

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Pariwisata

Pada hakikatnya pariwisata menurut Suwanto (2004:3) adalah suatu proses kepergian sementara dari seseorang atau lebih menuju tempat lain di luar tempat tinggalnya. Dorongan kepergian tersebut, karena berbagai kepentingan yaitu baik kepentingan ekonomi, sosial, kebudayaan, politik, agama, kesehatan maupun kepentingan lain atau sekedar ingin tahu, dan menambah pengalaman ataupun untuk belajar.

Istilah pariwisata menurut Suwanto (2004:3) yaitu suatu perubahan tempat tinggal sementara seseorang di luar tempat tinggalnya karena suatu alasan dan bukan untuk melakukan kegiatan yang menghasilkan upah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perjalanan wisata merupakan suatu perjalanan yang dilakukan oleh seseorang atau lebih dengan tujuan antara lain untuk mendapatkan kenikmatan dan memenuhi hasrat ingin mengetahui sesuatu, dan juga karena kepentingan yang berhubungan dengan kegiatan olahraga untuk kesehatan, konvensi, keagamaan, dan keperluan usaha lainnya.

Istilah pariwisata lainnya menurut Pitana dan Gayatri (2005:35) yaitu pariwisata selalu mempertemukan dua atau lebih kebudayaan yang berbeda yang mempunyai perbedaan dalam norma, nilai kepercayaan, kebiasaan, dan sebagainya. Dalam pertemuan manusia atau masyarakat dengan latar belakang sosial-budaya yang berbeda akan menghasilkan berbagai proses akulturasi, dominasi, asimilasi, adopsi, adaptasi dan seterusnya dalam kaitan hubungan antar budaya yang merupakan salah satu isu sentral dalam pariwisata.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisataan, bahwa pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, pemerintah, dan pemerintah daerah. Sedangkan wisata adalah kegiatan perjalanan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan mengunjungi tempat tertentu untuk tujuan rekreasi, pengembangan pribadi, atau mempelajari keunikan daya tarik wisata yang dikunjungi dalam jangka waktu sementara.

Berdasarkan definisi pariwisata dan Undang-undang tersebut, bahwa pariwisata merupakan suatu kegiatan yang dilakukan seseorang atau

kelompok dengan tujuan rekreasi, mengabdikan waktu luang, dan juga melakukan perjalanan bisnis.

2.2 Pengertian MICE

MICE menurut Kesrul dalam Indrajaya (2015:81) adalah suatu kegiatan kepariwisataan yang aktifitasnya merupakan perpaduan *leisure* dan *business*, biasanya melibatkan sekelompok orang yang secara bersama-sama. Rangkaian kegiatan dalam bentuk Pertemuan, Insentif, Konvensi, dan Pameran (*Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition*).

MICE menurut Yoeti dalam Indrajaya (2015:81) yaitu merupakan suatu rangkaian kegiatan, dimana para pengusaha atau *professional* berkumpul pada suatu tempat yang terkondisikan oleh suatu permasalahan, pembahasan, atau kepentingan yang sama. MICE telah menjadi suatu saran sekaligus produk yang dapat dikategorikan dalam paket-paket wisata siap dijual kepada asosiasi. Organisasi, badan, lembaga, korporasi, perusahaan besar dan sebagainya baik dalam skala daerah, regional, nasional dan maupun internasional.

Bisnis MICE merupakan bisnis jasa kepariwisataan yang bergerak di seputar Pertemuan, Insentif, Konvensi, dan Pameran (*Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition*). MICE merupakan kegiatan pariwisata yang biasanya direncanakan dengan matang dan dilakukan oleh suatu kelompok besar untuk tujuan tertentu. Industri ini tidak dapat berdiri sendiri artinya memerlukan kerja sama atau berkolaborasi dengan berbagai *stakeholders*, karena membutuhkan pelayanan dan komponen lain dari banyak pihak. Dunia MICE merupakan salah satu dunia bisnis yang menjanjikan karena pariwisata salah satu industri raksasa dunia yang mendorong pertumbuhan sektor ekonomi paling cepat.

Dampak besar bisnis MICE menurut Indrajaya (2015:82) yaitu dapat dilihat dari perolehan devisa pariwisata dengan diadakannya sejumlah kegiatan konvensi nasional ataupun internasional dalam skala besar.

