

# STRATEGI PEMBAHARUAN PT. FIAN WISATA *TOURS & TRAVEL* DENGAN MENGGUNAKAN MATRIKS TWOS, SPACE DAN *GRAND STRATEGY*

**Nachnul Ansori dan Ariestica Adjie**

Program Studi Teknik Industri

Universitas Trunojoyo Madura

Email : nachnul@gmail.com

## ABSTRAK

Banyaknya perusahaan yang masih belum mampu mengelola strategi pemasaran akan berakibat pada ketidakmampuan dalam bersaing dengan perusahaan lain di pasar bebas, yang pada akhirnya akan mengalami kebangkrutan. Berbagai upaya telah dilakukan oleh perusahaan seperti memberikan bonus ataupun diskon, akan tetapi masih belum ada hasil yang memuaskan, dan bahkan perusahaan akan mengalami kemacetan dalam memberikan keuntungan. PT.FIAN WISATA, Tours and Travell berupaya melakukan pembenahan manajemen pemasarannya hingga mendapatkan hasil yang maksimal. Tiga tahapan yang dilakukan dalam menyelesaikan masalah diatas yaitu tahap masukan, tahap pencocokan dan tahap kesimpulan. Pada tahap masukan terbagi menjadi tiga jenis data yaitu Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), Matrik Evaluasi Faktor Insternal (EFI) dan matriks Profil Persaingan (CPM). Sedangkan pada tahap Pencocokan digunakan tiga metode yaitu Matriks SWOT, SPACE, Internal-Eksternal dan Matriks Grand Strategi. Dan terakhir adalah Tahap Keputusan dengan menggunakan QSPM. Pada matriks SPACE menyarankan agar menggunakan strategi kompetitif dapat berupa persaingan harga yang ketat, peningkatan kualitas pelayanan dan perluasan pasar. Sedangkan pada matriks Grand Strategy menyarankan agar menggunakan strategi intensif yang dapat berupa pembenahan arus kas, manajemen pemasaran/promosinya dan segala sesuatu yang berhubungan dengan pembenahan kekurangan dalam perusahaan itu sendiri.

**Kata kunci : Strategi Pemasaran, TWOOS, SPACE, Grand Strategy**

## PENDAHULUAN

Era globalisasi yang sedang dihadapi oleh seluruh dunia juga berdampak pada masyarakat Indonesia. Persaingan dengan warga asing di negeri sendiri akan memaksa bangsa indonesia untuk lebih kreatif dan terus melakukan inovasi agar dapat bertahan dalam pasar bebas. Berbagai cara digunakan untuk dapat bertahan dalam persaingan ini, seperti dengan cara meningkatkan kualitas, menjual dengan harga murah dan dapat pula dengan melakukan strategi pemasaran yang tepat.

PT FIAN WISATA *Tours & Travell* yang bertempat di Kec. Kamal, Kab. Bangkalan Madura ini bergerak dalam bidang jasa pemesanan tiket Bus, Pesawat, Kapal, Kereta Api dan juga Pemesanan Hotel. Pada perusahaan ini strategi pemasaran akan sangat diperlukan agar dapat bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis.

Pada saat ini banyaknya agen-agen yang bergerak

pada bidang yang sama juga memberikan dampak yang serius untuk kelangsungan Perusahaan ini. Berbagai cara digunakan oleh pesaing perusahaan ini seperti memberikan bonus ataupun diskon, sehingga pada masa-masa tertentu, perusahaan ini mengalami kemacetan dan memberikan keuntungan yang kurang memuaskan. Untuk itulah, maka PT.FIAN WISATA, *Tours and Travell* ingin membenahi manajemen pemasarannya hingga mendapatkan hasil yang maksimal.

## Rumusan Masalah

Bagaimana perbaikan strategi pemasaran pada PT. FIAN WISATA *Tours and Travell* agar dapat bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis

## Tujuan

Memperoleh strategi yang sesuai dengan oleh PT FIAN WISATA *Tours & Travell* sehingga dapat memajukan perusahaan.

