



**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN GUNUNG GEULIS GOLF DALAM
MENGHADAPI PERSAINGAN STUDI KASUS : GUNUNG GEULIS GOLF**

Skripsi

Di buat oleh :

Marisa Giantari

021114131

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN**

BOGOR

2018

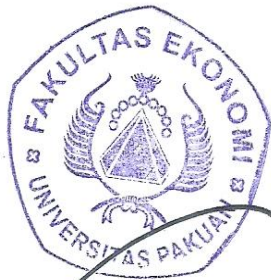
**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN GUNUNG GEULIS GOLF DALAM
MENGHADAPI PERSAINGAN STUDI KASUS : GUNUNG GEULIS GOLF**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi,



(Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., C.A.)

Ketua Program Studi,

(Tutus Rully, S.E., M.M.)

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN GUNUNG GEULIS GOLF DALAM
MENGHADAPI PERSAINGAN STUDI KASUS : GUNUNG GEULIS GOLF**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada Hari : **Sabtu** Tanggal : **13 / Oktober / 2018**

Mariša Giantari
021114131

Menyetujui,
Dosen Penilai,



(Hj. Dra Sri Hartini, M.M)

Ketua Komisi Pembimbing



(Ferdisar Adrian, S.E., M.M.)

Anggota Komisi Pembimbing



(Nizam M. Andrianto S.P., M.M.)

ABSTRAK

Marisa Giantari NPM 021114131. Analisis Strategi Pemasaran Gunung Geulis dalam menghadapi persaingan . skripsi. Dosen Pembimbing . Ferdisar Andrian, S.E., M.M. dan Nizam M. Andrianto SP., M.M.

Strategi pemasaran merupakan salah satu kunci keberhasilan industry golf. Melalui strategi yang kreatif dan inovatif, akan menjadi langkah yang sangat luar biasa untuk mengantarkan industry golf mencapai tujuan dan keberhasilan. Dengan mengetahui strategi pasar di harapkan usaha-usaha pemasaran yang di lakukan dapat mencapai tujuan perusahaan secara efektif daan efisien. Perusahaan harus mengetahui tahap-tahap dalam menjalankan proses strategi pemasaran, mulai dari menganalisa baik lingkungan lingkungan eksternal maupun intenal, sehingga dapat mengetahui faktor yang menjadi peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan.

Penelitian mengenai strategi pemasaran gunung geulis menggunakan data kualitatif yang merupakan data primer dan data sekunder berupa survey dan wawancara. Data di peroleh dari bagian yang berkaitan dengan departemen pemasaran. Sementara metode analisis yang di gunakan untuk pengolahan data penelitian adalah analisis dengan menggunakan Matriks IE dan Matris SWOT.

Hasil penelitian mengungkapkan pertumbuhan indsutry golf. Akan tetapi gunung geulis mengalami penurunan jumlah transaksi. Berdasarkan analisis internal dan eksternal posisi gunung geulis berada pada kuadran II growth and bulid, analisis matriks BCG posisi gunung geulis golf berada pada posisi *Cash cow*.

Saran penelitian ini adalah gunung geulis golf belum cukup handal dalam melakukan pemasaran. Maka gunung geulis golf harus melakukan pengembangan pemasaran yang lebih baik, seperti promosi dan hal lainnya yang dapat menarik minat konsumen untuk memilih bermain golf di gunung geulis.

Kata Kunci: Strategi Pemasaran

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan ilmiah ini. Sholawat dan salam semoga selalu tercurah limpah kepada Nabi tercinta Muhammad SAW.

Skripsi penelitian ini di selesaikan untuk memenuhi salah satu syarat penulisan skripsi pada Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Pakuan, Bogor.

Dalam penyusunan Skripsi ini, penuulis telah banyak merima dorongan dan bantuan tiada hentinya dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis tidak lupa mengucapkan banyak terimakasih kepada

1. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., C.A., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor
2. Ibu Tutus Rully, SE., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor
3. Yudhia Mulya, S.E., M.M. selaku Sekertaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor
4. Bapak Ferdisar Adrian, S.E., M.M selaku Ketua Dosen Pembimbing
5. Bapak Nizam M. Andrianto, S.P., M.M selaku Anggota Dosen Pembimbing
6. Bapak Lukas satria dan Ibu Savitri sebagai General Manager dan Manager Marketing di Gunung Geulis Golf
7. Kedua orangtua tercinta, yang telah memberikan doa,kasih sayang,kesabaran dukungan dan bantuan moril maupun materil kepada penulis
8. Seluruh Sahabat dari Fakultas Ekonomi yang memberikan dukungan kepada penulis

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis dengan berbesar hati menerima berbagai kritik dan saran dari pembaca sebagai masukan untuk perbaikan di masa yang akan datang. Semoga dapat bermanfaat bagi pihak yang membaca.

Bogor, November 2018

Marisa Giantari

DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah	4
1.2.1 Identifikasi Masalah	4
1.2.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	5
1.3.1 Maksud Penelitian	5
1.3.2 Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Manajemen Pemasaran	6
2.1.1 Pengertian Pemasaran	6
2.1.2 Pengertian Manajemen Strategi dan Strategi Pemasaran	7
2.1.3 Proses Manajemen Strategi	8
2.1.4 Visi Misi Dan Tujuan Perusahaan	9
2.1.5 Analisis Startegi Pemasaran	10
2.1.5.1 Analisis Lingkungan Eksternal	10
2.1.5.1.1 Analisis Lingkungan Makro	10
2.1.5.1.2 Analisis Lingkungan Industri	13
2.1.5.2 Analisis Lingkungan Internal	16
2.1.6 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal dan Matriks	
Evaluasi Faktor Internal	17
2.1.6.1 Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE) ..	17
2.1.6.2 Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)	18
2.1.6.3. Matriks IE	19
2.2. Formulasi Strategi	20
2.2.1. Analisis SWOT	20
2.2.2 Matriks Space	22
2.2.3. Matriks BCG	25
2.2.4 Analisis PLC	26
2.3 Keputusan Strategi	29

2.3.1	Strategi STP (<i>Segmentation, Targeting, Positioning</i>)...	29
2.3.1.1	Segmentation	29
2.3.1.2	Targeting	33
2.3.1.3	<i>Positioning</i>	35
2.3.2	Bauran Pemasaran (<i>Marketing Mix</i>)	37
2.4	Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran	40
2.4.1	Penelitian Sebelumnya.....	40
2.4.2	Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian	43
BAB III	OBJEK DAN METODE PENELITIAN	
3.1	Jenis Penelitian	46
3.2	Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian	46
3.3	Jenis dan Sumber Data Penelitian	46
3.4	Operasionalisasi Variabel	46
3.5	Metode Penarikan Sampel	48
3.6	Metode Pengumpulan Data	48
3.7	Metode Analisis	49
3.7.1	Analisis Deskriptif	49
3.7.2	Visi Misi Perusahaan	49
3.7.3	Analisis Lingkungan Eksternal	49
3.7.3.1	Analisis Lingkungan Makro	49
3.7.3.2	Analisis Lingkungan Industri	49
3.7.4	Analisis Lingkungan Internal	50
3.7.5	Tahap Pencocokan (<i>Matching stage</i>)	50
3.7.5.1	<i>Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)</i> .	50
3.7.5.2	<i>Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)</i>	50
3.7.5.3	Matriks IE	51
3.7.6	Matriks SWOT	51
3.7.7	Matriks BCG	52
3.7.8	Matriks PLC	52
3.7.9	Matriks SPACE	52
3.7.10	Segmentasi, <i>Targeting</i> , dan <i>Positioning</i>	53
3.7.10.1	Segmentasi	53
3.7.10.2	<i>Targetting</i>	53
3.7.10.3	<i>Positioning</i>	53
3.8	Bauran Pemasaran (<i>Marketing Mix</i>)	54
3.8.1	Strategi 7P (<i>Product, Place, Price, Promotion People, Process, Physical Evidence</i>)	54
BAB IV	HASIL PENELITIAN	
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	55
4.1.1	Sejarah dan Perkembangan Gunung Geulis Golf	55
4.1.2	Visi Dan Misi Gunung Geulis Golf	56

4.1.3.	Karakteristik Bisnis Pariwisata Golf	56
4.1.3.1	Sejarah dan Perkembangan Golf	56
4.1.4.	Logo Perusahaan	58
4.1.5	Produk Perusahaan	59
4.1.6	Kegiatan Usaha	59
4.1.7	Struktur Organisasi dan Uraian Tugas	59
4.2	Pembahasan Strategi Pemasaran	61
4.2.1	Analisis Lingkungan Eksternal Gunung Geulis Golf ..	62
4.2.1.1	Analisis Lingkungan Makro	62
4.2.1.2	Analisis Lingkungan Industri	64
4.2.1.3	Tabel Hasil Matriks EFE Gunung Geulis Golf	67
4.2.2	Analisis Lingkungan Internal Gunung Geulis Golf	67
4.2.2.1	Analisis STP dan 7P pada Gunung Geulis Golf	67
4.2.2.2	Tabel Hasil Matrik IFE Gunung Geulis Golf	77
4.2.3	Analisis Matriks SWOT	78
4.2.4	Analisis Matriks SPACE	79
4.2.5	Analisis Matriks IE	81
4.2.6	Analisis Matriks BCG	82
4.2.7	Product <i>Life Cycle</i>	84
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1	Kesimpulan	86
5.2	Saran	88
	DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Jumlah Pemain Golf di Asia	2
Tabel 2	Jumlah Transaksi di tiga lapangan Golf	3
Tabel 3	Daftar Harga di tiga lapangan Golf	4
Tabel 4	Contoh Tabel Penyusunan Matriks EFE	17
Tabel 5	Contoh Tabel Penyusunan Matriks IFE	18
Tabel 6	Penelitian sebelumnya	40
Tabel 7	Operasionalisasi Variabel	46
Tabel 8	Pendapatan PDB (Tahun 2013-2016).....	62
Tabel 9	Kenaikan Jumlah Golfers	62
Table 10	Pendapatan PDB (Tahun 2013-2016).....	63
Tabel 11	Daftar Harga di tiga lapangan Golf	66
Tabel 12	Hasil Matriks EFE gunung geulis golf	67
Tabel 13	Segmen Target Gunung Geulis Golf	70
Tabel 14	Daftar Harga di tiga lapangan Golf	71
Tabel 15	Saluran Distribusi Pemasaran Gunung Geulis, Rainbow Hills dan Palm Hills	73
Tabel 16	Proses booking flight	75
Tabel 17	Hasil Matriks IFE Gunung Geulis Golf	77
Tabel 18	Matriks SWOT Gunung Geulis Golf.....	78
Tabel 19	Peluang Gunung Geulis Golf	79
Tabel 20	Ancaman Gunung Geulis Golf	79
Tabel 21	Kekuatan Gunung Geulis Golf	80
Tabel 22	Kelemahan Gunung Geulis Golf	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	(Grafik pertumbuhan tourist mancanegara yang datang ke Indonesia untuk bermain golf)	2
Gambar 2	Proses Manajemen Stratejik	9
Gambar 3	Model Lima kekuatan Porter	15
Gambar 4	Penyusunan Matriks IE	19
Gambar 5	Analisis SWOT	21
Gambar 6	Matrix Space	22
Gambar 7	Matriks BCG	25
Gambar 8	Kurva Siklus Hidup Produk	28
Gambar 9	The 7P Marketing mix	38
Gambar 10	Paradigma Penelitian	45
Gambar 11	Analisis SWOT	51
Gambar 12	Logo gunung geulis golf	58
Gambar 13	Struktur Organisasi	59
Gambar 14	Matriks SPACE gunung geulis golf	81
Gambar 15	Matriks IE Gunung Geulis Golf	80
Gambar 16	Matriks BCG gunung geulis (hijau), rainbow hills (merah), dan palm hills (biru)	81
Gambar 17	<i>Product Life Cycle</i>	84
Gambar 18	<i>Product Life Cycle</i> Gunung Geulis Golf (hijau) Rainbow Hills Golf (merah) dan Palm Hills Golf (biru)	84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Penilaian EFE

Lampiran 2. Penilaian IFE

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dunia bisnis menuntut peranan pemasaran yang dapat menunjang kemajuan usaha bisnis. Maju atau Mundurnya suatu bisnis akan sangat di tentukan oleh keberhasilan kegiatan pemasaran bisnis tersebut. Karena kegiatan pemasaran merupakan kegiatan bisnis yang berhubungan langsung dengan masyarakat luas (pelanggan) pentingnya perananan pemasaran yang di maksud bukan berarti menyampingkan pernanan bagian lain dalam bisnis, karena seluruh kegiatan merupakan satu kesatuan yang utuh dalam bisnis. Kegiatan pemasaran selalu ada dalam setiap usaha, baik usaha yang berorientasi profit maupun usaha- usaha social.