Industri MICE menurut Indrajaya (2015:83) memiliki potensi pertumbuhan positif seiring membaiknya perekonomian dan naiknya pendapatan masyarakat, keberhasilan pembangunan industri MICE memiliki *multiplier effect* yang sangat besar karena melibatkan begitu banyak pelaku bisnis diantaranya pihak yang potensial mendapatkan keuntungan besar bisnis *MICE* yaitu percetakan, hotel, perusahaan souvenir, biro perjalanan wisata, transportasi, *professional conference organizer* (PCO), usaha kecil dan menengah (UKM), dan *event organizer*. Banyak sektor terkait dengan industri MICE, yaitu (1) industri perhotelan, (2) restoran, (3) kerajinan, (4)

biro perjalanan udara dan darat, (5) kuliner (makanan), (6) penerjemah, dan lain-lain.

Dampak adanya kegiatan MICE ini menurut Indrajaya (2015:83) merupakan rangkaian ekonomi yang dapat menjadi sangat berantai, menguntungkan, dan dapat dirasakan oleh banyak pihak, alasan inilah yang menjadikan tingkat pertumbuhan para pengusaha penyelenggara MICE bermunculan sehingga industri MICE dianggap sebagai industri masa kini yang banyak diminati oleh para pelaku bisnis, industri pariwisata menjadi bagian *public relations* untuk Indonesia melalui informasi-informasi yang disebarkan oleh wisatawan mancanegara itulah kondisi Indonesia yang sesungguhnya dapat disebar luaskan kepada dunia internasional sehingga hal ini akan menunjang komunikasi bisnis dan politik Indonesia yang sedang dibangun secara intensif oleh pemerintah di dunia Internasional.

Kedatangan wisatawan mancanegara ke Indonesia menurut Indrajaya (2015:83) bukan hanya berlibur tetapi ada yang mengikuti event MICE di Indonesia artinya para wisman yang hadir di Indonesia adalah mereka yang diutus oleh korporasi, lembaga swadaya, bahkan sebagai utusan Negara yang memiliki nilai positif bagi perolehan devisa Negara, karena rata-rata lama tinggal peserta MICE minimal selama 3 hari yang pada umumnya peserta MICE berasal dari kalangan yang memiliki integritas dan kapabilitas dalam pengambilan kebijakan yang berasal dari kalangan menengah ke atas, dengan perekonomian yang cukup tinggi sehingga pembelanjaan yang dikeluarkan lebih besar, mencapai 3 sampai 4 kali lipat lebih besar dari wisatawan biasa.

Dapat kita ketahui bahwa sektor bisnis MICE dapat memberikan kontribusi besar terhadap perekonomian negara, maka dari itu perlunya pembangunan yang selaras antara pemerintah dan masyarakat lokal. Diharapkan terwujudnya wisata MICE Indonesia yang dapat dikenal dimata dunia internasional

2.3 Bentuk Kegiatan MICE

Bentuk penyelenggaraan MICE menurut Kesrul dalam Indrajaya (2015:82) memiliki tujuan yang berbeda-beda yaitu: (1) Pertemuan (*meeting*) atau rapat, pertemuan atau persidangan. *Meeting* merupakan suatu pertemuan atau persidangan yang diselenggarakan oleh kelompok orang yang tergabung dalam asosiasi, perkumpulan atau perserikatan dengan tujuan mengembangkan profesionalisme, peningkatan sumber daya manusia, menggalang kerja sama anggota dan pengurus, menyebar-luaskan informasi terbaru, publikasi, hubungan kemasyarakatan, (2) Insentif (*Incentive*), *Incentive* merupakan hadiah atau penghargaan yang diberikan oleh suatu perusahaan kepada karyawan, klien, atau konsumen bentuknya dapat berupa uang, paket wisata atau barang, (3) Konferensi (*Conference*), *Conference* atau konvensi adalah suatu pertemuan yang diselenggarakan

terutama mengenai bentuk-bentuk tata karena adat atau kebiasaan yang berdasarkan mufakat umum, dua perjanjian antara negara-negara para penguasa pemerintah atau perjanjian internasional mengenai topik tawanan perang dan sebagainya, dan (4) Pameran (*Exhibition*) dalam kaitannya dengan industri pariwisata, pameran termasuk dalam bisnis wisata konvensi, ajang pertemuan ini dihadiri secara bersama-sama yang diadakan di suatu ruang pertemuan atau ruang pameran hotel, dimana sekelompok produsen atau pembeli lainnya dalam suatu pameran dengan segmentasi pasar yang berbeda.