Mendapatkan cara yang tepat untuk PT.FIAN WISATA *Tours & Travell* sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis

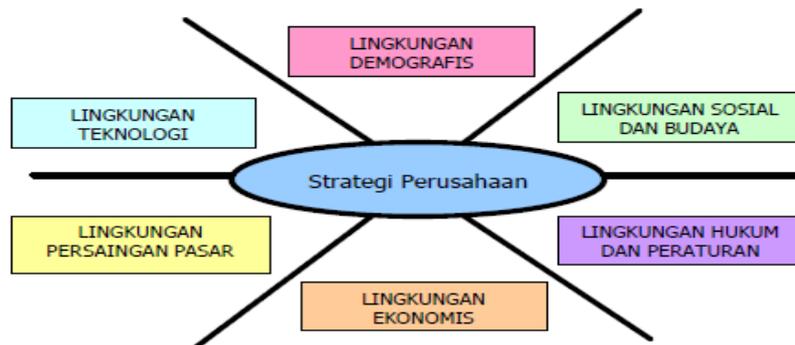
**Pengertian Manajemen Strategis**

Manajemen Strategis dapat didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan. (David, Fred R, 2004).

Strategi pemasaran merupakan rencana yang

terpadu sebagai dasar tindakan yang mengarahkan kegiatan pemasaran kepada pasar sasaran dengan mengembangkan program pemasaran untuk mencapai tujuan perusahaan. (Jurini, 2003, 28).

Menurut Jurini (2003), dimensi lingkungan mempunyai pengaruh strategis pada strategi perusahaan dalam menjalankan kegiatan pemasaran, meliputi lingkungan berikut ini seperti ditunjukkan pada Gambar 1.



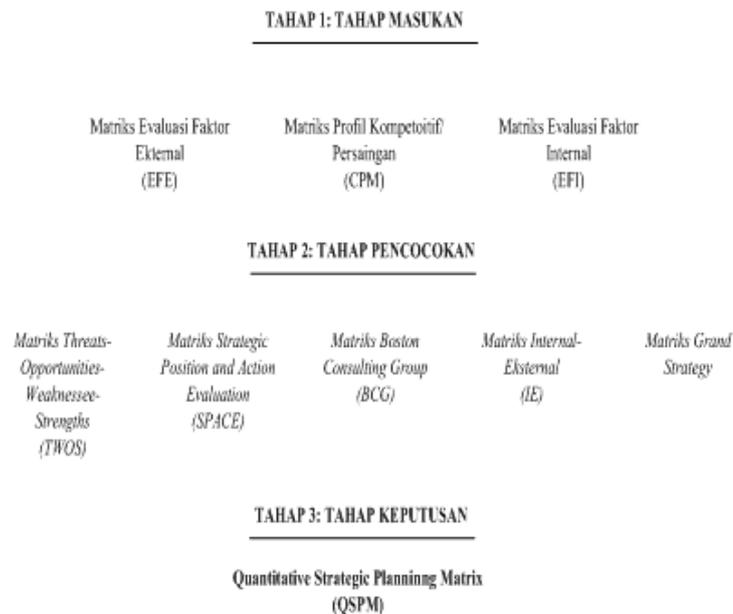
Gambar 1. Dimensi Lingkungan pada Strategi Perusahaan

Gambar 1. Pengaruh lingkungan terhadap strategi perusahaan

**Kerangka Perumusan yang Komprehensif**

Seperti dijelaskan oleh Fred.R David (2004) bahwa sebelum menentukan keputusan strategi

yang akan dipakai maka akan dilakukan beberapa tahapan seperti pada gambar 2.



Gambar 2. Kerangka Kerja Analisis Perumusan Strategi  
Sumber : Edisi Kesembilan 'Manajeme Strategis' Fred R. D

## METODE PENELITIAN

Dalam proses penentuan strategi yang akan digunakan, tidak hanya satu tahap saja yang digunakan. Namun ada tiga tahap yang harus dilakukan yaitu tahap memulai, pencocokan dan tahap keputusan. Tahap memulai dilakukan dengan membuat Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Matriks Profil Kompetitif/Persaingan (CPM). Sedangkan pada tahap 2 dilakukan dengan lima matriks yang tidak harus urut yaitu Matriks TWOS/SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE dan Matriks Strategi Besar.