Hanya saja sebagai pelaku pemasaran tidak atau belum mengerti ilmu pemasaran, tetapi sebenarnya mereka telah melakukan usaha-usaha pemasaran. Hal ini terjadi karena pelaku pemasaran belum pernah belajar atau bahkan belum pernah mendengarkan kata-kata pemasaran.

Dalam melakukan kegiatan pemasaran suatu perusahaan memiliki beberapa tujuan yang hendak dicapai, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang .dalam jangka pendek biasanya untuk merebut hati konsumen.

Sedangkan dalam jangka panjang di lakukan untuk mempertahankan produk atau memepertahankan pelanggan. Secara umum untuk memahami konsep strategi pemasaran perlu diperkenalkan suatu pemahaman mengenai konsep strategi pemasaran.

Menghadapi persaingan di dalam mendapatkan pelanggan gunung geulis golf menyadari tidaklah mudah tanpa adanya sebuah tindakan nyata berupa kerja keras dengan menggunakan strategi yang tepat untuk meningkatkan jumlah transaksi. Strategi merupakan kunci penting terhadap keberhasilan sebuah perusahaan dalam meraih pelanggan.

Chandler (2009:39) menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam memenangkan persaingan ditentukan oleh strategi. Strategi adalah upaya yang dimiliki individu dan unsur-unsur yang ada dalam organisasi untuk memiliki keterampilan dan memanfaatkan sumber daya sesuai kondisi lingkungan kerja untuk mendapatkan keuntungan yang optimal.

Pihak gunung geulis golf menyadari pentingnya strategi untuk mendapatkan pelanggan yang aktif dalam mendukung peningkatan pihak gunung geulis golf mengambil keputusan untuk menerapkan strategi pemasaran kotler (2009:2004) menyatakan bahwa strategi bauran pemasaran merupakan solusi untuk menangani aktivitas yang berkaitan dengan produk dan jasa untuk memperoleh keuntungan. Strategi pemasran ini penting dilakukan oleh gunung geulis golf untuk memberikan

solusi atas kemungkinan masalah yang di hadapi melalui strategu pemasaran dengan menggunakan konsep strategi bauran pemasran.

Strategi pemsaran memiliki peran yang penting untuk keberhasilan perusahaan. Oleh karena itulah strategi pemasaran harus dapat memberikan gambaran yang jelas dan teratur tentang apa yang dilakukan oleh perusahaan dan menggunakan setiap kesempatan atau peluang pada beberapa sasaran pasar. Jenis strategi pemasaran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu strategi bauran pemasaran. Dimana strategi bauran pemasaran yaitu strategi yang dapat meliputi produk, harga, promosi dan saluran distribusi.

Olahraga golf merupakan salah satu jenis wisata olahraga man made contest classification yang semakin populer keberadaannya dengan tingkat partisipasi yang tinggi di berbagai negara termasuk indonesia.

Tabel 1
Jumlah Pemain Golf di Asia

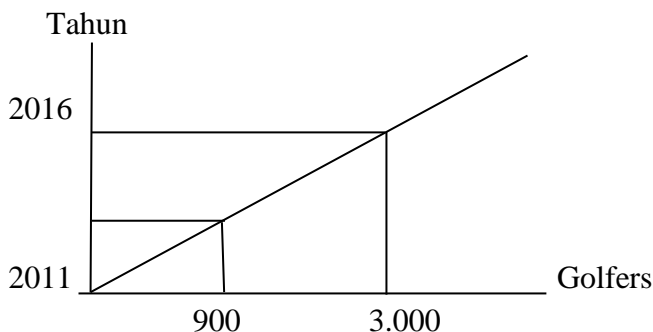
No	Negara	Golfers
1	Malaysia	250.000
2	Thailand	350.000
3	Indonesia	140.000
4	Filipina	100.000
5	Myanmar	50.000

Sumber :www.travelweekly.co.uk, 2017

Market leader penyelenggara golf asia saat ini adalah malaysia dan thailand yang bisa memproleh pendapatan dari pariwisata golf senilai US \$ 800jt (www.travelweekly.co.uk)

Provinsi jawa barat dengan segala potensi pariwisata yang unik menjadikan jawa barat sebagai salah satu provinsi di indonesia yang banyak di kunjungi wisatawan maupun mancanegara.

Dalam beberapa tahun terakhir jumlah pegolf mancanegara yang datang ke indonesia naik secara signifikan.



Gambar 1
(Grafik pertumbuhan tourist mancanegara yang datang ke Indonesia untuk bermain golf)

Disini mari kita bahas mengenai Gunung Geulis Golf & Country Club yang terletak di area Ciawi, Bogor, Jawa Barat ini. Memiliki dua lapangan 18 hole yang terbagi atas West Course dan East Course dan berada di atas ketinggian 400-500 meter di atas permukaan laut. Gunung Geulis Golf & Country Club merupakan lapangan golf pertama yang dibangun di area perbukitan daerah Bogor. Lapangan berbukit ini terbentang sejauh 6.075 meter dengan jumlah 71 par ini memiliki pemandangan pegunungan yang indah.

Gunung Geulis Golf & Country Club dilengkapi dengan beragam fasilitas. Mulai driving range, restaurant dengan menu pilihan yang menggugah selera, pro shop yang menjual peralatan golf dari brand ternama termasuk rental stik golf, lima VIP Room yang bisa menampung 8 hingga 60 pemain, locker room dan spa serta fasilitas konvensi, pusat kesehatan dan kompleks olahraga yang dilengkapi fasilitas indoor dan outdoor, termasuk cottage dan pusat rekreasi.

Tersedia 36 unit cottage mewah yang terdiri atas 77 kamar tidur, semuanya dilengkapi TV parabola, telephone, kulkas, perlengkapan dapur dan pecah belah. Gunung Geulis Golf & Country Club juga memiliki fasilitas hotel bintang lima satu-satunya di Bogor, yakni Hotel Royal Tulip, yang menjadi tempat sempurna untuk menikmati hari libur. Hotel Royal Tulip menawarkan 173 kamar mewah dengan pemandangan dan udara pegunungan yang segar, cocok bagi mereka yang menginginkan ketenangan.

Akan tetapi 5 tahun belakangan ini gunung geulis golf mengalami penurunan jumlah transaksi. Di bandingkan dengan rainbow hills golf yang jaraknya berdekatan dengan gunung geulis golf apalagi bila di bandingkan dengan Palm Hills golf semakin terlihat jelas penurunan transaksi yang terjadi di gunung geulis golf.

Berikut data transaksi yang terjadi di gunung geulis golf, rainbow hills dan Palm Hills golf :

Tabel 2
Jumlah Transaksi di tiga lapangan Golf

No	Tahun	Gunung geulis		Rainbow hills		Palm Hills	
		Jumlah transaksi	%	Jumlah transaksi	%	Jumlah transaksi	%
1	2013	40.726		41.541		42.654	
2	2014	38.201	-6.2	42.223	1.6	43.561	2.1
3	2015	38.101	-0.3	44.112	4.5	44.776	2.8
4	2016	34.875	-8.3	45.224	2.5	46.231	3.2
5	2017	30.005	-14.0	45.779	1.2	46.989	1.6

Sumber : Gunung Geulis, Rainbow Hills dan Palm Hills, 2018

Ini sangat jelas sekali bahwa gunung geulis menghadapi masalah dalam jumlah pemain yang turun di karenakan jumlah transaksi di rainbow hills golf selalu mengalami peningkatan sedangkan jarak rainbow hills dan gunung geulis sangat

berdekatan ini artinya masalah yang muncul bukan dari jarak yang harus di tempul konsumen.

Kemudian dari data transaksi di atas peneliti mengumpulkan data perbedaan harga di masing-masing lapangan Golf tersebut

Tabel 3
Daftar Harga di tiga lapangan Golf

No	Golfers	Harga Senin-Jumat			Harga Sabtu-Minggu		
		Gunung Geulis	Rainbow hills	Palm Hills	Gunung Geulis	Rainbow hills	Palm Hills
1	Member	300.000	320.000	350.000	300.000	320.000	350.000
2	Visitor	640.000	650.000	530.000	1.800.000	1.750.000	1.900.000
3	Q-Golf	-	480.000	450.000	-	-	800.000
4	Prestige	-	500.000	-	-	-	-

Sumber : Gunung Geulis, Rainbow Hills, dan Palm Hills, 2018

Dari perbandingan ke tiga perusahaan di bidang golf ini Palm Hills Golf yang lebih tinggi di banding rainbow hills golf dan gunung geulis golf, ini dapat di simpulkan bahwa peminat untuk bermain golf selalu meningkat tiap tahunnya dan gunung geulis golf mengalami penurunan disinilah masalah yang perlu di pecahkan peneliti sehingga dari kasus dan data yang di dapat peneliti tertarik untuk meneliti strategi pemasaran dan strategi bersaing seperti apa yang di terapkan oleh rainbow hills golf dan sentul highland golf, dari itu peneliti memutuskan penelitian ini dengan judul "Analisa strategi pemasaran gunung geulis golf dalam menghadapi persaingan".

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

1. Kurangnya perhatian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi penjualan
2. Kurangnya promosi yang mengakibatkan kurangnya minat pelanggan.
3. Sulit menentukan harga sesuai dengan kondisi masyarakat sekarang

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di paparkan pada identifikasi maka peneliti dapat merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Strategi pemasaran seperti apa yang di terapkan gunung geulis golf dalam meningkatkan jumlah pemain ?
2. Strategi pemasaran apa yang seharusnya di terapkan oleh gunung geulis golf dalam menghadapi persaingan ?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dalam penelitian tersebut adalah untuk menganalisis strategi pemasaran gunung geulis golf dengan adanya data yang di dapat bahwa pada tahun 2013 sampai 2017, konsumen pada gunung geulis golf mengalami penurunan.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah, Maka tujuan penelitian adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis strategi pemasaran untuk meningkatkan jumlah pemain.
2. Untuk mengetahui strategi manakah yang paling dominan

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang ingin di capai melalui penelitian adalah :

1. Kegunaan Teoritis
Hasil penelitian ini di harapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan secara umum. Terutama dapat memberikan kontribusi ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen pemasaran dan sebagai referensi bila di adakan penelitian lebih lanjut khusus nya pada pihak yang ingin mempelajari mengenai strategi pemasaran.
2. Kegunaan Praktisi
Penelitian ini di harapkan dapat menjadi bahan pertimbangan atau masukan kepada Gunung geulis Golf dalam menjalankan strategi pemasaran demi tercapainya tujuan Gunung geulis golf.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Pemasaran

2.1.1 Pengertian Pemasaran

Pemasaran (*marketing*) adalah aktivitas, serangkaian institusi, dan proses menciptakan, mengomunikasikan, menyampaikan, dan mempertukarkan tawaran yang bernilai bagi pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat umum.

Pemasaran dimulai dengan pemenuhan kebutuhan manusia yang kemudian bertumbuh menjadi keinginan manusia. Contohnya, seorang manusia membutuhkan air dalam memenuhi kebutuhan dahaganya. Jika ada segelas air maka kebutuhan dahaganya akan terpenuhi. Namun manusia tidak hanya ingin memenuhi kebutuhannya namun juga ingin memenuhi keinginannya yaitu misalnya segelas air merek Aqua yang bersih dan mudah dibawa. Maka manusia ini memilih Aqua botol yang sesuai dengan kebutuhan dalam dahaga dan sesuai dengan keinginannya yang juga mudah dibawa.

Proses dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan manusia inilah yang menjadi konsep pemasaran. Mulai dari pemenuhan produk (*product*), penetapan harga (*price*), pengiriman barang (*place*), dan mempromosikan barang (*promotion*). Seseorang yang bekerja dibidang pemasaran disebut pemasar. Pemasar ini sebaiknya memiliki pengetahuan dalam konsep dan prinsip pemasaran agar kegiatan pemasaran dapat tercapai sesuai dengan kebutuhan dan keinginan manusia terutama pihak konsumen yang dituju.

Pemasaran menurut Philip Kotler dan Keller (2009:5) Pemasaran adalah suatu proses social yang didalamnya terdiri dari individu dan kelompok untuk mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan cara menciptakan, menawarkan dan secara bebas mempertukarkan produk dan nilai dengan pihak lain.