Dalam segmentasi penyelenggaraan MICE menurut Indrajaya (2015:82) dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu sebagai berikut: (1) *company/corporate meetings*: pertemuan yang diselenggarakan oleh suatu perusahaan bisnis/*social*, misalnya manajemen *meeting*, regional, nasional *meeting*, *training seminar*, *professional/technical meetings* yang diselenggarakan untuk tujuan tertentu. (2) *association/organization convention, congress, and conference*, yaitu pertemuan yang diselenggarakan oleh suatu perusahaan atau asosiasi/organisasi atau kelompok, seperti *professional association meeting*, *fraternal association meeting*, *education association meeting* yang membahas suatu kegiatan dalam organisasi tersebut.

Dari berbagai bentuk kegiatan MICE tersebut, dapat diketahui bahwa kegiatan bisnis MICE memiliki cakupan yang luas. Seiring dengan peningkatan perekonomian masyarakat, perlunya bisnis jasa yang dapat memenuhi kebutuhan mengenai *events* MICE. Hal ini dapat berpotensi besar untuk meningkatkan perekonomian negara Indonesia.

2.4 Pengertian Pemasaran

Pemasaran menurut Subroto (2011:1) dapat diartikan dalam berbagai konteks sesuai dengan pengembangan strategi yang dilakukan perusahaan, istilah pemasaran yang diterima secara luas dan terkenal sebagai konsep pemasaran adalah pemasaran yang didasarkan pada pengenalan kebutuhan konsumen.

Melalui konsep ini, pemasaran dapat diartikan sebagai semua kegiatan yang diarahkan untuk mengenali dan memenuhi atau memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen atau pelanggan.

Definisi pemasaran menurut Kotler dan Armstrong (2008:6) yaitu sebagai suatu proses sosial dan manajerial dimana pribadi atau organisasi memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran nilai dengan yang lain.

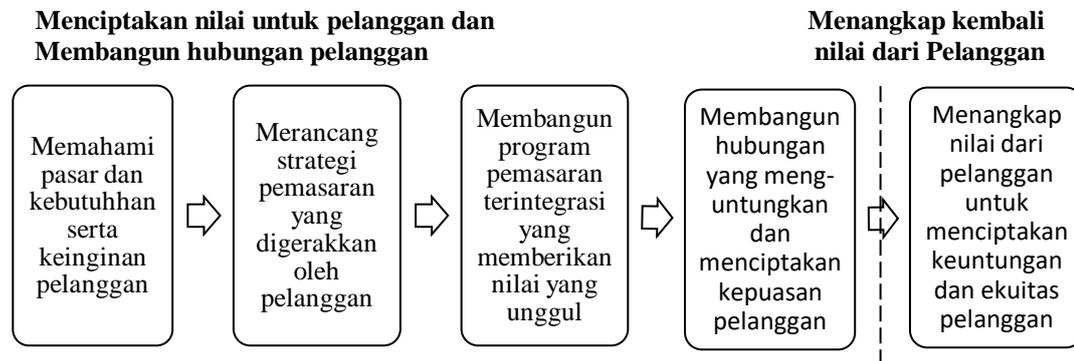
Dalam konteks bisnis yang lebih sempit, pemasaran mencakup menciptakan hubungan pertukaran muatan nilai dengan pelanggan yang menguntungkan. Karena itu, didefinisikan pemasaran sebagai proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, dengan tujuan menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalannya.

Definisi pemasaran lainnya menurut American Marketing Association dalam Subroto (2011:1) *Marketing is an organization function and a set of a processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationship, in ways that benefit the organization and stakeholders*, dengan kata lain pemasaran adalah proses penciptaan, pengkomunikasian, dan penyampaian nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan baik dengan pelanggan, dengan cara yang menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi pelanggan.

Pemasaran menurut Kasmir dalam Dewi (2014: 12) adalah suatu proses sosial dan manajerial dengan mana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan cara menciptakan serta mempertukarkan produk dan nilai dengan pihak lain. Selain itu, pemasaran menurut Stanton dalam Dewi (2014:14) adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Proses pemasaran menurut Kotler dan Armstrong (2008:6) yaitu terdapat model sederhana dari lima langkah proses pemasaran, dalam empat langkah pertama perusahaan bekerja untuk memahami pelanggan, menciptakan nilai bagi pelanggan, membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, dan langkah terakhir perusahaan menuai hasil dari menciptakan nilai unggul bagi pelanggan.

Dalam menciptakan nilai bagi pelanggan sebagai imbalannya, mereka menangkap nilai dari pelanggan melalui bentuk penjualan, laba, dan ekuitas pelanggan dalam jangka panjang. Hal ini dapat di lihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.1
Model Sederhanan proses pemasaran
Sumber: Kotler dan Armstrong (2008:6)

Definisi pemasaran yang dikemukakan oleh ahli tersebut dapat diketahui bahwa pemasaran merupakan suatu sistem dari kegiatan bisnis yang saling berhubungan dan ditujukan untuk merencanakan, menciptakan, mendistribusikan dan mempromosikan barang dan jasa yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen.