### Data Kualitatif

Data subjektif mengenai profil perusahaan tentang kelebihan dan kekurangan dari perusahaan tersebut, data perusahaan yang menjadi pesaing PT.FIAN WISATA *Tours & Travell*. Data ini berasal dari pengamatan dilapangan dan sumber dalam perusahaan.

### Data laba/Rugi Perusahaan

Data ini diperlukan untuk mengetahui tingkatan penjualan tiket ataupun pemesanan bus pariwisata dalam jangka waktu tiga bulan yang lalu. Data ini digunakan untuk masukan pada tahap pencocokan. Dan juga untuk mengetahui *trend* pertumbuhan perusahaan.

### Cara Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan di PT.FIAN WISATA *Tours & Travell*, Kamal-Bangkalan dengan cara mengambil data sekunder pada bagian keuangan serta wawancara langsung dengan bagian *ticketing* dan direktur perusahaan. Pada bagian *ticketing* juga diperlihatkan bagaimana proses pemesanan tiket secara langsung ke agen pusat dan pembuatan tiket untuk pelanggan.

### Metode Pengolahan Data

Setelah data didapatkan maka tahap selanjutnya adalah mengolah data. data berupa peluang dan ancaman akan dimasukkan kedalam Matriks Evaluasi Faktor Eksternal, sedangkan data yang berupa Kekuatan dan kelemahan akan dimasukkan ke dalam Matriks Evaluasi Faktor Internal serta data tentang pesaing akan dimasukkan ke dalam Matriks Profil Pesaing. Selanjutnya data tersebut akan diolah dalam Matriks SWOT, SPACE, BCG, Eksternal-Internal, *Grand Strategy* yang kemudian akan di olah pada matriks QSPM.

## PEMBAHASAN

Pada tahap masukan dilakukan evaluasi faktor eksternal dan internal, dimana kompetitor yang dipilih adalah PT. Marem Travel dan PT. Citra Nova Travel.

Tabel 1. Tabel Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

FAKTOR - FAKTOR EKSTERNAL KUNCI	BOBOT PERINGKAT		NILAI YANG DIBOBOTKAN
<b>Peluang</b>			
1 Pelanggan Tidak mempunyai banyak waktu untuk mengurus Tiket sendiri	0,05	3	0,15
2 Keengganan Para Calon Penumpang untuk mengurus/memesan Tiket bandara	0,15	4	0,6
3 Antrian yang panjang di bandara, stasiun maupun pelabuhan	0,05	3	0,15
4 Sedikitnya Pesaing di daerah Kamal dan belum berbentuk PT	0,15	4	0,6
5 Masyarakat Kamal dan sekitarnya sudah banyak yang menggunakan Jasa Pesawat	0,05	2	0,1
6 Tiket <i>online</i> semakin mempercepat proses pemesanan tiket	0,05	2	0,1
7 Mudahnya akses internet dalam mencari informasi tentang hotel dan informasi-informasi lainnya	0,05	2	0,1
8 Pertumbuhan Iklan di internet yang meroket	0,1	1	0,1
<b>Ancaman</b>			
1 Harga tiket, khususnya pesawat dapat sewaktu-waktu naik	0,15	4	0,6
2 Jika harga tiket <i>booking</i> tidak segera dibayar (masuk <i>Time Limit</i> ) maka harga tiket akan berubah lagi.	0,1	2	0,2
3 Hilangnya pelanggan karena terjadi gangguan pada salah satu Jenis Pesawat(contoh: kasus Adam Air)	0,05	2	0,1
4 Tidak sesuainya informasi yang ada di internet dengan keadaan nyata	0,05	1	0,05
<b>JUMLAH</b>	<b>1,00</b>		<b>2,85</b>

Secara keseluruhan, total nilai yang dibobot sebesar 2,85 yang menunjukkan bahwa PT. FIAN WISATA *Tours & Travell* berada di atas rata-

rata dalam usahanya untuk menjalankan strategi memanfaatkan peluang eksternal dan menghindari ancaman.