Pemasaran menurut Boyd, Walker dan Larreche Pemasaran adalah suatu proses analisis, Perencanaan, implementasi, koordinasi dan pengendalian program pemasaran yang meliputi kebijakan produk, harga, promosi, dan distribusi dari produk, jasa, dan ide yang ditawarkan untuk menciptakan dan meningkatkan pertukaran manfaat dengan pasar sasaran dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Theodore Levitt dari Harvard dalam buku Kotler dan Keller (2009; 20) konsep pemasaran adalah pemasaran berfokus pada kebutuhan konsumen atau pembeli yang di dasari oleh gagasan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan melalui produk-produk dan hal-hal yang berhubungan dengan menciptakan, mengahntarkan, dan akhirnya mengkonsumsinya.

2.1.2 Pengertian Manajemen Strategi dan Strategi Pemasaran

Menurut Fred R. David dan Forest R. David (edisi 15 2015 : 3) manajemen strategi (*strategic management*) didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan fungsional perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tujuan manajemen strategik adalah untuk menemukan dan menciptakan kesempatan yang baru serta berbeda untuk perencanaan jangka panjang dan mengoptimalkan tren esok berdasar tren saat ini. Konsep manajemen strategi yaitu membuat perencanaan jangka panjang dan pengambilan keputusan strategik.

Setiap perusahaan mempunyai visi dan misi, keunggulan bersaing, para penyusun strategi, ancaman dan kesempatan eksternal, kekuatan dan kelemahan internal dan kebijakan perusahaan untuk mencapai suatu tujuan organisasinya. Oleh karena itu manajemen strategi dapat mencapai tujuan dengan unit atau bagian yang ada diperusahaan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang sudah dibuat oleh perusahaan.

Untuk itu dalam mencapai tujuan dari penerapan manajemen strategi dari perusahaan dibutuhkan keunggulan bersaing dari perusahaan. Selain itu dibutuhkan sumber daya yang kompeten, penguasaan teknologi dan strategi pemasaran yang sesuai dengan perusahaan.

Konsep strategi pemasaran merupakan kegiatan manajemen yang berkaitan dalam penentuan posisi pemasaran dalam pemasaran untuk bersaing dengan perusahaan lainnya. Proses perencanaan strategi pemasaran tidak hanya pada strategi bisnisnya saja, organisasi dalam suatu perusahaan juga harus menetapkan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Tujuan disini yang berkaitan dengan tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang dari perusahaan.

Menurut Craven, David W. (2006 : 8), menjelaskan bahwa strategi pemasaran adalah suatu aktivitas yang bertujuan mencapai sasaran perusahaan, dilakukan dengan cara mengantisipasi kebutuhan pelanggan atau klien serta mengarahkan aliran barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan pelanggan atau klien dari produsen.

Strategi Pemasaran Menurut Philip Kotler (2008, 42) Strategi Pemasaran adalah pola yang akan digunakan untuk mencapai tujuan pemasarannya. Strategi pemasaran berisi strategi spesifik untuk pasar sasaran, penetapan posisi, bauran pemasaran dan besarnya pengeluaran pemasaran.

Menurut Kotler dan Amstrong (2008:45), strategi pemasaran adalah logika pemasaran dimana unit bisnis berharap untuk menciptakan nilai dan mendapatkan keuntungan dari hubungannya dengan konsumen.

Sebuah strategi dalam sebuah pemasaran merupakan cara yang dilakukan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan sehingga perusahaan dapat

memenangkan persaingan dengan kompetitornya. Disini dibutuhkan keunggulan bersaing agar perusahaan mampu bersaing dan memiliki ciri khas yang tidak dimiliki oleh perusahaan lainnya.

Menurut Tjiptono – Strategi pemasaran merupakan alat fundamental yang dirancang atau direncanakan untuk mencapai tujuan suatu perusahaan dengan melakukan pengembangan keunggulan bersaing yang berkesinambungan lewat pasar yang dimasuki dan program yang digunakan untuk melayani pasar sasarannya.

Strategi pemasaran mengarahkan perusahaan pada kegiatan pemasaran perusahaan tersebut. Perusahaan harus menganalisis kondisi persaingan dan kondisi lingkungan baik eksternal maupun internal perusahaan yang selalu berubah-ubah agar mampu menetapkan strategi bersaing dalam kondisi apapun.

2.1.3. Proses Manajemen Strategi

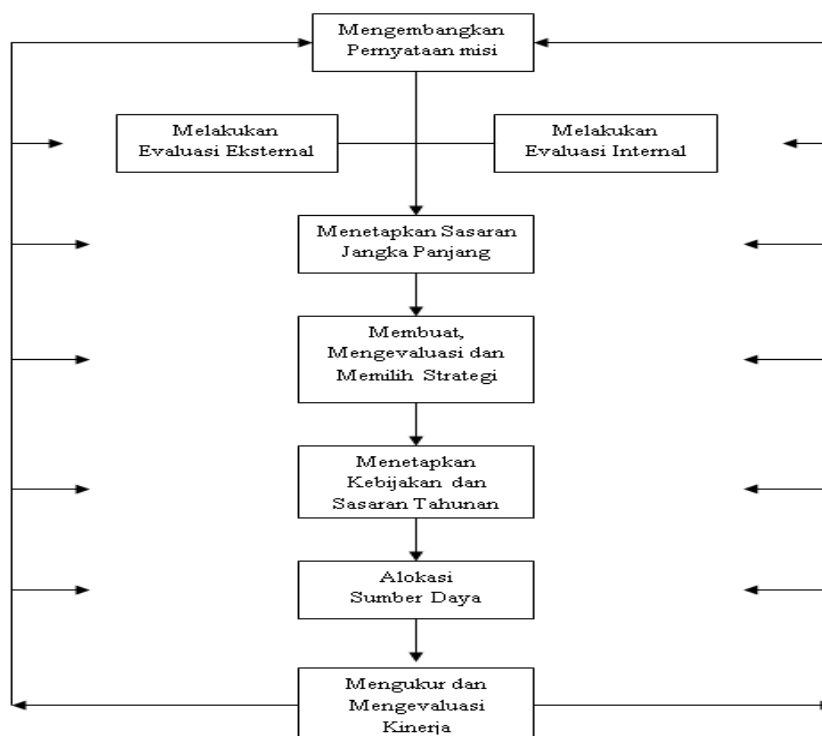
Manajemen pemasaran (pasar) strategis adalah sebuah system yang di rancang untuk membantu manajemen menciptakan, mengubah, atau mempertahankan sebuah strategi bisnis dan untuk menciptakan visi strategis.

Menurut Fred R. David (2016:18) menyatakan bahwa proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu :

1. Formulasi strategik
Mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, serta menciptakan tujuan jangka panjang perusahaan.
2. Implementasi strategi
Memerlukan perumusan tujuan tahunan, kebijakan yang memotivasi karyawan, dan pengalokasian sumber daya perusahaan, sehingga strategi yang diformulasikan dapat dilakukan, Dalam tahapan ini disebut dengan tahapan aksi dari manajemen strategik, dimana perusahaan mengimplementasikan dan mengembangkan strategi-strategi yang ada, dan manajer mengubah strategi yang diformulasikan ke dalam tindakan. Pada tahap ini sering kali dianggap tahap yang paling sulit dalam manajemen strategik, karena membutuhkan disiplin, komitmen, dan pengorbanan personal. Keberhasilan implementasi strategi bergantung kepada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan yang lebih merupakan seni dibandingkan sains.
3. Evaluasi strategi
Tahapan final dalam manajemen strategi. Tahapan ini membantu manajer untuk mengetahui strategi yang tidak bekerja dengan baik, sehingga dapat mengevaluasi dan mengetahui cara yang tepat dalam menjalankan semua strategi untuk di masa yang akan datang yang senantiasa berubah-ubah. Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategi adalah:
 - a. Meninjau faktor eksternal dan internal yang merupakan basis untuk strategi saat ini

- b. Mengukur kinerja
- c. Mengambil tindakan korektif

Evaluasi strategi dibutuhkan karena kesuksesan hari ini bukan jaminan kesuksesan besok. Dari penjelasan di atas formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi merupakan aktivitas yang terjadi pada level hierarki di dalam organisasi yang besar; perusahaan, unit divisi atau strategis, dan fungsional.



Gambar 2

Proses Manajemen Strategik

Sumber : David, Fred.R (2017:80)

2.1.4. Visi Misi Dan Tujuan Perusahaan

Pernyataan visi (*vision*) dibuat perusahaan terutama untuk menjawab pertanyaan “*what will our business be ?*”. Pernyataan visi menunjukkan arah strategis perusahaan untuk mencapai berbagai hasil dimasa mendatang sehingga akan menuntun pengerahan sumber daya perusahaan bagi pencapaian berbagai tujuan tersebut. Visi yang dibuat perusahaan memiliki kaitan yang sangat erat dengan misi perusahaan, dengan arti arah strategis yang dinyatakan didalam visi masih berada dalam lingkup usaha yang di jalankan oleh perusahaan.

Menurut peter drucker (1968: 66) Misi (*Mission*) dari sebuah perusahaan dirumuskan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mendasar seperti “*what is our business ?*”, “*who is our customer ?*”, “*what does customer buy ?*”, “*what is value to the customer ?*” dan “*what will our business be ?*”. Misi bagi suatu perusahaan akan menggambarkan bisnis apa yang sedang dan akan di jalankan oleh perusahaan serta

tujuan kualitatif apa yang ingin di capai perusahaan melalui keberadaannya di bidang bisnis tertentu.

Tujuan- Tujuan Manajemen Pemasaran strategis

1. Mengendapkan pertimbangan dari pilihan strategis.
2. Membantu sebuah bisnis untuk bisa mengatasi perubahan
3. Mendorong sebuah pandangan yang jauh
4. Membuat keputusan pengalokasian sumber daya menjadi nyata
5. Membantu analisis strategis dan pengambilan keputusan
6. Memberikan sebuah manajemen strategis dan system kendali
7. Memberikan system Komunikasi dan kordinasi horizontal dan verikal

Menurut Freed. R David (2015:31) visi dan misi yang jelas dibutuhkan oleh perusahaan sebelum strategi alternatif dapat diformulasikan dan diimplementasikan. Visi dalam perusahaan sebaiknya menjawab pertanyaan mengenai “perusahaan kita ingin menjadi apa?”. Dengan visi yang jelas akan memberikan pondasi dalam pengembangan misi yang komperhensif. Sementara misi merupakan penjabaran dari visi. Misi menjawab pertanyaan apa bisnis yang akan kita jalani.

2.1.5 Analisis Startegi Pemasaran

Strategi merepresentasikan tindakan yang diambil untuk memenuhi tujuan jangka panjang. Strategi pemasaran merupakan kegiatan analisis, strategi pengembangan, dan pelaksanaan kegiatan dalam pemilihan strategi pasar sasaran produk, penetapan tujuan pemasaran, dan pengembangan, pelaksanaan, serta pengelolaan strategi penentuan posisi pasar yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pasar konsumen (David W. Cravens, 1999:78).

2.1.5.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan merupakan segala sesuatu yang ada pada perusahaan baik diluar maupun dalam perusahaan itu sendiri. Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada di luar perusahaan yang berinteraksi dan menghubungkan antar sumber daya dengan perusahaan (Freed R. David, 2015:45).