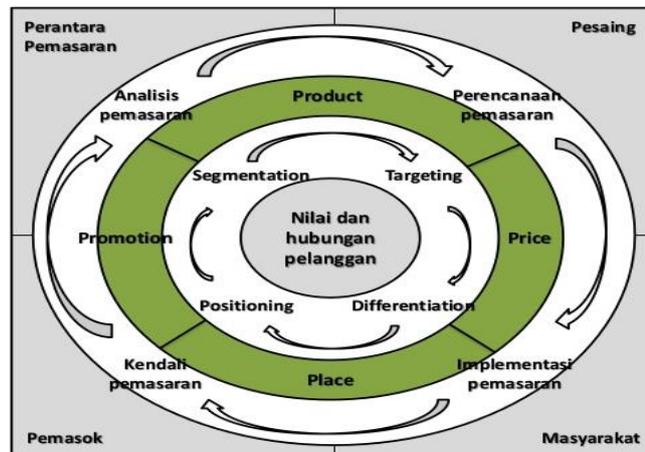
2.5 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran menurut Kotler dan Armstrong (2008:58) yaitu logika pemasaran dimana perusahaan berharap untuk menciptakan nilai pelanggan dan mencapai hubungan yang menguntungkan.

Menurut Kotler dan Armstrong (2008:58) Perusahaan memutuskan pelanggan mana yang akan dilayaninya (segmentasi dan penetapan target) dan bagaimana cara perusahaan melayaninya (diferensiasi dan *positioning*), perusahaan mengenali keseluruhan pasar, lalu membaginya menjadi segmen-segmen yang lebih kecil, memilih segmen yang paling menjanjikan, dan memusatkan perhatian pada pelayanan dan pemuasan pelanggan dalam segmen ini.

Dipadu oleh strategi pemasaran, menurut Kotler dan Armstrong (2008:58) perusahaan dapat merancang bauran pemasaran terintegrasi yang terdiri dari beberapa faktor dibawah kendalinya yaitu produk (*product*), harga (*price*), tempat (*place*), dan promosi (*promotion*) atau disebut dengan 4P, untuk menemukan strategi pemasaran terbaik perusahaan melibatkan analisis, perencanaan, implementasi, dan kendali pemasaran.

Melalui kegiatan-kegiatan ini, perusahaan melihat dan menerapkannya pada pelaku dan memasukkannya dalam lingkungan pemasaran. Dapat dilihat dari gambar berikut ini:



Gambar 2.2
Menata Strategi Pemasaran dan Bauran Pemasaran
Sumber: Kotler dan Armstrong (2008:58)

Berdasarkan gambar 2.2 menurut Kotler dan Armstrong (2008:59) yaitu perusahaan tahu bahwa mereka tidak dapat melayani semua konsumen dalam pasar tertentu dengan baik dan tidak semua konsumen dilayani dengan cara yang sama, ada banyak jenis konsumen dengan banyak ragam kebutuhannya dan sebagian besar perusahaan berada dalam posisi untuk melayani beberapa segmen dengan lebih baik dari pada segmen lainnya, sehingga masing-masing perusahaan harus membagi keseluruhan pasar, memilih segmen terbaik, dan merancang strategi untuk melayani segmen terpilih dengan baik, dan proses ini melibatkan antara lain :

a. Segmentasi Pasar

Proses pembagian pasar menurut Kotler dan Armstrong (2008:59) menjadi kelompok pembeli berbeda yang mempunyai kebutuhan, karakteristik, atau perilaku berbeda, yang mungkin memerlukan produk atau program pemasaran terpisah. Konsumen dapat dikelompokkan dan dilayani dalam berbagai cara berdasarkan faktor geografis, demografis, psikografis, dan perilaku. Segmentasi pasar menurut Kotler dan Armstrong (2008:59) terdiri dari sekelompok konsumen yang merespons dengan cara yang sama terhadap sejumlah usaha pemasaran tertentu. Dalam memasarkan produk jasa harus mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen pada tiap segmen pasar individu yang berbeda. Sehingga perusahaan mampu menjadi pilihan pertama konsumennya.