Tabel 2. Tabel Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI)

FAKTOR-FAKTOR INTERNAL UTAMA	BOBOT NILAI NILAI YANG		
<i>Kekuatan Internal</i>	DIBOBOT		
Letak Perusahaan yang strategis	0,05	3	0,15
Memberikan Diskon bagi yang membeli dalam jumlah banyak	0,05	3	0,15
Penawaran Fasilitas yang Kompleks	0,1	4	0,4
Pelanggan dapat menentukan sendiri jenis Pesawat yang akan dipergunakannya beserta pilihan harganya	0,1	3	0,3
Pelayanan pemesanan tiket yang cepat (min 30 mnt)	0,1	4	0,4
Sudah dalam bentuk PT	0,05	4	0,2
Termasuk Agen terpercaya di wilayah Kamal	0,1	4	0,4
Dapat membeli harga tiket dengan harga yang murah pada Agen Pusat	0,1	4	0,4
Memiliki pengalaman yang luas dalam bidang <i>tours and travelling</i>	0,05	4	0,2
<i>Kemlemahan Internal</i>			
Kec. Kamal tidak seramai Kabupaten Bangkalan	0,05	2	0,1
Kurangnya jumlah Karyawan dalam melayani Pelanggan	0,05	2	0,1
Pembagian tugas karyawan yang masih belum terstruktur	0,05	2	0,1
Dalam keadaan Ramai, sering kekurangan Modal	0,1	1	0,1
Kurangnya Promosi lanjutan	0,05	2	0,1
<b>JUMLAH</b>	<b>1,00</b>		<b>3,10</b>

Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa kekuatan dari PT. FIAN WISATA *Tours & Travell* terletak pada penawaran fasilitasnya, pelayanannya, bentuk, tingkat kepercayaannya dan pengalamannya serta keahliannya dalam membeli harga tiket yang murah. Namun kelemahan utamanya adalah kekurangan

modal pada saat pelanggan banyak yang ingin membeli tiket. Jumlah nilai yang dibobotkan adalah 3,10 yang menunjukkan bahwa PT. FIAN WISATA *Tours & Travell* berada di atas rata-rata dalam kekuatan internal keseluruhannya.

#### Matriks Profil Persaingan

Tabel 3. Tabel Matriks Profil Persaingan (CPM)

FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN	BOBOT	PT MAREM Travel		PT CITRA NOVA Travel	
		PERINGKAT	NILAI	PERINGKAT	NILAI
Iklan	0,15	1	0,15	3	0,45
Kualitas Layanan	0,2	3	0,6	4	0,8
Daya Saing Harga	0,1	3	0,3	3	0,3
Manajemen	0,15	2	0,3	4	0,6
Posisi Keuangan	0,1	2	0,2	3	0,3
Loyalitas Pelanggan	0,15	2	0,3	4	0,6
Ekspansi Global	0,1	2	0,2	3	0,3
Pangsa Pasar	0,05	2	0,1	2	0,1
<b>JUMLAH</b>	<b>1,00</b>		<b>2,15</b>		<b>3,45</b>

Pada tabel 3, kualitas pelayanan merupakan faktor keberhasilan kritis paling penting yang ditunjukkan dengan bobot 0,20. Sedangkan pada urutan kedua, iklan, manajemen dan loyalitas pelanggan memiliki bobot 0,15. Pada pembobotan diatas lebih memberikan penekanan strategis pada faktor Kualitas Layanan(dengan bobot tertinggi) dan faktor iklan, manajemen dan loyalitas pelanggan(dengan pemberian bobot 0,15) daripada faktor yang lainnya. Hal ini dikarenakan pelanggan lebih memilih tempat yang mempunyai kualitas pelayanan yang baik dan ramah. Kualitas pelayanan, manajemen dan loyalitas

pelanggan sangat penting bagi PT. CITRA NOVA *Travell* yang bertempat di daerah Bangkalan seperti yang telah terbukti pada tabel 6.3 di atas dengan peringkat 4.

PT. MAREM *Travell* yang berada di Kamal merupakan perusahaan yang lemah secara keseluruhan, seperti ditunjukkan di atas dengan total nilai yang dibobot sebesar 2,15.

#### Tahap Pencocokan

#### Matriks TWOS/SWOT

Matriks ini merupakan perpaduan dari Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) Dan Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI). Dimana Kekuatan

dan Kelemahan EFI di padukan dengan Peluang dan Ancaman EFE sehingga didapatkan strategi baru.