Menurut David, komponen-komponen yang akan digunakan dalam analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal yaitu

2.1.5.1.1 Analisis Lingkungan Makro

Analisis STEEPLE merupakan analisis terhadap lingkungan umum perusahaan (*General Environment*) untuk mengidentifikasi sejumlah ancaman dan peluang yang di akibatkan oleh perubahan lingkungan umum perusahaan. Analisis STEPLE mencakup analisis terhadap lingkungan social ? *demographic, technological, economics, environmental, (natural), Political, legal* dan *ethical*. Menurut ismail solihin (2012:106) analisis STEEPLE yaitu :

1. *Social/demographic*

Tren demografi dapat menjadi kekuatan dasar yang kuat di pasar dan dapat diprediksi. Variabel-variabel demografi yang berpengaruh di antaranya adalah usia, pendapatan, pendidikan, lokasi geografis, dan etnis. Perubahan struktur sosial dan demografi dapat memberikan peluang maupun ancaman bagi perusahaan. Sebagai contoh munculnya kohor/kelompok 1980-an yang merupakan kohor teknologi digital telah memberi peluang yang sangat besar bagi perusahaan yang menghasilkan produk-produk digital seperti ponsel, *notebook*, kamera digital dan lain-lain. Karena sebagaimana disebutkan oleh David Prensky (2001), kohor 1980-an merupakan “penghuni asli” abad digital yang sudah terbiasa hidup dengan berbagai produk digital dan mereka sangat gandrung menggunakan teknologi digital yang baru. Peluang ini dapat dieksploitasi oleh perusahaan-perusahaan penghasil teknologi digital, sehingga mereka dapat memperoleh keuntungan finansial akibat tumbuhnya kohor 1980-an. Berikut faktor *social/demografis* yang perlu dianalisis, antara lain:

- a. Distribusi pendapatan
- b. Tingkat pertumbuhan penduduk
- c. Distribusi penduduk menurut usia
- d. Mobilitas tenaga kerja
- e. Perubahan gaya hidup
- f. Sikap terhadap karier dan waktu senggang (*leisure time*)
- g. Tingkat pendidikan penduduk
- h. Tingkat kesadaran penduduk atau kesehatan dan kesejahteraan
- i. Kondisi hidup penduduk

2. *Tecnological*

Teknologi merupakan faktor pemicu perubahan (*change drive*) yang dapat berpotensi membawa perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif. Berbagai faktor dalam dimensi teknologi yang perlu dianalisis mencakup:

- a. Biaya pengeluaran pemerintah untuk riset
- b. Focus *industry* terhadap teknologi
- c. Penemuan dan pengembangan teknologi baru
- d. Tingkat transfer teknologi
- e. Siklus hidup dan kecepatan tingkat keusangan teknologi
- f. Tingkat penggunaan energi dan biaya energi
- g. Perubahan teknologi informasi
- h. Perkembangan penggunaan internet
- i. Perubahan *mobile technology*
- j. Peningkatan produktivitas melalui kegiatan otomatisasi

3. *Economics*

Pertumbuhan ekonomi yang tinggi seperti yang terjadi di Cina, akan memberikan peluang bagi perusahaan-perusahaan manufaktur yang berada

di negara tersebut untuk mengalami pertumbuhan sejalan dengan efek pengganda (*multiplier effect*) yang tercipta akibat meningkatnya investasi di negara tersebut. Sebaliknya apabila perekonomian mengalami kontraksi akibat resesi, maka hal tersebut dapat mengakibatkan menyusutnya kegiatan investasi di suatu Negara dan akan memberikan ancaman bagi keberlangsungan kegiatan usaha sebagaimana terjadi di Amerika Serikat, Jepang, dan beberapa Negara Eropa saat ini. Berbagai faktor yang perlu dianalisis dalam dimensi ekonomi, antara lain mencakup:

- a. Tingkat pertumbuhan ekonomi
- b. Kebijakan tingkat bunga
- c. Kebijakan moneter
- d. Besarnya belanja pemerintah
- e. Kebijakan untuk mengatasi pengangguran
- f. Kebijakan perpajakan
- g. Kebijakan nilai tukar
- h. Tahap siklus bisnis
- i. Pendapatan yang bisa dibelanjakan
- j. Kebijakan devaluasi/revaluasi

4. *Environmental*

Secara alamiah, bumi telah memiliki gas rumah kaca di lapisan stratosfernya. Keberadaan gas rumah kaca tersebut bertujuan untuk membuat bumi menjadi lebih hangat sehingga memungkinkan bumi ini untuk dapat dihuni manusia. Tetapi aktivitas industri, rumah tangga, maupun penggunaan bahan bakar minyak untuk menjalankan kendaraan selama satu abad belakangan telah mengakibatkan penambahan konsentrasi gas rumah kaca di udara yang menjadi pemicu terjadinya pemanasan global. Munculnya isu-isu lingkungan yang semakin intens saat ini telah memunculkan sejumlah ancaman dan peluang bagi perusahaan. Berbagai faktor dalam dimensi lingkungan hidup yang harus dianalisis, antara lain mencakup:

- a. Undang-undang lingkungan hidup
- b. Kebijakan mengenai penggunaan produk yang ramah lingkungan
- c. Daya dukung lingkungan terhadap keberlanjutan usaha

5. *Political*

Terjaganya stabilitas di suatu negara akan memungkinkan perusahaan menjalankan usahanya dengan optimal. Faktor stabilitas politik merupakan salah satu pertimbangan penting dalam manajemen. Berbagai perusahaan multinasional juga menggunakan pertimbangan *country risk* sebagai salah satu pertimbangan untuk melakukan investasi di suatu negara. Berbagai faktor dalam dimensi politik yang perlu dianalisis, antara lain mencakup:

- a. Stabilitas politik

- b. Sikap pemerintah terhadap perusahaan asing
- c. System pemerintahan
- d. Ideologi Negara

6. *Legal*

Selain faktor stabilitas politik, faktor lain yang sangat diperhitungkan perusahaan pada saat melakukan aktivitas bisnis adalah adanya kepastian hukum yang dapat melindungi kegiatan bisnis. Berbagai faktor dalam dimensi legal yang perlu dianalisis, antara lain mencakup:

- a. Undang-undang perpajakan
- b. Peraturan mengenai perdagangan internasional
- c. Hukum perikatan yang ada dalam suatu Negara
- d. Undang-undang ketenagakerjaan
- e. Undang-undang persaingan usaha
- f. Undang-undang penanaman modal
- g. Undang-undang keselamatan kerja

7. *Ethical*

Berbagai pelanggaran etika yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di berbagai belahan dunia akhir-akhir ini menuntut pengkajian secara lebih mendalam terhadap faktor etika dalam suatu proses pemindaian lingkungan. Adapun kesembilan penyakit yang dapat menimbulkan masalah etika di perusahaan, adalah:

- a. Sikap arogansi dari pemilik dan manajemen puncak perusahaan
- b. Tidak terkendalinya pengelolaan sumber daya perusahaan
- c. Bertumbuh subur nya praktik yang tidak sehat di dalam perusahaan
- d. Terjadinya perpecahan di dalam organisasi akibat tidak terintegrasinya seluruh elemen organisasi
- e. *Planning without execution* (perencanaan tanpa pelaksanaan)
- f. Sikap berpuas diri karena sudah berada di zona nyaman (*comfort zone*)
- g. Jebakan birokrasi
- h. Gagal nya suksesi kepemimpinan
- i. Organisasi yang mengandalkan kekuatan manusia semata

Dengan menggunakan analisis STEEPLE ini, maka dapat membantu perusahaan dari sisi konsumen untuk mengetahui bertambahnya permintaan yang akan menjadikan peluang atau berkurangnya permintaan yang akan menjadikan ancaman bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis global.

2.1.5.1.2 Analisis Lingkungan Industri

Setiap perusahaan harus mampu menganalisis setiap lingkungan industrinya. Dengan analisis situasi ini berguna untuk mengetahui apa saja ancaman yang berada disekitar lingkungan industri dan juga mengetahui bagaimana kondisi lingkungan pesaing perusahaan dalam proses melakukan strategi pemasarannya. Analisis

lingkungan industri yang digunakan yaitu menggunakan lima kekuatan persaingan dalam industri (Porter, 2015:59), yaitu sebagai berikut :

1. Persaingan Antar perusahaan Sejenis
Persaingan antar perusahaan sejenis merupakan yang paling kuat dari lima kekuatan bersaing. Persaingan antar industri terjadi karena adanya tekanan atau peluang untuk memperbaiki posisi. Strategi perusahaan dapat berhasil jika mereka memiliki keunggulan bersaing yang kuat. Apabila ada gerakan dari suatu perusahaan, pesaing-pesaingnya akan melakukan reaksi untuk menandinginya. Intensitas bersaing diantara perusahaan yang bersaing cenderung bertambah saat jumlah pesaing juga bertambah dan juga konsumen dapat berpindah merek dengan cepat karena persaingan yang kuat.
2. Ancaman Datangnya Pesaing Baru
Bila perusahaan baru dapat dengan mudah memasuki industri tertentu, maka intensitas persaingan akan semakin meningkat. Dibalik sejumlah hambatan untuk masuk, perusahaan baru sering kali hadir dengan produk yang berkualitas lebih tinggi, harga lebih rendah dan sumber daya pemasaran yang lebih berkompeten. Ketika ancaman pendatang baru kuat, perusahaan yang telah ada terlebih dahulu di industri cenderung mempertahankan posisi mereka dan mengambil tindakan *defensif*.
3. Ancaman Produk Substitusi
Dengan kompetisi yang semakin ketat, maka para produsen berlomba untuk mencari produk substitusi. Tekanan persaingan timbul dari produk substitusi yang meningkat saat harga relatif dari produk substitusi menurun dan biaya perubahan konsumen menurun. Eksekutif yang dinamis selalu berusaha mencari produk pengganti, yaitu mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Kekuatan bersaing dari produk substitusi paling baik diukur dengan pemantauan ke dalam pangsa pasar yang diperoleh produk, dan juga rencana perusahaan untuk meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar.
4. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok
Kekuatan posisi tawar menawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam industri, terutama ketika hanya ada beberapa pemasok. Ketika para pemasok terkonsentrasi atau terorganisasi, ketika hanya ada sedikit pengganti, ketika produk yang dipasok merupakan masukan penting, dan ketika biaya peralihan pemasok tinggi, dan ketika pemasok dapat berintegrasi untuk turun kelas, disitulah pemasok sudah mencapai titik kekuatannya sehingga menjadi ancaman daya tawar pemasok yang sangat besar. Pertahanan terbaik adalah dengan mencoba membangun hubungan yang sama-sama menguntungkan dengan pemasok atau menggunakan berbagai sumber pasokan yang baru.
Pemasok akan semakin kuat posisinya apabila :

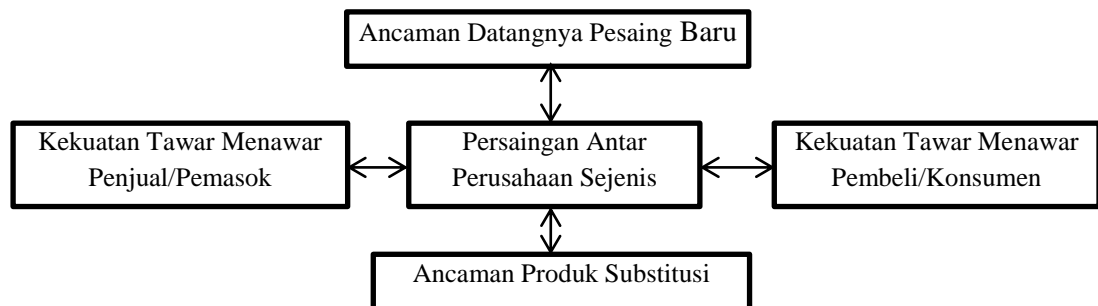
- a. Pemasok dikuasai oleh beberapa perusahaan tertentu (biasanya perusahaan besar atau konglomerat).
- b. Pemasok tidak menghadapi produk pengganti, sehingga tidak ada pilihan bagi industri.
- c. Produk pemasok merupakan aplikasi penting bagi bisnis pembeli.

Dengan faktor diatas maka pemasok akan memiliki keleluasaan dalam proses pendistribusin barangnya sehingga apabila ada yang kurang puas atau bermasalah maka pemasok dengan mudah membackupnya.

5. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Disini terdapat perbedaan pandangan dimana tujuan utama perusahaan adalah menghasilkan menghasilkan keuntungan. Dilain sisi konsumen ingin mendapatkan produk dengan harga yang serendah mungkin dimana perusahaan harus menekan biaya produksi. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi yang diperpanjang untuk memperoleh kesetiaan pelanggan. Daya tawar pembeli akan semakin tinggi apabila produk yang ingin dibeli adalah produk yang tidak terdiferensiasi. Pembeli dapat memiliki daya tawar yang tinggi dalam kondisi berikut:

- a. Pembeli dapat dengan mudah beralih ke merek lain
- b. Pembeli memiliki tempat yang penting bagi perusahaan
- c. Perusahaan mengalami masalah menurunnya permintaan konsumen
- d. Pembeli memiliki informasi tentang produk, harga, dan biaya perusahaan
- e. Pembeli memiliki kendali apa dan kapan mereka dapat membeli produk



Gambar 3

Model Lima kekuatan Porter

Sumber : Kotler, 2009

Dengan menggunakan analisis Model Lima Kekuatan Porter dalam analisis bersaing adalah pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk pengembangan strategi dalam perusahaan. Tiga langkah yang dapat digunakan dalam analisis ini yaitu:

1. Mengidentifikasi aspek kunci dari setiap kekuatan bersaing yang mempengaruhi perusahaan.

2. Mengevaluasi seberapa kuat dan penting setiap elemen bagi perusahaan.
3. Menentukan apakah kekuatan dari elemen tersebut mampu membuat perusahaan masuk atau tetap dalam industri.

Dengan kondisi tersebut, diharapkan perusahaan akan mampu menganalisis peluang dan ancaman perusahaan. Dengan mampu menganalisis, maka perusahaan mampu membuat keputusan yang tepat terkait strategi perusahaan.