b. Penerapan Target Pasar

Setelah perusahaan mendefinisikan segmen pasar menurut Kotler dan Armstrong (2008:59) perusahaan dapat menetapkan target pasar (*marketing targeting*) yang merupakan proses mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen pasar dan memilih satu atau lebih jumlah segmen yang akan dimasuki, sehingga perusahaan harus menargetkan daya tarik segmen dimana perusahaan dapat menghasilkan nilai pelanggan terbesar dan mempertahankannya sepanjang waktu.

c. *Positioning* Pasar

Setelah perusahaan memutuskan segmen pasar mana yang akan dimasuki menurut Kotler dan Armstrong (2008:61) perusahaan harus memutuskan bagaimana diferensiasikan penawaran pasar untuk setiap segmen sasaran dan posisi apa yang ini ditempatinya dalam segmen tersebut, dan *positioning* merupakan pengaturan suatu produk untuk menduduki tempat yang jelas, berbeda, dan diinginkan relatif terhadap produk pesaing dalam pikiran konsumen sasaran, oleh karena itu pemasar merencanakan posisi yang membedakan produk mereka dari merek pesaing dan memberi mereka manfaat terbesar dalam target pasar mereka.

d. Diferensiasi Pasar

Setelah mengetahui posisi pasar menurut Kotler dan Armstrong (2008:62) dapat mengetahui diferensiasi yang benar-benar mendefinisikan penawaran pasar perusahaan sehingga perusahaan dapat memberikan nilai lebih kepada konsumen, setelah perusahaan mendapatkan posisi yang diinginkan, perusahaan harus mengambil langkah yang kuat untuk menghantarkan dan menyampaikan posisi itu kepada konsumen sasaran, dan seluruh program pemasaran perusahaan harus mendukung strategi *positioning* yang dipilih.

2.6 Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran (*marketing mix*) menurut Kotler dan Armstrong (2008:62) yaitu kumpulan alat pemasaran taktis terkendali yang dipadukan perusahaan untuk menghasilkan respons yang diinginkan dipasar sasaran, bauran pemasaran terdiri dari semua hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi permintaan produknya, dan berbagai kemungkinan ini dapat dikelompokkan menjadi empat kelompok variabel yang disebut “empat P”: *Product, Price, Promotion, and Place*.

Keberhasilan dalam pemasaran menurut Swastha dalam Permana (2015:19) yaitu membutuhkan suatu strategi, strategi yang umum dilakukan adalah menerapkan bauran pemasaran, pada umumnya bauran pemasaran didefinisikan sebagai 4P yaitu *Product, Price, Promotion, and Place*.

Terdapat pada bauran *Marketing Mix* merupakan elemen dasar dalam sebuah pemasaran. Keempat elemen tersebut pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.1
Bauran Pemasaran

<i>Product</i>	<i>Price</i>	<i>Place</i>	<i>Promotion</i>
Ragam	Daftar harga	Saluran	Periklanan
Kualitas	Potongan harga	Cangkupan	Penjualan Pribadi
<i>Desain</i>	Periode	Pemilahan	Promosi penjualan
Fitur	Pembayaran	Lokasi	Hub. Masyarakat
Nama Merek	Persyaratan	Persediaan	
Kemasan	Kredit	Transportasi	
Layanan		Logistik	

Sumber: Kotler dan Armstrong (2008:62)

Program pemasaran yang efektif memadukan semua elemen bauran pemasaran kedalam suatu program pemasaran terintegrasi yang dirancang untuk mencapai tujuan pemasaran perusahaan dengan menghantarkan nilai bagi konsumen bauran pemasaran merupakan sarana taktis perusahaan untuk menentukan *positioning* yang kuat dalam pasar sasaran.

2.7 Analisis SWOT

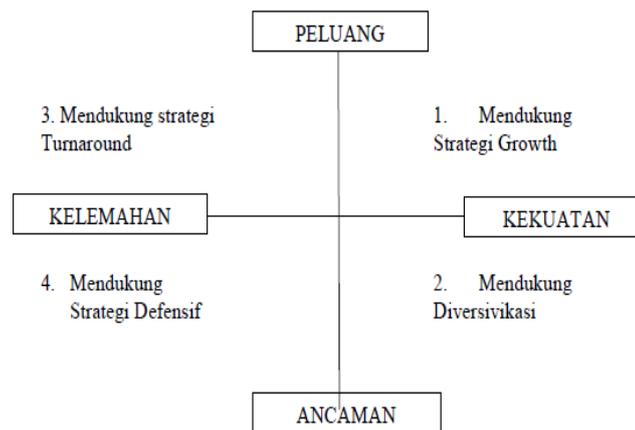
Mengelola fungsi pemasaran diawali dengan analisis menyeluruh dari situasi perusahaan menurut Kotler dan Armstrong (2008:64) pemasar harus melakukan analisis SWOT (*SWOT Analysis*), dimana ia menilai kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) perusahaan secara keseluruhan.