Tabel 4. Strategi dengan Matriks TWOS/SWOT

	<p><b>KEKUATAN (S)</b>                  Letaknya perusahaan strategis.                  Memberikan Diskon pada saat pasar mulai lesu/sepi.                  Penawaran Fasilitas yang Kompleks.                  Pelanggan dapat menentukan sendiri jenis Pesawat yang akan dipergunakannya beserta pilihan harganya.                  Pelayanan pemesanan tiket yang cepat (min 30 mnt).                  Sudah dalam bentuk PT.                  Termasuk Agen terpercaya di wilayah Kamal.                  Dapat membeli harga tiket dengan harga yang murah pada Agen Pusat.                  Memiliki pengalaman yang luas dalam bidang <i>tours and travelling</i></p>	<p><b>KELEMAHAN (W)</b>                  Kec. Kamal tidak seramai Kab. Bangkalan                  Kurangnya jumlah karyawan dalam melayani pelanggan.                  Pembagian tugas pelanggan yang masih belum terstruktur.                  Dalam keadaan ramai, sering kekurangan modal.                  Kurangnya promosi lanjutan.</p>
<p><b>PELUANG (O)</b>                  Pelanggan Tidak mempunyai banyak waktu untuk mengurus Tiket sendiri                  Keengganan Para Calon Penumpang untuk mengurus/memesan Tiket ditempat Pemberangkatan.                  Antrian yang panjang di bandara, stasiun maupun pelabuhan                  Sedikitnya Pesaing di daerah Kamal                  Masyarakat Kamal dan sekitarnya sudah banyak yang menggunakan Jasa Pesawat.                  Tiket <i>online</i> semakin mempercepat proses pemesanan tiket.                  Mudahnya akses internet dalam mencari informasi tentang hotel dan informasi-informasi lainnya.                  Pertumbuhan Iklan di internet yang meroket</p>	<p><b>STRATEGI SO</b>                  Memasang iklan di internet tentang profil PT. FIAN WISATA <i>Tours &amp; Travell.</i>(S3, S6, S7, S9, O8)                  Memberikan pelayanan yang cepat, khususnya bagi pelanggan dengan jadwal berangkat terburu-buru dengan tarif yang sesuai.(S5, O2, O3).                  Memberikan pelayanan yang berkualitas tinggi demi kepuasan konsumen.(S3, S4, S5, O1, O2, O3, O5)</p>	<p><b>STRATEGI WO</b>                  Pemasangan iklan di internet tentang profil perusahaan dan penawaran bagi investor untuk menanamkan modalnya.                  (W4, W5, O7)                  Peninjauan ulang pada sistem manajemen perusahaan. (W3, O1, O5)                  Peminjaman modal di bank sebelum pelanggan ramai.(W4, O3, O4)</p>
<p><b>ANCAMAN (T)</b>                  Harga tiket, khususnya pesawat dapat sewaktu-waktu naik.                  Jika harga tiket <i>booking</i> tidak segera dibayar (masuk <i>Time Limit</i>)maka harga tiket akan berubah lagi.                  Hilangnya pelanggan karena terjadi gangguan pada salah satu Jenis Pesawat(contoh: kasus Adam Air).                  Tidak sesuainya informasi yang ada di internet dengan keadaan nyata.</p>	<p><b>STRATEGI ST</b>                  Memberikan diskon pada saat pasar mulai lesu/sepi dan cepat memesan jauh hari sebelum jadwal keberangkatan(S2, T1, T2, T3)                  Mengiklankan penawaran media transportasi sebagai alternatif lain dengan tetap mengedepankan kenyamanan dan disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan.(S3, S4, T3,T4)                  Keterbukaan dalam pembawa informasi layanan jasa. (S9, T4)</p>	<p><b>STRATEGI WT</b>                  Tarif murah pada saat adanya isue gangguan pesawat.(W5, T3)                  Pembentukan divisi/tugas karyawan baru untuk meneliti informasi yang ada di internet.(W3, T4).</p>

**Matriks SPACE**

Dari hasil penelitian dilapangan, Modal kerja, arus kas dan *Return On Investment (ROI)* dianggap

sebagai faktor penentu kekuatan keuangan perusahaan tersebut. Begitu pun juga yang terjadi pada perubahan tekologi, tingkat inflasi,

variabilitas permintaan, rentang harga dari produk yang bersaing, tekanan persaingan dan elastisitas harga permintaan dianggap penting sebagai faktor penentu stabilitas lingkungan perusahaan ini. Misalnya saja pada faktor tingkat inflasi, apabila harga nilai tukar dollar menjadi naik, maka akan berimbas pada nilai tukar rupiah yang salah satunya mengakibatkan harga tiket pesawat menjadi naik.

