluang (<i>opportunities</i>)								
1. Menurunnya tingkat inflasi	3	2	3	4	3	4	3	20
2. Pertumbuhan ekonomi yang positif	4	4	5	4	4	5	4	30*
3. Jumlah penduduk yang semakin besar	3	5	3	4	3	4	4	26
4. Meningkatnya tingkat pendidikan masyarakat	3	5	2	3	3	2	2	25
5. Tingginya dukungan pemerintah	4	3	5	4	4	5	4	29*
6. Perkembangan teknologi	5	3	4	4	4	5	4	29*
Ancaman (<i>threat</i>)								
1. Pengaruh rendahnya tingkat stabiitas politik	4	4	5	4	4	4	4	29*
2. Kendala infrastruktur seperti bencana	5	5	4	4	4	4	4	30*
3. Munculnya pendatang barn dalam Industri	5	3	4	4	5	5	4	30*
4. Semakin tingginya tingkat persingan								
5. Kompetitifnya harga	5		4	4	4	4		25
	2		1	4	2	3		16

Sumber: hasil olahan data primer, 2009 Keterangan: * merupakan *critical success factor*.