2.1.5.2 Analisis Lingkungan Internal

Menurut David (2015:85) Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan perlu dilakukan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan, yaitu :

1. Manajemen
Manajemen memiliki 5 fungsi dalam melaksanakan aktivitasnya yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengendalian. Semua kegiatan itu harus dilaksanakan oleh perusahaan untuk mencapai suatu tujuan.
2. Pemasaran
Pemasaran dapat didefinisikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Terdapat tujuh fungsi pemasaran yaitu analisis pelanggan, menjual produk dan jasa, perencanaan produk dan jasa, harga, distribusi, penelitian, dan analisis kesempatan. Dengan adanya fungsi tersebut membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.
3. Keuangan atau Akuntansi
Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik posisi kompetitif perusahaan dan daya tariknya bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Faktor keuangan sering kali mengubah strategi yang sudah ada dan mengubah rencana implementasi.
4. Produksi atau Operasi
Fungsi produksi atau operasi yaitu semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Manajemen produksi atau operasi menangani input, transformasi dan output yang beragam dari satu industri dan pasar ke industri dan pasar yang lain. Menurut Roger Schroeder menyatakan bahwa manajemen produksi dan operasi terdiri dari lima fungsi yaitu proses, kapasitas, persediaan, angkatan kerja, dan kualitas. Kekuatan dan kelemahan dalam lima fungsi produksi dan operasi dapat berarti keberhasilan atau kegagalan perusahaan.

Dengan adanya analisis internal perusahaan, maka perusahaan mampu memahami kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Kekuatan adalah segala

sesuatu yang membuat perusahaan unggul dibanding kompetitor. Dikatakan kekuatan apabila kompetensi yang perusahaan miliki tidak ada pada perusahaan lain. Sementara dengan kelemahan kita mampu menganalisis kelemahan dan segera memperbaiki dengan tujuan kelemahan tersebut segera teratasi dan membuat kelemahan perusahaan semakin kecil.

2.1.6 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal dan Matriks Evaluasi Faktor Internal

2.1.6.1 Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)

Menurut David (2015:65) matriks EFE digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi faktor-faktor eksternal yaitu persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, teknologi, persaingan dipasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal lainnya. Tahapan Kerja untuk menganalisis matriks EFE yaitu :

1. Buat daftar faktor-faktor eksternal kunci utama, daftar terlebih dahulu peluang kemudian ancaman yang mempengaruhi perusahaan.
2. Tentukanlah bobot (*weight*) untuk setiap faktor dengan skala 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Jumlah keseluruhan bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
3. Tentukan nilai peringkat 1 hingga 4 bagi setiap faktor eksternal kunci untuk mengindikasikan seberapa efektifkah strategi perusahaan saat ini, yaitu antara 1 sampai 4, dimana 1 = dibawah rata-rata, 2 = rata-rata, 3 = diatas rata-rata, dan 4 = sangat bagus.
4. Kalikan nilai bobot untuk mendapatkan skor tertimbang.
5. Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel untuk menentukan skor tertimbang total untuk organisasi.

Tabel 4
Contoh Tabel Penyusunan Matriks EFE

No	Faktor-faktor eksternal	Bobot	Peringkat	Skor bobot
	Peluang			
1	...			
2	...			
3	...			
4	...			
5	...			
	Ancaman			
1	...			
2	...			
3	...			
4	...			
5	...			
	Total	1,00		

Sumber : David (2015:67)

Tanpa melihat sejumlah kesempatan dan ancaman kunci dalam Matriks EFE, skor total rata-rata tertimbang untuk perusahaan adalah 4,0 dan total skor tertimbang terendah adalah 1,0. Skor total rata-rata tertimbang adalah 2,5. Skor tertimbang mengindikasikan bahwa organisasi merespon dengan baik terhadap kesempatan dan ancaman yang ada pada industri. Strategi perusahaan secara efektif memanfaatkan kesempatan dan meminimalisasi potensi dampak yang merusak dari ancaman eksternal.

2.1.6.2 Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Menurut David (2015:111) matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi perusahaan. Hal tersebut juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan diantara fungsi internal perusahaan. Adapun aspek fungsional seperti aspek manajemen, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, sistem informasi dan produksi. Tahapan kerja untuk menganalisis matriks IFE yaitu

1. Buat daftar faktor-faktor kunci internal utama. Daftar terlebih dahulu kekuatan kemudian kelemahannya.
2. Tentukan bobot (*weight*) yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (semuanya penting) dari setiap faktor utama dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan sebaliknya. Jumlah keseluruhan bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
3. Berilah peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat= 1), lemah (peringkat=2), kuat (peringkat=3), atau sangat kuat (peringkat=4)
4. Kalikan setiap bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang bagi masing-masing variabel.
5. Jumlahkan skor tertimbang masing-masing variabel untuk memperoleh skor tertimbang total organisasi.

Tabel 5
Contoh Tabel Penyusunan Matriks IFE

No	Faktor-faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Kekuatan			
1	...			
2	...			
3				
4				
5				
	Kelemahan			
1	...			
2	...			
3				
4				
5				
	Total	1,00		

Sumber : David (2015:113)

Tanpa memperhatikan jumlah faktor yang termasuk dalam matriks IFE, total skor tertimbang berkisar terendah 1,0 hingga tinggi sebesar 4,0 dengan skor rata-rata 2,5. Total skor dibawah 2,5 mengindikasikan bahwa organisasi memiliki kelemahan internal sementara, sementara skor diatas 2,5 menunjukkan organisasi memiliki posisi internal yang kuat.

2.1.6.3. Matriks IE

Matriks Internal-Eksternal (IE) menurut David, (2015:181) melibatkan perencanaan divisi organisasi dalam diagram skematik. Matriks IE merupakan tahap masukan dari formulasi strategi yang mencakup pemetaan dari analisis faktor internal dan eksternal yang telah didapat, yaitu total skor bobot IFE pada sumbu horizontal dan total skor bobot EFE pada sumbu vertikal. Pada matriks IE digunakan untuk mempertajam analisis yang telah dilakukan pada matriks IFE dan EFE yang selanjutnya dipetakan pada matriks IE untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat perusahaan yang lebih jelas.

Gabungan matriks IFE dan EFE menghasilkan matriks IE yang berisi sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai bobot dari matriks-matriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Matriks IE dapat dilihat pada Gambar dibawah ini:

		SKOR TERTIMBANG TOTAL IFE			
		Kuat (4,00-3,00)	Rata-rata (3,00-2,99)	Lemah (2,99-1,00)	
		4,0	3,0	2,0	1,0
SKOR TERTIM BANG TOTAL EFE	Tinggi (4,00-3,00)	I <i>Growth and Build</i>	II <i>Growth and Build</i>	III <i>Hold and Maintain</i>	
	3,0				
	Sedang (3,00-2,99)	IV <i>Growth and Build</i>	V <i>Hold and Maintain</i>	VI <i>Harvest or Divest</i>	
2,0					
Rendah (2,99-1,00)	VII <i>Hold and Maintain</i>	VIII <i>Harvest or Divest</i>		IX <i>Harvest or Divest</i>	
1,0					

Gambar 4
Penyusunan Matriks IE
Sumber : Fred R. David, 2015

Dari Matriks IE diatas, maka Matriks IE dibagi menjadi tiga bagian besar dengan implikasi startegi yang berbeda. Tujuan penggunaan matriks ini untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat unit bisnis yang lebih detail. Matriks IE dapat mengidentifikasikan sembilan sel strategi, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel ini dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian utama yang memiliki dampak strategi yang berbeda, yaitu:

1. Divisi yang termasuk ke dalam sel I, II, IV dapat menggunakan strategi tumbuh dan bina (*growth and build*). Strategi yang tepat untuk keadaan ini adalah berupa strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).
2. Divisi yang masuk ke dalam sel III, V, VII, dapat menggunakan strategi pertahankan dan pelihara (*hold and maintain*). Strategi yang dapat dilakukan adalah dapat berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. Divisi yang masuk ke dalam sel VI, VIII, atau IX, strategi yang dapat diterapkan adalah panen atau divestasi (*harvest or divestiture*).

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci, total nilai IFE yang diberi bobot pada sumbu-x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu-y. Pada sumbu-x matriks IE, total nilai, total nilai IFE yang diberi bobot dari 1,0-1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai dari 2,0-2,99 dianggap sedang dan 3,0-4,0 kuat. Demikian pula pada sumbu-y, total nilai EFE yang diberi bobot 1,0- 1,99 dianggap rendah, nilai 2,0-2,99 sedang dan 3,0-4,0 tinggi (David, 2008).

2.2. Formulasi Strategi

Menurut ismail solihin (2012 : 82) pada tahap formulasi strategi perusahaan secara berkala mengkajii kembali misi dan tujuan perusahaan serta merumuskan strategi yang sesuai dengan misi dan tujuan perusahaan tersebut. Misi dan tujuan perusahaan dapat mengalami perubahan sesuai dengan strategi yang di pilih oleh perusahaan.

2.2.1. Analisis SWOT

Metode analisis SWOT merupakan metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi *strengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), *threats* (ancaman), dalam sebuah organisasi atau perusahaan atau dalam spekulasi bisnis perusahaan.

Analisis SWOT merupakan sebuah alat pencocokan yang dapat membantu organisasi atau perusahaan untuk dapat mengembangkan empat jenis strategi, yaitu:

1. Strategi *Strengths-Opportunities/SO* (kekuatan-peluang)
Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan.

2. Strategi *Weaknesess-Opportunities*/WO (kelemahan-peluang)
Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.
3. Strategi *Strengths-Threats*/ST (kekuatan-ancaman)
Melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal dengan kekuatan.
4. Strategi *Weaknesess-Threats*/WT (kelemahan-ancaman)
Strategi ini merupakan strategi taktik bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Perusahaan yang sedang mengalami beberapa ancaman eksternal dan kelemahan internal mungkin berada dalam posisi yang tidak aman.

Internal Eksternal	S- Strengths (kekuatan)	W-Weaknesess (kelemahan)
O-Opportunities (peluang)	<p style="text-align: center;"><u>Strategi (SO)</u></p> <p>Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p style="text-align: center;"><u>Strategi (W.O)</u></p> <p>Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
T-Threats (ancaman)	<p style="text-align: center;"><u>Strategi (ST)</u></p> <p>Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman</p>	<p style="text-align: center;"><u>Strategi (W.T)</u></p> <p>Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

Sumber : Ismail Solihin (2012:170)

Gambar 5
Analisis SWOT

Berdasarkan matriks SWOT diatas maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kuadran I (SO) :
Pada kondisi ini bagi perusahaan merupakan situasi yang menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada maka perusahaan akan semakin kuat.
2. Kuadran II (WO):
Meskipun perusahaan memiliki kelemahan, namun perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi *diversifikasi* (produk/pasar).

3. Kuadran III (ST):

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini yaitu meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut pasar yang lebih baik (*turn around*). Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa perusahaan yang tangguh harus selalu mendapatkan ancaman.

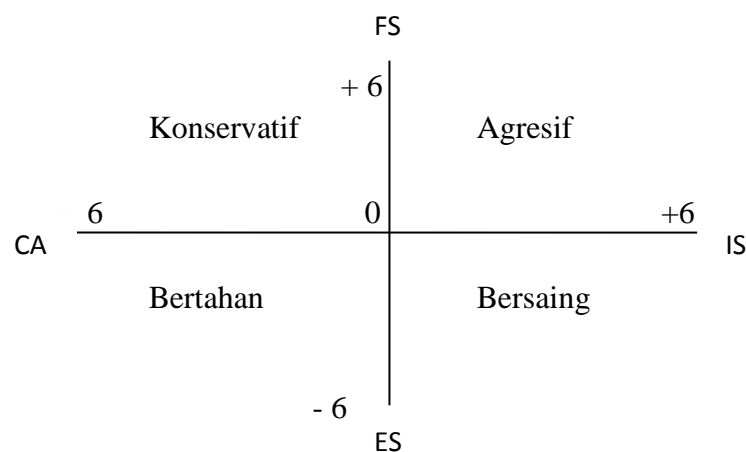
4. Kuadran IV (WT):

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Fokus strategi yaitu melakukan tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar (*defensive*). Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya dalam posisi yang berbahaya.

Analisis SWOT mengarahkan analisis strategi dengan cara menfokuskan tujuan dengan kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), ancaman (*threats*), yang merupakan hal yang kritis bagi keberhasilan perusahaan.