Kekuatan menurut Kotler dan Armstrong (2008:64) meliputi kemampuan internal, sumber daya dan faktor situasional positif yang dapat membantu perusahaan melayani pelanggannya dan mencapai tujuannya, kelemahan meliputi keterbatasan internal dan faktor situasional negatif yang dapat menghalangi performa perusahaan, peluang adalah faktor atau tren yang menguntungkan pada lingkungan eksternal yang dapat digunakan perusahaan untuk memperoleh keuntungan, dan ancaman merupakan faktor lingkungan eksternal yang tidak menguntungkan yang menghadirkan tantangan bagi performa perusahaan.

Pengertian analisis SWOT menurut Rangkuti (2016:19) merupakan identifikasi dari 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 (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis

faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. hal tersebut disebut dengan Analisis SWOT. Berikut ini diagram analisis SWOT secara rinci yaitu:



Gambar 2.3
Analisis SWOT

Sumber: Rangkuti (2016:20)

Dari gambar 2.3 diatas menurut Rangkuti (2016:20) dapat dijelaskan menjadi 4 Kuadran yaitu sebagai berikut:

a. Kuadran I

Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.

b. Kuadran II

Meskipun menghadapi beberapa ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan strategi diversifikasi (produk/jasa).

c. Kuadran III

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, perusahaan menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal.

d. Kuadran IV

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

Dapat diketahui bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.

2.8 Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS)

Matrik faktor strategi internal menurut Rangkuti (2016:26) sebelum membuat matriks internal perlunya untuk mengetahui terlebih dahulu faktor strategi internal atau *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS).

Faktor strategi internal menurut Hunger dan Wheelen (2001:159) ialah isu-isu lingkungan strategis untuk mengetahui lingkungan di dalam perusahaan, sejauh mana kekuatan maupun kelemahan yang dimiliki perusahaan dalam menentukan kondisi yang akan datang untuk meraih peluang dan menghindari ancaman yang ada, dan didalam faktor strategi internal yang mencakup faktor distribusi, faktor produk, faktor harga, faktor perencanaan.

Setelah faktor strategi internal diidentifikasi, maka perlu dilakukan analisis dengan matriks IFAS. Dibawah ini merupakan cara penentuan matriks IFAS sebagai berikut:

Tabel 2.2
Matrik IFAS

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Kekuatan: Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal.			
Kelemahan: Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal.			
Total:			

Sumber: Rangkuti (2016:27)

Pada tabel 2.2 tahapan-tahapan menurut Rangkuti (2016:27) dalam pembuatan matriks IFAS yaitu:

- a. Tentukan faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan (*strength*) serta kelemahan (*weaknesses*) dalam perusahaan.
- b. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis pengembangan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
- c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk dalam kategori kekuatan) diberi nilai +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industri nilainya adalah 4.
- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan satu dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

2.9 Matrik Faktor Strategi Eksternal

Sebelum membuat matriks eksternal menurut Rangkuti (2016:25) perlu untuk mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal atau *External Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS).

Faktor strategi eksternal menurut Hunger dan Wheelen (2001:117) adalah isu-isu lingkungan strategis yang dianggap memiliki probabilitas tinggi untuk mempengaruhi perusahaan, faktor strategi eksternal terdiri atas; faktor demografi, hukum dan politik, ekonomi, sosio kultural.

Setelah faktor strategi eksternal diidentifikasi, maka perlu dilakukan analisis dengan matriks EFAS. Dibawah ini merupakan cara penentuan matriks EFAS yaitu:

Tabel 2.3
EFAS

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Peluang: Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal.			
Ancaman: Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal.			
Total:			

Sumber: Rangkuti (2016:25)

Pada tabel 2.3 adapun tahapan-tahapan menurut Rangkuti (2016:25) dalam pembuatan matriks EFAS yaitu:

- Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluang kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancaman sangat besar, maka ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancaman sedikit ratingnya 4.
- Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk

membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

2.10 Matrik Internal-Eksternal

Matriks internal-eksternal menurut Rangkuti (2016:206) bahwa untuk melihat strategi yang tepat untuk diterapkan. Berikut ini merupakan tabel Matriks Internal-Eksternal yaitu:

Tabel 2.4
Matriks Internal-Eksternal

		TOTAL NILAI IFAS						
		4,00	Kuat	3,0	Rata-Rata	2,0	Lemah	1,0
T O T A L N I L A I E F F A S	Besar		I. GROWTH Tumbuh dan bina (konsentrasi via integrasi vertikal)		II. GROWTH Tumbuh dan bina (konsentrasi via integrasi horizontal)		III. RETRENCHMENT Pertahankan dan pelihara (pertumbuhan berputar)	
		3,0	IV. STABILITY Tumbuh dan bina		V. GROWTH Pertahankan dan pelihara (strategi tidak berubah)		VI. RETRENCHMENT Panen atau divestasi (kawasan terikat atau jual habis kewaspadaan)	
	Rata- Rata		VII. GROWTH Pertahankan dan pelihara (diversifikasi konsentrasi)		VIII. GROWTH Panen atau divestasi (disversifikasi konglomerat)		IX. RETRENCHMENT Panen atau divestasi (likuiditas)	
	Rendah	2,0						
		1,0						

Sumber: Rangkuti (2016:206)

Berdasarkan tabel 2.4 diatas, menurut Rangkuti (2016:95-98) dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1,2,dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7, dan 8).
- Stability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
- Retrenchment strategy* (sel 3,6 dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel IE matrik tersebut di atas, berikut ini akan dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut yaitu :

1. Strategi pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas, Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar, dengan demikian perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat profit dari *large-scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan.

2. Strategi pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi

Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya. Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi (*integration*) horizontal maupun vertical, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal melalui dengan menggunakan sumber daya dari luar. Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat baik secara internal melalui pengembangan

produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1, 2, 5, 7, dan 8.

3. Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal (Sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (menggambil alih fungsi supplier) atau dengan cara *backward integration* (menggambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitif, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk.

4. Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal (Sel 2 dan 5)

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economics of scale* baik di produksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan ini berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau *joint ventures* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

5. Diversifikasi Konsentris (Sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru

secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi ($2+2=5$) dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit dari pada jika melakukannya sendiri-sendiri.

6. Diversifikasi Konglomerat (Sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain, tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial dari pada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

2.11 Pemilihan Alternatif Strategi

Penentuan EFAS dan EFAS pada analisis SWOT, maka dapat membandingkan antara faktor eksternal peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) dengan faktor internal kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weaknesses*).

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan menurut Rangkuti (2016:83) tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif untuk perumusan strategi. Dibawah ini merupakan model untuk memperoleh alternatif strategi yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.5
Matriks SWOT

IFAS	STRENGTHS (S) Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal	WEAKNESSES (W) 0,30 tentukan 5-10 kekuatan internal
EFAS	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2016:83)

Dilihat dari tabel 2.5 alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Berdasarkan matriks SWOT tersebut menurut Rangkuti (2016:83) dapat disusun empat strategi utama yaitu; SO, WO, ST, dan WT". Dari setiap strategi ini memiliki karakteristik tersendiri dan hendaknya, dalam implementasi strategi selanjutnya dilaksanakan secara bersama dan saling mendukung satu sama lain. Sehingga perusahaan dapat mengetahui strategi untuk meningkatkan pangsa pasarnya. Berikut ini keterangan dari empat alternatif strategi yaitu:

- a) Strategi SO
Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar mungkin.
- b) Strategi ST
Strategi ini dibuat berdasarkan bagaimana perusahaan menggunakan kekuatan yang dimiliki 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 dimiliki perusahaan serta menghindari ancaman yang ada.