Faktor-faktor yang dianggap sebagai faktor penentu keunggulan kompetitif pada PT. FIAN WISATA *Tours & Travell* adalah mutu pelayanan (masyarakat membutuhkan pelayanan terbaik), loyalitas pelanggan, daya saing harga (semakin ketat persaingan harga, persaingan antar perusahaan akan semakin sehat) dan pangsa pasar. Hal ini dikarenakan faktor-faktor diatas akan diperlukan pada saat bersaing dengan kompetitor yang sudah disesuaikan dengan kemampuan perusahaan tersebut.

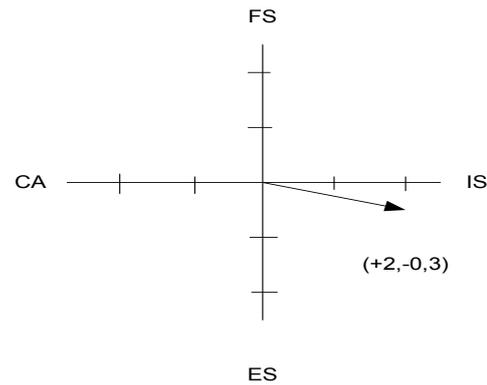
Tabel 5. Strategi dengan Matriks SPACE

FAKTOR STRATEGIS INTERNAL	POSISI STRATEGIS EKSTERNAL
<i>Kekuatan Keuangan (FS)</i>	<i>Stabilitas Lingkungan (ES)</i>
Modal Kerja	Perubahan Teknologi
Arus Kas	Tingkat Inflasi
<i>Return on Investment (ROI)</i>	Variabilitas Permintaan
	Rentang harga dari produk yang bersaing
	Tekanan Persaingan
	Elastisitas Harga Permintaan
<i>Keunggulan Kompetitif (CA)</i>	<i>Kekuatan Industri (IS)</i>
Mutu Pelayanan	Potensi Laba
Loyalitas Pelanggan	Stabilitas Keuangan
Daya Saing Harga	Pemanfaatan Sumber Daya Manusia
Pangsa Pasar	Pemanfaatan Kapasitas Fasilitas
	Potensi Pertumbuhan Perusahaan
	Teknologi yang dikuasai

Dari tabel 5, tahap selanjutnya yang akan dilakukan adalah memberikan peringkat dan menjumlahkan semua faktor dengan ketentuan nilai positif untuk Kekuatan Keuangan dan Kekuatan Industri dan nilai negatif untuk Stabilitas Lingkungan dan Keunggulan Kompetitif.

Perhitungan matriks SPACE untuk PT. FIAN WISATA *Tours & Travell* dapat dilihat pada halaman selanjutnya. Perhitungan matriks SPACE sebagaimana berikut :

$$\begin{aligned} \text{Rata-rata ES} & : -12,0 : 3 = -4,0 \\ \text{Rata-rata IS} & : +16,0 : 4 = +4,0 \\ \text{Rata-rata CA} & : -8,0 : 4 = -2,0 \\ \text{Rata-rata FS} & : +10,0 : 3 = +3,3 \\ \text{Kondisi Vektor arah Sumbu X} & : -2,0 + (+4,0) = +2,0 \\ \text{Sumbu Y} & : -4,0 + (+3,3) = -0,3 \end{aligned}$$



PT FIAN WISATA *Tour & Travell* harus menggunakan Strategi Kompetitif dimana perusahaan ini mempunyai keunggulan besar dalam industri yang sedang tumbuh cepat.

#### Matriks Grand Strategy

Jika dilihat dari matriks strategi diatas, sebenarnya PT. FIAN WISATA *Tours & Travell* berada pada posisi yang kedua. Hal ini juga dapat kita lihat dari matriks SPACE sebelumnya.