2.2.2 Matriks Space

Matrik SPACE terdiri dari kerangka kerja empat kuadran yang terdiri dari strategi agresif, konservatif, defensif, dan komprehensif, dimana keempat kuadran ini mengindikasikan strategi mana yang paling cocok dengan organisasi tertentu. Sumbu matrik SPACE menggambarkan duadimensi internal dan dua dimensi eksternal. Dua dimensi internal meliputi kekuatan (*financial strength*= FS) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*= CA). Sedangkan dua dimensi eksternal meliputi stabilitas lingkungan (*environmental stability*= ES) dan kekuatan industri (*industrial strength*= IS)(Fred R.David,2005:292)



Gambar 6
Matrix Space

Sumber : Fred R. David, 2015

Proses analisis matriks SPACE dimulai dari penilaian kekuatan-kekuatan finansial dan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan, sekaligus penilaian tentang stabilitas lingkungan dan kekuatan industri. Analisis matriks SPACE akan sangat berguna untuk merumuskan dan melaksanakan sasaran dan tujuan perusahaan.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari analisis matriks SPACE, dipandang perlu untuk mengadakan perubahan-perubahan baik dalam sasaran, tujuan, kebijaksanaan, dan strategi perusahaan yang sudah ada, Boseman dan Pathak (dalam Ardianto, 2008:16).

Apabila perusahaan dalam melakukan evaluasi usahanya dengan menggunakan analisis matriks SPACE terjadi kesalahan, maka akan menimbulkan akibat yang fatal bagi kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Sebab dari evaluasi yang salah tersebut akan menyebabkan pimpinan perusahaan melakukan kesalahan dalam menyusun strateginya.

Untuk menghindari kesalahan dalam analisis matriks SPACE ini, selain memperhatikan faktor-faktor intern perusahaan juga harus memperhatikan faktor-faktor ekstern. Perubahan lingkungan ekstern akan mempengaruhi perusahaan, walaupun perubahannya tidak begitu besar.

Terdapat banyak faktor eksternal yang merupakan variabel yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan, antara lain (Ardianto, 2008:18)

1. Lingkungan Sosial dan Budaya

Lingkungan sosial dan budaya merupakan salah satu variabel yang cukup besar pengaruhnya terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan. Kebijakan yang diterima oleh lingkungan pada suatu daerah mungkin ditolak oleh daerah lain. Kebijakan yang dilakukan pada waktu tertentu, mungkin tidak dapat dilakukan lagi pada kurun waktu berikutnya.

2. Lingkungan Ekonomi

Lingkungan ekonomi pada saat sekarang dan masa datang dapat dipengaruhi strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan. Ekonomi mempengaruhi perluasan revolusi industri pada negara-negara sedang berkembang di dunia, yang dinilai akan menciptakan permintaan yang banyak dan suatu peningkatan standart hidup yang belum pernah terjadi sebelumnya.

3. Lingkungan Politik dan Hukum

Keadaan perekonomian kadangi politik negara. Lingkungan politik merupakan variabel yang paling sering berubah dan kadang timbul secara mendadak. Peraturan-peraturan yang berlaku senantiasa harus disesuaikan dengan keadaan negara yang bersangkutan. Adanya kepastian hukum ikut mempengaruhi perkembangan perusahaan dan penetapan-penetapan strategi perusahaan.

4. Sumber-sumber yang tersedia

Sumber-sumber yang tersedia perlu diperhatikan dan dijadikan dasar pertimbangan penyusunan strategi perusahaan terutama strategi pemasaran antara lain:

a. Sumber dana

Sumber dana perlu diperhatikan karena merupakan salah satu titik kekuatan atau kelemahan perusahaan. Manajer pemasaran perlu mempertimbangkan apakah sumber dana yang dimiliki cukup tersedia serta apakah sumber dana ini merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam persaingan.

b. Sumber atau persediaan bahan baku

Salah satu hal yang perlu dipertimbangkan dan diperhatikan secara matang sebelum menjalankan perusahaan adalah tersedianya bahan baku yang cukup untuk memenuhi kebutuhan perusahaan sepanjang waktu. Berdasarkan hal inilah, sebelum menetapkan strategi pemasaran perlu pertimbangan yang matang terhadap tersedianya bahan baku untuk produk yang ditawarkan.

c. Lokasi dan sasaran fisik

Lokasi yang tepat merupakan modal bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemilihan lokasi, antara lain:

- 1) Jarak dari sumber bahan baku
- 2) Jarak dari sumber tenaga kerja
- 3) Sarana pengangkutan
- 4) Sarana produksi dan pembuangan limbah
- 5) Listrik dan air
- 6) Jarak dari konsumen

d. Ketrampilan karyawan

Tersedianya karyawan yang cakap dibidangnya, merupakan salah satu syarat untuk penampilan perusahaan secara keseluruhan. Dalam bidang pemasaran, tenaga penjualan yang terampil merupakan aktiva yang berharga yang akan menjadi kunci kesuksesan pelaksanaan strategi pemasaran.

e. Ambisi semua unsur perusahaan

Keinginan untuk maju mutlak dimiliki oleh semua pihak yang terlibat dalam perusahaan. Ambisi untuk maju digolongkan sebagai variabel yang *uncontrollable*, karena bagaimanapun juga keinginan untuk maju sudah dimiliki seseorang sejak yang bersangkutan dipercaya untuk melakukan sesuatu. Pemberian latihan hanya mungkin akan menghasilkan pengarah motivasi untuk memberi kejelasan arah yang akan dituju.

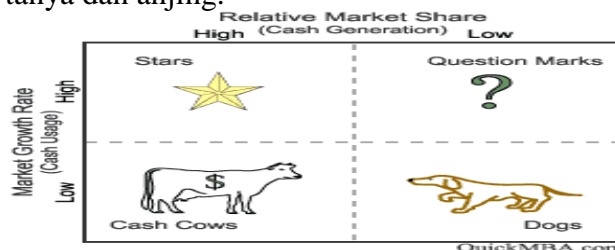
f. Kepercayaan konsumen

Kepercayaan yang diberikan oleh konsumen merupakan aset bagi perusahaan. Perusahaan tidak boleh mengabaikan atau meremehkan kepercayaan ini, karena manajer pemasaran hal ini merupakan kekuatan yang dapat dijadikan pertimbangan dalam menyusun strategi pemasaran.

2.2.3. Matriks BCG

Merupakan suatu diagram yang digunakan untuk membantu berbagai macam perusahaan untuk menganalisis unit bisnis atau lini produk mereka. Diagram ini menempatkan tiap unit bisnis atau produk perusahaan kedalam suatu matriks yang memiliki dua sumbu, yaitu pangsa pasar dan pertumbuhan pasar. Adapun matriks pertumbuhan-pangsa BCG yaitu :

1. Pada sumbu vertikal, tingkat pertumbuhan pasar memberikan ukuran daya tarik pasar
2. Pada sumbu horizontal, pangsa pasar relatif berlaku sebagai ukuran kekuatan perusahaan di pasar
3. Matriks pertumbuhan-pangsa mendefinisikan 4 jenis SBU, yaitu bintang, sapi kas, tanda tanya dan anjing.



Sumber : QuickMBA.co

Gambar 7
Matriks BCG

Matriks BCG diatas mempresentasikan divisi yang terpisah. Setiap kotak berhubungan dengan proporsi pendapatan yang didapatkan oleh perusahaan dari unit bisnis. Divisi pada kuadran I disebut tanda tanya (*question mark*), pada kuadran II disebut bintang (*stars*), pada kuadran III disebut sapi perah (*cash cow*), dan pada kuadran IV disebut anjing (*dog*).

1. Tanda tanya (*question mark*).

Dalam divisi ini, memiliki posisi pangsa pasar relatif rendah, namun mereka pesaing pada industri yang tumbuh tinggi. Pada umumnya kas perusahaan yang dibutuhkan tinggi, sementara kas yang didapat rendah. Bisnis ini disebut tanda tanya karena organisasi harus menentukan apakah akan memperkuat dengan mengejar strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau menjualnya.

2. Bintang (*stars*).

Dalam kuadran ini, mempresentasikan kesempatan jangka panjang perusahaan terhadap pertumbuhan dan profitabilitas. Divisi dengan pangsa pasar yang relatif tinggi, dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi sebaiknya menerima investasi substansial untuk mempertahankan dan memperkokoh posisi dominan perusahaan. Integrasi kedepan, kebelakang, dan horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk adalah strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan pada perusahaan.

3. Sapi perah (*cash cows*).

Pada kuadran ini memiliki posisi pangsa pasar yang relatif tinggi, namun pesaing pada industri dengan pertumbuhan relatif rendah. Disebut sapi perah karena mereka menghasilkan kas yang melebihi kebutuhan mereka, sering kali dijadikan perahan. Divisi sapi perah sebaiknya dikelola untuk memperahankan posisi kuat mereka. Pengembangan dan diversifikasi produk merupakan strategi yang menarik untuk perusahaan dengan kondisi dengan sapi perah.

4. Anjing (*dog*).

Pada kuadran ini, organisasi memiliki posisi pembagian pasar relatif rendah dan pesaing dalam industri dengan pasar pertumbuhan yang lambat atau tidak tumbuh. Karena posisi eksternal dan internal mereka lemah, bisnis mereka sering kali di likuidasi, dikurangi, dan dilepaskan.

2.2.4 Analisis PLC

Di dalam pemasaran ada suatu siklus atau tahapan yang dapat membantu perusahaan untuk mengetahui dan menganalisa secara jelas sejauh mana produk yang dihasilkan dapat bertahan secara kompetitif. Proses ini dikenal dengan nama *Product Life Cycle* atau siklus hidup produk.

Konsep siklus hidup produk bisa dimanfaatkan oleh manajer agar bisa memahami dinamika produk dan pasar. Manfaat sesungguhnya bisa beragam tergantung dari situasi pengambilan keputusan. Sebagai alat perencanaan, konsep daur hidup produk bisa membantu memperjelas tantangan-tantangan pemasaran pada setiap tahap dan alternatif strategi apa saja yang bisa digunakan perusahaan. Sebagai alat pengendalian, konsep ini membantu perusahaan dalam membandingkan prestasi dengan produksi sejenis di masa lalu.

Menurut Basu Swastha (2003), daur hidup produk itu dibagi menjadi empat tahap, yaitu:

1. Tahap perkenalan (*introduction*)

Pada tahap ini, produk mulai dipasarkan dalam jumlah yang besar walaupun volume penjualannya belum tinggi. Produk yang di jual umumnya produk baru. Karena masih berada pada tahap permulaan, biasanya biaya yang dikeluarkan tinggi terutama biaya periklanan. Promosi yang dilakukan memang harus agresif dan menitikberatkan pada merek

penjual. Di samping itu distribusi produk tersebut masih terbatas dan laba yang diperoleh masih rendah.

2. Tahap pertumbuhan (*growth*)

Dalam tahap pertumbuhan ini, penjualan dan laba akan meningkat dengan cepat. Karena permintaan sudah sangat meningkat dan masyarakat sudah mengenal produk perusahaan di pasar, maka usaha promosi yang dilakukan oleh perusahaan tidak seagresif tahap sebelumnya. Di sini pesaing sudah mulai memasuki pasar sehingga persaingan menjadi lebih ketat. Cara lain yang dapat dilakukan untuk memperluas dan meningkatkan distribusinya adalah dengan menurunkan harga jualnya.

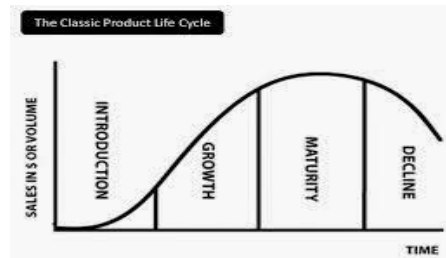
3. Tahap kedewasaan (*maturity*)

Pada tahap kedewasaan ini perusahaan dapat melihat bahwa penjualan masih meningkat dan pada tahap berikutnya tetap. Dalam tahap ini, laba produsen maupun laba pengecer mulai turun. Persaingan harga menjadi sangat tajam sehingga perusahaan perlu memperkenalkan produknya dengan model yang baru. Pada tahap kedewasaan ini, usaha periklanan biasanya mulai ditingkatkan lagi untuk menghadapi persaingan.

4. Tahap kemunduran (*decline*)

Hampir semua jenis produk yang dihasilkan oleh perusahaan selalu mengalami kekuno-an atau keusangan dan harus di ganti dengan produk yang baru. Dalam tahap ini, produk baru harus sudah dipasarkan untuk menggantikan produk lama yang sudah kuno. Meskipun jumlah pesaing sudah berkurang tetapi pengawasan biaya menjadi sangat penting karena permintaan sudah jauh menurun. Apabila produk yang lama tidak segera ditinggalkan tanpa mengganti dengan produk baru, maka perusahaan hanya dapat beroperasi pada pasar tertentu yang sangat terbatas. Alternatif-alternatif yang dapat dilakukan oleh manajemen pada saat penjualan menurun antara lain:

- a. Memperbarui produk (dalam arti fungsinya).
- b. Meninjau kembali dan memperbaiki program pemasaran serta program produksinya agar lebih efisien.
- c. Menghilangkan ukuran, warna, dan model yang kurang baik.
- d. Menghilangkan sebagian jenis produk untuk mencapai laba optimum pada produk yang sudah ada.
- e. Meninggalkan sama sekali produk tersebut.