2.12 Penelitian Terdahulu

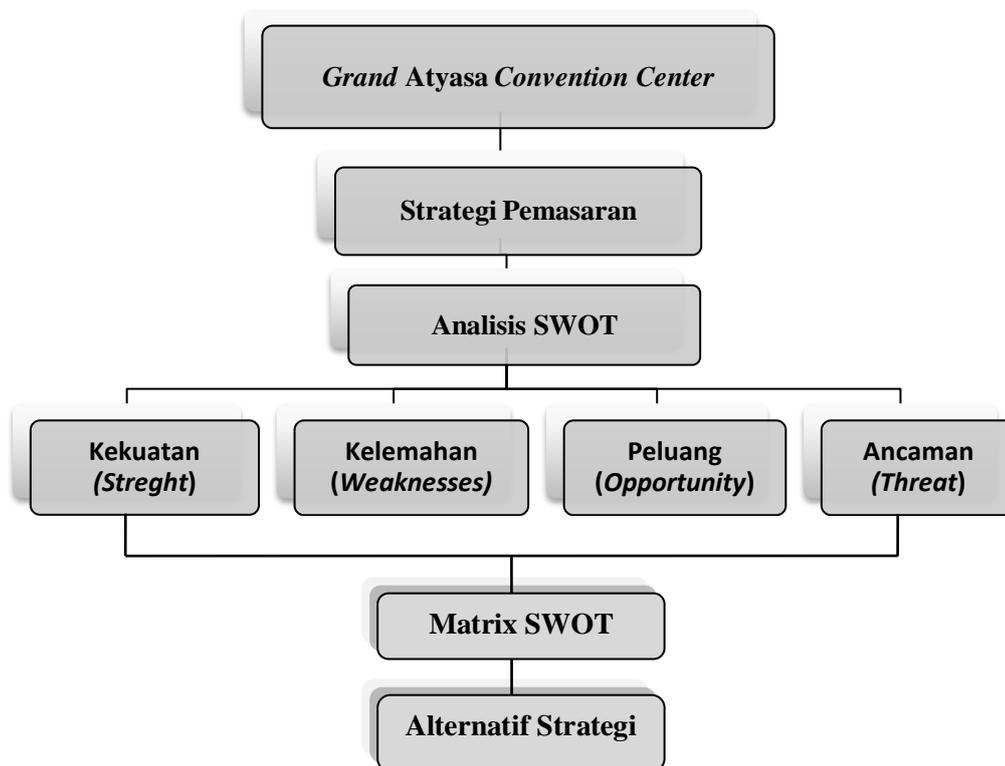
NO	Penelitian Terdahulu					Perbedaan
	Nama	Judul	Tujuan	Metode Analisis	Hasil	
1.	Dwi Fitriana Dewi (2014)	Analisis Strategi Pemasaran Perhotelan Di Makassar (Studi Kasus Di Grand Clarion Hotel & Convention).	Untuk mengetahui strategi pemasaran Grand Clarion Hotel & Convention Makassar.	SWOT (Diagram Cartesius, Matrik Internal Eksternal dan Matrik Swot)	Menemukan faktor strategi internal dan faktor strategi eksternal diketahui posisi dan profil lingkungan internal dan eksternal, <i>Grand Clarion Hotel & Convention</i> Makassar memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat dalam industri yang atraktif.	1. Lokasi Penelitian 2. Metode analisa data
2.	Roza Mardhatillah (2015)	Analisis Strategi Pemasaran dengan Analisis SWOT untuk meningkatkan Penjualan produk Pada PT. Forisa Nusa persada Padang.	Untuk mengetahui strategi pemasaran produk PT. Forisa Nusa persada Padang di masa akan datang.	SWOT (Matrik Internal-Eksternal, Diagram Cartesius, Matrik Swot)	Menemukan cara untuk meningkatkan penjualan dengan aktif mendekati segmen pasar baru, meningkatkan kegiatan promosi, dan meningkatkan kualitas SDM perusahaan.	1. Lokasi Penelitian 2. Metode analisa data
3.	Robi Setyan (2015)	Penerapan Analisis SWOT Sebagai Landasan Merumuskan Strategi Pemasaran Usaha Jasa Sewa Mobil "AMAN-AMIN" <i>Transport Tours and Travel</i> Ambar-ketawang Sleman Yogyakarta	1) Mengetahui faktor internal dan eksternal sebagai strategi menentukan strategi pemasaran kedepan. 2) Menentukan kebijakan strategi pemasaran berdasarkan pada analisis SWOT.	SWOT (Matrik Internal-Eksternal, Diagram Cartesius, Matrik Swot)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi usaha jasa sewa mobil "AMAN-AMIN" <i>Transport Tours and Travel</i> Ambar-ketawang Sleman Yogyakarta memiliki nilai Baik, dan memiliki nilai peluang tinggi.	1. Lokasi Penelitian 2. Metode analisa data

Sumber: Data diolah, 2017

2.13 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan landasan teori yang telah dijelaskan secara rinci, penelitian ini ditujukan untuk menganalisis strategi pemasaran yang diterapkan oleh *Grand Atyasa Convention Center* dalam menghadapi pesatnya pertumbuhan bisnis *Convention Center* dengan menggunakan analisis SWOT. Dimana analisis tersebut mengidentifikasi berbagai faktor internal yang berupa kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman. Dan dari hasil identifikasi beberapa faktor internal dan eksternal, selanjutnya akan dihasilkan alternatif strategi.

Matrik SWOT menggambarkan alternatif strategi yang dapat dilakukan berdasarkan hasil analisis SWOT dan kemudian akan menghasilkan strategi yang paling tepat dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan pada saat ini. Kerangka konseptual penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.4
Kerangka Konseptual Penelitian