Pada saat ini, PT. FIAN WISATA *Tours & Travell* sedang melakukan pendekatan dengan serius. Meskipun PT. FIAN WISATA *Tours & Travell* belum dapat bersaing dengan efektif (karena masuk dalam urutan no 2 setelah PT. CITRA Nova Travel) di dalam pertumbuhan industri yang cepat. PT. FIAN WISATA *Tours & Travell* memerlukan perubahan untuk meningkatkan daya saing perusahaan.



Gambar 3. Tabel indikator Matriks Grand Strategy

Di kecamatan Kamal sendiri, PT. FIAN WISATA *Tours & Travell* merupakan satu-satunya perusahaan jasa travel yang lengkap dengan segala fasilitas yang disediakan. Maka PT. FIAN WISATA *Tours & Travell* dapat melakukan penetrasi

pasar yaitu memperkuat di di pasar yang sudah dikuasai dengan menjual jasa yang sama. Dalam hal ini adalah penjualan pada tiket pesawat yang menunjukkan peningkatan yang memuaskan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara pemberian diskon maupun peningkatan kualitas pelayanan yang ada. Dalam hal ini, penetrasi pasar pun termasuk kedalam strategi intensif.

#### Tahap Kesimpulan

Strategi di atas dipilih berdasarkan satu

Tabel 6. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

STRATEGI-STRATEGI ALTERNATIF					
FAKTOR-FAKTOR KUNCI	BOBOT	Strategi 1		Strategi 2	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Peluang-peluang</b>					
Semakin dekatnya hari-hari besar dan liburan sekolah	0,05	4,0	0,2	3,0	0,2
Keengganan Para Calon Penumpang untuk mengurus/memesan Tiket ditempat Pemberangkatan	0,15	3,0	0,5	3,0	0,5
Tidak ada waktu dan Antrian yang panjang di tempat pemberangkatan	0,05	3,0	0,2	4,0	0,2
Sedikitnya Pesaing di daerah Kamal dan belum berbentuk PT	0,15	4,0	0,6	2,0	0,3
Masyarakat Kamal dan sekitarnya sudah banyak yang menggunakan Jasa Pesawat	0,05	4,0	0,2	3,0	0,2
Tiket <i>online</i> semakin mempercepat proses pemesanan tiket	0,05	3,0	0,2	1,0	0,1
Mudahnya akses internet dalam mencari informasi tentang hotel dan informasi-informasi lainnya	0,05	2,0	0,1	1,0	0,1
Pertumbuhan Iklan di internet yang meroket	0,1	4,0	0,4	2,0	0,2
<b>Ancaman-ancaman</b>					
Harga tiket, khususnya pesawat dapat sewaktu-waktu naik	0,15	3,0	0,5	1,0	0,2
Jika harga tiket <i>booking</i> tidak segera dibayar (masuk <i>Time Limit</i> ) maka harga tiket akan berubah lagi.	0,1	-	-	-	-
Hilangnya pelanggan karena terjadi gangguan pada salah satu Jenis Pesawat(contoh: kasus Adam Air)	0,05	2,0	0,1	1,0	0,1
Tidak sesuai informasi yang ada di internet dengan keadaan nyata	0,05	-	-	-	-
Jumlah		<b>1,0</b>			
<b>Kekuatan-kekuatan</b>					
Letak Perusahaan yang strategis	0,05	3,0	0,2	4,0	0,2
Memberikan Diskon bagi yang membeli dalam jumlah banyak	0,05	3,0	0,2	4,0	0,2
Penawaran Fasilitas yang Kompleks	0,1	3,0	0,3	4,0	0,4
Pelanggan dapat menentukan sendiri jenis Pesawat yang akan dipergunakannya beserta pilihan harganya	0,1	2,0	0,2	1,0	0,1
Pelayanan pemesanan tiket yang cepat (min 30 mnt)	0,1	4,0	0,4	4,0	0,4
Sudah dalam bentuk PT	0,05	3,0	0,2	4,0	0,2
Termasuk Agen terpercaya di wilayah Kamal	0,1	3,0	0,3	3,0	0,3
Dapat membeli harga tiket dengan harga yang murah pada Agen Pusat	0,1	3,0	0,3	4,0	0,4
Memiliki pengalaman yang luas dalam bidang <i>tours and travelling</i>	0,05	4,0	0,2	3,0	0,2
<b>Kelemahan-kelemahan</b>					
Kec. Kamal tidak seramai Kabupaten Bangkalan	0,05	3,0	0,2	4,0	0,2
Kurangnya jumlah Karyawan dalam melayani Pelanggan	0,05	-	-	-	-
Pembagian tugas karyawan yang masih belum terstruktur	0,05	-	-	-	-
Dalam keadaan Ramai, sering kekurangan Modal	0,1	3,0	0,3	4,0	0,4
Kurangnya Promosi lanjutan	0,05	4,0	0,2	3,0	0,2
Jumlah		<b>1,0</b>	<b>5,6</b>	<b>4,9</b>	