Sumber : Manajemen Pemasaran.(Kotler, 2009)

Gambar 8

Kurva Siklus Hidup Produk

Dari ke empat tahap analisa siklus hidup produk (*product life cycle*) tersebut di atas, menurut (Kotler, 2009) memiliki beberapa strategi yaitu:

1. Tahap Perkenalan (*Introduction*)
 - a. Strategi peluncuran cepat (*rapid skimming strategy*).
Peluncuran produk baru pada harga tinggi dengan tingkat promosi yang tinggi. Perusahaan berusaha menetapkan harga tinggi untuk memperoleh keuntungan yang mana akan digunakan untuk menutup biaya pengeluaran dari pemasaran.
 - b. Strategi peluncuran lambat (*Slow skimming strategy*).
Merupakan peluncuran produk baru dengan harga tinggi dan sedikit promosi. Harga tinggi untuk memperoleh keuntungan sedangkan sedikit promosi untuk menekan biaya pemasaran.
 - c. Strategi penetrasi cepat (*rapid penetration strategy*).
Merupakan peluncuran produk pada harga yang rendah dengan biaya promosi yang besar. Strategi ini menjanjikan penetrasi pasar yang paling cepat dan pangsa pasar yang paling besar.
 - d. Strategi penetrasi lambat (*low penetration strategy*)
Merupakan peluncuran produk baru dengan tingkat promosi rendah dan harga rendah. Harga rendah ini dapat mendorong penerimaan produk yang cepat dan biaya promosi yang rendah.
2. Tahap Pertumbuhan (*Growth*)
 - a. Meningkatkan kualitas produk serta menambahkan keistimewaan produk baru dan gaya yang lebih baik.
 - b. Perusahaan menambahkan model-model baru dan produk-produk penyerta (yaitu: produk dengan berbagai ukuran, rasa, dan sebagainya yang melindungi produk utama).
 - c. Perusahaan memasuki segmen pasar baru.
 - d. Perusahaan beralih dari iklan yang membuat orang menyadari produk (*product awareness advertising*) ke iklan yang membuat orang memilih produk (*product preference advertising*).
 - e. Perusahaan menurunkan harga untuk menarik pembeli yang sensitif terhadap harga dilapisan berikutnya.

3. Tahap Kedewasaan (*Maturity*)
 - a. Perusahaan meninggalkan produk mereka yang kurang kuat dan lebih berkonsentrasi pada sumber daya produk yang lebih menguntungkan dan pada produk baru.
 - b. Memodifikasi pasar dimana perusahaan berusaha memperluas pasar untuk merek yang mapan.
 - c. Strategi peningkatan mutu yang bertujuan meningkatkan kemampuan produk, misalnya daya tahan, kecepatan, dan kinerja produk.
 - d. Strategi perbaikan model yang bertujuan untuk menambah daya tarik estetika produk seperti model, warna, kemasan, dan lain – lain.
 - e. Menggunakan *take-off strategy* yang mana merupakan salah satu strategi yang digunakan untuk mencapai fase penerimaan konsumen baru, strategi ini dapat memperbaharui pertumbuhan pada saat produk masuk dalam kematangan.
4. Tahap Penurunan (*Decline*)
 - a. Menambah investasi agar dapat mendominasi atau menempati posisi persaingan yang baik.
 - b. Mengubah produk atau mencari penggunaan/manfaat baru pada produk.
 - c. Mencari pasar baru.
 - d. Mengurangi investasi perusahaan secara selektif dengan cara meninggalkan konsumen yang kurang menguntungkan.
 - e. Meninggalkan bisnis tersebut dan menjual aset perusahaan.

Analisis PLC membantu perusahaan untuk mengetahui posisi produk, sehingga perusahaan dapat mengambil strategi yang tepat yang akan di jalankan.

2.3 Keputusan Strategi

2.3.1 Strategi STP (*Segmentation, Targeting, Positioning*)

2.3.1.1 Segmentation

Menurut Kotler (2002:292), segmentasi pasar adalah suatu usaha untuk meningkatkan ketepatan pemasaran perusahaan.

Segmentasi pasar adalah usaha pemisahan pasar pada kelompok-kelompok pembeli menurut jenis-jenis produk tertentu yang memerlukan bauran pemasaran sendiri (membagi-bagi pasar yang bersifat macam/heterogen dari suatu produk ke dalam satuan pasar/segmen pasar yang bersifat homogen).(Rismiati dan Suratno, 2001:90).

Jadi, perusahaan yang berorientasi pada konsumen akan membagi pasarnya ke dalam segmen-segmen pasar tertentu dimana masing-masing segmen tersebut disebabkan oleh adanya perbedaan-perbedaan konsumen/pelanggan dalam kebiasaan

membeli, cara penggunaan barang, kebutuhan pemakai, motif pembelian, tujuan pembelian, dan sebagainya.

Hal yang sama dikemukakan oleh Smith yang kemudian dikutip oleh Angipora (1999:82) bahwa segmentasi pasar adalah pembagian dari pasar secara keseluruhan dalam kelompok-kelompok sesuai dengan kebutuhan dan ciri-ciri konsumen.

Segmentasi pasar menurut Lupiyoadi (200:38) yaitu, membagi pasar menjadi kelompok pembeli yang dibedakan menurut kebutuhan, karakteristik, atau tingkah laku, yang mungkin membutuhkan produk yang berbeda.

Segmentasi pasar adalah kegiatan membagi-bagi pasar yang bersifat heterogen dari suatu produk ke dalam satuan-satuan pasar (segmen pasar) yang bersifat homogen. (Swastha dan Sukotjo, 2002:23)

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa segmentasi pasar merupakan kegiatan yang mengelompokkan pembeli terhadap produk pada pasar sasaran perusahaan.

Perusahaan yang mengadakan segmentasi terhadap pasarnya dapat menempuh cara yang berbeda. Salah satu cara yang penting dalam mengadakan segmentasi pasar adalah dengan membagi pasar ke dalam beberapa jenis karena terdapat perbedaan antara masing-masing jenis pasar tersebut maka program pemasaran perusahaan (produk, harga, distribusi, dan promosi) juga berbeda tergantung pasar yang akan dituju oleh perusahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Sofjan Assauri (2004:155) bahwa segmentasi pasar konsumen dapat dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa variabel, yaitu:

1. Segmentasi berdasarkan geografis

Kriteria geografis dipergunakan dalam segmentasi pasar karena mengingat potensi pasar bagi produk perusahaan dapat dipengaruhi oleh lokasi pasar di mana faktor biaya operasi dan besarnya permintaan dari masing-masing wilayah berbeda-beda. Segmentasi geografis mengharuskan pembagian pasar menjadi unit-unit geografis yang berbeda seperti negara, negara bagian, wilayah, provinsi, kota, atau lingkungan. Perusahaan dapat memutuskan untuk beroperasi dalam satu atau sedikit wilayah geografis atau beroperasi dalam seluruh wilayah tetapi memberikan perhatian pada variasi lokal dalam kebutuhan dan preferensi geografis. Segmentasi pasar ini dilakukan dengan mengelompokkan konsumen menjadi bagian pasar menurut skala wilayah atau letak geografis yang dapat dibedakan berdasarkan:

- a. Wilayah

Dapat diperoleh segmen pasar yang berupa pasar lokal, pasar regional, pasar nasional, dan pasar luar negeri atau ekspor. Masing-masing pasar berdasarkan wilayah ini berbeda-beda potensi dan cara menanganinya.

b. Iklim

Dengan dasar ini, diperoleh segmen pasar yang berupa pasar daerah pegunungan dan dataran tinggi serta pasar daerah pantai dan dataran rendah. Masing-masing pasar berdasarkan iklim ini berbeda kebutuhan, keinginan, dan preferensinya.

c. Kota atau desa

Dapat diperoleh segmen pasar yang berupa pasar daerah perkotaan dan pasar daerah desa atau pertanian. Masing-masing segmen pasar ini berbeda potensi serta motif, perilaku, dan kebiasaan pembeliannya sehingga membutuhkan cara penanganan pemasaran yang berbeda.

2. Segmentasi berdasarkan demografis

Dalam segmentasi demografis, pasar dibagi menjadi kelompok-kelompok berdasarkan variabel-variabel demografis seperti usia, ukuran keluarga, siklus kehidupan keluarga, jenis kelamin, penghasilan, pekerjaan, agama, ras, generasi kewarganegaraan, dan kelas sosial. Variabel-variabel demografis ini adalah dasar yang paling populer untuk membedakan kelompok-kelompok pelanggan. Satu alasan adalah bahwa keinginan, preferensi, dan tingkat pemakaian konsumen sangat berhubungan dengan variabel-variabel demografis. Alasan lain adalah bahwa variabel-variabel demografis lebih mudah diukur daripada sebagian besar variabel. Bahkan jika pasar sasaran diuraikan dalam faktor-faktor non-demografis (misalnya jenis kepribadian), hubungan dengan karakteristik demografis dibutuhkan untuk mengetahui ukuran pasar sasaran dari media yang digunakan untuk menjangkaunya secara efisien. Misalnya segmentasi pasar berdasarkan umur guna mengetahui preferensi pembelian antara konsumen dewasa dengan konsumen anak-anak.

3. Segmentasi berdasarkan psikografis

Segmen pasar ini dilakukan dengan mengelompokkan konsumen atau pembeli menjadi bagian dari pasar menurut variabel-variabel pola atau gaya hidup (*life style*) dan kepribadian (*personality*). Sebagai contoh, segmen pasar masyarakat yang bergaya hidup konsumtif dan mewah berbeda dengan segmen pasar masyarakat yang bergaya hidup produktif dan hemat yang mementingkan kualitas dengan harga yang relatif murah.

4. Segmentasi berdasarkan perilaku

Segmentasi menurut perilaku adalah pengelompokan pasar yang didasarkan kepada tingkah laku para pembeli yang dibagi dalam kelompok-kelompok yang berbeda berdasarkan pengetahuan, sikap, pemakaian, atau tanggapan mereka terhadap hasil produksi sesungguhnya atau sikap pelengkapannya antara lain dikelompokkan dalam rata-rata pemakaian, tingkat kesiapan, manfaat yang dicari, kepekaan terhadap faktor pasar, dan loyalitas terhadap merek.

Banyak cara yang dapat dilakukan untuk melakukan segmentasi pasar, namun tidak semua segmentasi bisa berjalan efektif. Untuk mendapatkan manfaat yang maksimal, menurut Rismiati dan Suratno (2001:91) segmentasi pasar harus memenuhi 5 (lima) syarat, yaitu:

1. Dapat di ukur (*Measurability*)
Measurability adalah tingkat informasi yang ada mengenai sifat-sifat pembeli, sejauh mana sifat-sifat tersebut dapat diukur. Besarnya daya beli setiap segmen harus dapat diukur dengan tingkat tertentu. Artinya bahwa pengelompokan pasar hendaknya tidak terlalu luas. Jika terlalu luas maka sifatnya masih heterogen sehingga reaksi konsumen masih berbeda-beda terhadap kegiatan pemasaran.
2. Dapat dijangkau (*Accessibility*)
Accessibility yaitu tingkat dimana perusahaan pada segmen pasar dapat dijangkau dan dilayani secara efektif. Seberapa jauh segmen dapat dijangkau dan dilayani dengan efektif dalam arti bahwa secara wajar mereka akan mempunyai respon tertentu jika mendapat perlakuan pemasaran tertentu pula. Namun perusahaan tidak akan dapat menjangkau jika ternyata konsumen yang dibidik sekarang lebih mementingkan harga dan terbuka pada merek apapun.
3. Dapat dibedakan (*Differentable*)
Differentable yakni segmen tersebut dapat dibedakan dengan jelas. Segmen harus dapat dibedakan artinya serta dapat dipisahkan ke dalam segmen atau kelompok-kelompok yang memiliki sifat yang berbeda sehingga segmen-segmen tersebut akan mempunyai reaksi berbeda terhadap perlakuan dan program pemasaran yang berbeda. Hal ini bertujuan untuk membedakan preferensi pembelian setiap segmen pasar.
4. Cukup besar (*Substantiality*)
Substantiality ialah suatu tingkat dimana segmen itu luas dan cukup menguntungkan untuk melakukan kegiatan pemasaran itu sendiri. Jumlah segmen harus cukup berarti/luas sehingga penguasaan terhadapnya akan dapat menguntungkan jika dilayani. Jadi, satu segmen harus merupakan kelompok homogen yang besar sehingga satu program pemasaran khusus cukup memadai untuk disusun dan dilakukan.
5. Dapat dilaksanakan (*Actionable*)
Hal ini berarti semua program yang telah disusun untuk menarik dan melayani segmen pasar dapat berjalan efektif.