#### Keterangan :

Strategi 1 = Pemasangan iklan di internet memuat tentang profil, diskon dan fasilitas jasa

Strategi 2 = Pemasangan iklan di internet tentang penerbitan/penawaran saham

AS = Nilai Daya Tarik (1= tidak menarik, 2= agak menarik, 3= wajar menarik dan 4= sangat menarik)

TAS = Total Nilai Daya Tarik

#### KESIMPULAN

1. Didapatkan beberapa metode yang menghasilkan strategi yang sesuai dengan kebutuhan antara lain ; Matriks TWOS/

permasalahan yang sama yaitu Modal. Kekurangan modal merupakan masalah yang penting. Hal ini dapat dibuktikan dengan pemberian bobot sebesar 0,10. Dari hasil perhitungan QSPM diatas terlihat bahwa pembenahan pada manajemen dalam perusahaan itu sendiri merupakan strategi yang sangat baik. Hal itu terlihat dari nilai total Daya Tarik yang lebih besar daripada penawaran saham yaitu sebesar 5,6.

SWOT bentuk strategi yang direkomendasi berupa (1) Memasang iklan diinternet, (2) Memberikan diskon pada saat pasar sepi dan bagi yang jauh hari memesan tiket, (3) Penambahan jumlah karyawan, (4) Peninjauan ulang pada manajemen perusahaan, (5) Peminjaman modal tambahan di bank. Matriks SPACE bentuk strategi yang direkomendasi berupa (1) Menerapkan strategi kompetitif (bersaing dengan perusahaan lain). Matriks Grand Strategy bentuk strategi yang direkomendasi berupa (1) Menerapkan strategi intensif, (2) Integrasi horizontal, (3) Mempertimbangkan *divestiture*/likuiditas. Matriks QSPM bentuk

- strategi yang direkomendasi berupa (1) Pembenahan manajemen yang ada dalam perusahaan lebih.
2. Strategi yang sesuai/tepat untuk PT.FIAN WISATA *Tours & Travell* agar dapat bersaing dengan perusahaan lain adalah hasil dari matriks SPACE dan *Grand Strategy*. Pada matriks SPACE menyarankan agar menggunakan strategi kompetitif dapat berupa persaingan harga yang ketat, peningkatan kualitas pelayanan dan perluasan pasar. Sedangkan pada matriks *Grand Strategy* menyarankan agar menggunakan strategi intensif yang dapat berupa pembenahan arus kas, manajemen pemasaran/promosinya dan segala sesuatu yang berhubungan dengan pembenahan kekurangan dalam perusahaan itu sendiri. Namun dapat juga melakukan konsentrasi penuh pada pasar yang dijalankan saat ini ataupun penambahan fasilitas layanan yang ada dan juga mempertimbangkan *divestiture*/likuiditas. Serta pembenahan dari dalam perusahaan sendiri dengan menggunakan strategi hasil dari metode TWOS/SWOT.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- David, Fred. R. 2004. *Manajemen Strategis : Konsep-konsep*, Edisi kesembilan. Jakarta : Indek
- Jurini, Kristianti Puji Winah. *Bahan Ajar Strategi Pemasaran*. Bagian proyek pengembangan Kurikulum.
- Lubis, Arlina Nurbaity. 2004. *Jurnal Strategi Pemasaran dalam Persaingan Bisnis*. Sumatera Utara : Program Studi Ilmu Manajemen.
- Sawitri, Dra. Peni. 2004. *Materi Tambahan Manajemen Strategi Angkatan 19*. Surabaya.
- Sudiarno, Adithya. ( 2004, Maret). Hal 1-9.