Dengan penerapan segmentasi pasar, perusahaan yang memproduksi dan memasarkan suatu produk dapat melakukannya dalam jangka waktu yang panjang dengan biaya per unit yang lebih rendah. Usaha penyimpanan dan pengangkutannya lebih efisien. Selain itu, biaya periklanan per unitnya juga lebih rendah untuk satu macam produk dibandingkan bila mempromosikan beberapa macam produk.

Segmentasi pasar sangat bermanfaat bagi setiap perusahaan yang menerapkan karena segmentasi pasar dapat membuat kinerja suatu pemasaran lebih efektif dan efisien.

2.3.1.2 Targeting

Targeting adalah kumpulan pembeli (*buyers*) dengan kebutuhan atau karakteristik serupa yang akan dilayani oleh perusahaan. (Kotler dan Armstrong, 1997:36).

Pasar sasaran merupakan keputusan perusahaan mengenai segmen atau pasar manakah yang akan dilayani. (Swastha dan Irawan, 1990:65).

Menurut Tjiptono (2012:162), pengertian pasar sasaran yaitu proses mengevaluasi dan memilih satu atau beberapa segmen pasar yang dinilai paling menarik untuk dilayani dengan program pemasaran spesifik perusahaan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *targeting* atau pasar sasaran adalah kegiatan dimana perusahaan memilih segmen pasar untuk dimasuki dan kemudian perusahaan dapat menentukan lebih spesifik pasar yang akan dituju, serta perusahaan harus memilih, menyeleksi, dan menjangkau pasar.

Selanjutnya, Kotler (2003:83) menyatakan ada tiga kriteria yang harus dipenuhi perusahaan pada saat mengevaluasi dan menentukan segmen mana yang akan dijadikan target, yaitu:

1. Perusahaan harus memastikan bahwa segmen pasar yang dibidik itu cukup besar dan akan cukup menguntungkan bagi perusahaan. Perusahaan dapat saja memilih segmen yang kecil pada saat sekarang namun segmen itu mempunyai prospek menguntungkan dimasa mendatang. Sehubungan dengan hal ini perusahaan harus menelaah kompetisi yang ada di sektor tersebut dan potensinya untuk tumbuh karena akan berkaitan juga dengan ukuran dan pertumbuhan target segmen perusahaan.
2. Strategi targeting harus didasarkan pada keunggulan kompetitif perusahaan. Keunggulan kompetitif merupakan cara untuk mengukur apakah perusahaan memiliki kekuatan dan keahlian yang memadai untuk menguasai segmen pasar yang dipilih sehingga memberikan nilai bagi konsumen. Untuk menghasilkan nilai yang unggul tidak cukup hanya dengan memiliki sumber daya yang memadai tetapi harus didukung dengan kapabilitas, kompetensi inti, dan keunggulan kompetitif untuk melaksanakan diferensiasi yang ditujukan untuk memenangkan kompetisi tersebut. Perusahaan juga harus menganalisis dari dekat apakah segmen pasar yang dipilih telah sejalan dan mendukung tujuan jangka panjang perusahaan.
3. Segmen pasar yang dibidik harus didasarkan pada situasi persaingannya. Perusahaan harus mempertimbangkan situasi persaingan yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi daya tarik *targeting*

perusahaan. Beberapa faktor yang dipertimbangkan disini antara lain intensitas persaingan segmen, potensi masuknya pemain baru, hambatan masuk industri, keberadaan produk-produk pengganti, kehadiran produk-produk komplementer serta pertumbuhan kekuatan tawar menawar pembeli maupun pemasok. Dengan menggunakan beberapa kriteria tersebut diatas, perusahaan dapat menemukan kesesuaian perusahaan dengan segmen pasar yang tepat.

Menurut Tjiptono (2012:154) terdapat lima alternatif dalam memilih pasar sasaran, yaitu:

1. *Single-Segmen Concetration*

Single segment concentration, yaitu perusahaan dapat memilih satu segmen saja. Perusahaan lebih bisa mencapai posisi yang kuat pada satu segmen, dengan pengetahuan yang baik terhadap kebutuhan segmen tersebut sehingga bisa diperoleh keuntungan. Namun, konsentrasi di satu segmen ini mempunyai potensi resiko yang cukup besar, sehingga alasan inilah yang mendasari perusahaan untuk memilih lebih dari satu segmen.

2. *Selective Specialization*

Selective specialization, yaitu perusahaan menyeleksi beberapa segmen. Segmen yang dipilih mungkin tidak saling berhubungan atau membentuk sinergi, tetapi masing-masing segmen menjanjikan uang. Strategi ini lebih dipilih oleh perusahaan untuk menghindari kerugian, walaupun salah satu segmennya tidak produktif, tetapi perusahaan tetap memperoleh pendapatan dari segmen yang lain.

3. *Product Specialization.*

Product specialization, yaitu perusahaan berkonsentrasi membuat produk khusus atau tertentu. Melalui cara ini, perusahaan membangun reputasi yang kuat di produk yang spesifik. Namun resikonya tetap ada, yaitu apabila terjadi kekurangan bahan untuk pembuatan produknya atau keterlambatan melakukan perubahan teknologi.

4. *Market Specialization*

Market Specialization, yaitu perusahaan berkonsentrasi melayani berbagai kebutuhan dalam kelompok tertentu. Perusahaan memperoleh reputasi yang kuat dan menjadi *channel* untuk semua produk baru yang dibutuhkan dan dipergunakan oleh kelompok tersebut. Resiko akan kerugian akan timbul apabila kelompok tadi mengurangi pembelian atau kebutuhannya.

5. *Full Market Coverage*

Full market coverage, yaitu perusahaan berusaha melayani semua kelompok dengan produk yang dibutuhkan. Namun, hanya perusahaan besar yang bisa melakukannya. Untuk menciptakan kepuasan konsumen, pemasar dapat melakukan diferensiasi dan menghasilkan lebih banyak penjualan daripada tidak melakukan diferensiasi, namun diferensiasi dapat

meningkatkan biaya perusahaan. Secara umum, hal ini tetap akan bermanfaat khususnya apabila dikaitkan dengan *strategy profitability*, namun demikian perusahaan sebaiknya berhati-hati agar tidak terjadi *over segmenting*.

Selain itu ada pertimbangan tambahan yang perlu diperhatikan perusahaan dalam mengevaluasi dan memilih segmen. Menurut Kotler (2003:121), yaitu:

1. Pilihan etika atas pasar sasaran
 Dalam menetapkan target market perusahaan hendaknya tidak menimbulkan pertentangan, seperti mengambil keuntungan dari kelompok yang rapuh seperti anak-anak atau mempromosikan produk yang berbahaya. Karena dalam pasar sasaran masalahnya bukanlah siapa yang dipilih sebagai target tapi bagaimana dan untuk apa. Pasar yang memiliki tanggung jawab sosial mengharuskan segmentasi dan target pasar yang melayani tidak hanya untuk kepentingan industri saja tetapi juga kepentingan mereka yang dijadikan sasaran.
2. Interelasi dan segmen super.
 Segmen super adalah sekumpulan segmen yang memiliki kesamaan yang dapat dieksploitasi, sehingga perusahaan akan bijaksana jika memilih segmen super daripada segmen di dalam segmen super karena perusahaan tidak memiliki keunggulan kompetitif terhadap industri-industri yang telah berada dalam segmen super.
3. Rencana serangan segmen per segmen.
 Pesaing tidak boleh tahu segmen mana yang dituju oleh perusahaan. Jika diketahui maka perusahaan harus mencari jalan keluar untuk menerobos yakni dengan cara menyerang pasar tertutup dengan pendekatan mega marketing artinya koordinasi strategis keahlian ekonomi, psikologis, politik dan hubungan masyarakat untuk memasuki atau beroperasi dalam pasar tertentu.
4. Kerjasama antar segmen.
 Cara terbaik untuk mengelola segmen adalah kerjasama antara SDM di dalam perusahaan untuk membangun bisnis segmen perusahaan.

Targeting atau menetapkan target pasar merupakan tahap selanjutnya dari analisis segmentasi. Produk dari *targeting* adalah target market (pasar sasaran), yaitu satu atau beberapa segmen pasar yang akan menjadi fokus kegiatan-kegiatan pemasaran. Proses *targeting* mencerminkan kenyataan bahwa perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan yang dapat diakses dan dilayani secara efektif dan efisien.

2.3.1.3 Positioning

Menurut Fanggida, 2006, menyatakan positioning adalah suatu strategi dalam kegiatan pemasaran yang bertujuan untuk menciptakan perbedaan, keuntungan, dan

manfaat yang membuat konsumen selalu ingat dengan suatu produk tertentu. Positioning suatu produk mencoba menempatkan produk dibenak konsumen dengan ciri-ciri yang bisa dibedakan dengan produk lainnya atau disebut dengan positioning.

Positioning adalah cara produk, merek atau organisasi perusahaan dipersepsikan secara relatif dibandingkan dengan para pesaing oleh pelanggan saat ini maupun calon pelanggan. (Tjiptono,2007:67).

Positioning adalah mengembangkan bauran pemasaran spesifik untuk mempengaruhi keseluruhan persepsi pelanggan-pelanggan potensial terhadap merek, lini produk, atau organisasi secara umum. (Lamb,2001:90).

Menurut Kotler (1997:262) “*Positioning is the act of designing the company’s offer so that it occupies a distinct and value placed in the target customer mind*”.

Dari definisi diatas terkandung pengertian bahwa *positioning* berorientasi pada pikiran atau persepsi konsumen. Jadipositioning adalah usaha untuk menemukan suatu celah di benak konsumen agar konsumen mempunyai *image* yang khusus terhadap produk atau merk produk atau bahkan terhadap perusahaan.

Menurut Kotler dalam Lupiyoadi (2001:46), setidaknya ada empat langkah dalam melakukan *positioning*, yakni:

1. Perusahaan perlu mengikutitrend dan dinamika pasar, seperti trend teknologi, persaingan, sosial, dan ekonomi.
2. Perusahaan harus memfokuskan pada posisi teknologi dan kualitas.
3. Perusahaan harus mentargetkan produknya pada segmen pasar tertentu misalnya pada segmen masyarakat atas, menengah atau bawah.
4. Perusahaan harus mau bereksperimen dengan tipe produk baru, kemudian memperhatikan reaksi pasar. Jika pemakai menyarankan perubahan maka perusahaan harus menyesuaikan strateginya.

Tidak semua keunggulan merupakan indikator yang bisa ditampilkan ke pasar, tetapi harus diseleksi. Menurut Hermawan Kertajaya (2015), ada empat kriteria dalam menentukan posisi pasar (*positioning*), yaitu:

1. Konsumen (*Customer*)
Posisi pasar (*positioning*) harus diasumsikan secara positif oleh konsumen dan menjadi alasan dalam pembelian yang mereka lakukan. Hal tersebut akan terjadi apabila posisi pasar (*positioning*) mendeskripsikan nilai (*value*) yang diberikan kepada konsumen benar-benar merupakan sebuah asset bagi konsumen. Karena posisi pasar (*positioning*) mendeskripsikan nilai (*value*) yang unggul, maka posisi pasar (*positioning*) akan menjadi penentu yang sangat penting bagi konsumen pada saat mereka memutuskan untuk membeli.

2. Perusahaan (*Company*)

Posisi pasar (*positioning*) harus mencerminkan kekuatan serta keunggulan kompetitif perusahaan. Jangan sampai perusahaan merumuskan posisi pasar (*positioning*) tetapi tidak dapat melaksanakannya. Hal tersebut sangat berbahaya, karena bisa saja konsumen akan berasumsi bahwa perusahaan telah mengingkari janji dan berbohong. Oleh karena itu, dalam merumuskan posisi pasar (*positioning*) perusahaan harus dengan pertimbangan yang sangat matang.

3. Pesaing (*Competitor*)

Posisi pasar (*positioning*) harus mempunyai sifat yang unik sehingga bisa dengan mudah mendiferensiasikan diri dan mempunyai perbedaan khusus apabila dibandingkan dengan produk pesaing, keunikan yang diciptakan tidak hanya pada produk, tetapi pada semua komponen yang ada pada perusahaan. Dengan demikian, jika posisi pasar (*positioning*) unik maka keuntungan akan didapat mengingat posisi pasar (*positioning*) tersebut tidak akan mudah ditiru oleh para pesaing. Bila tidak mudah ditiru maka posisi pasar (*positioning*) akan berkelanjutan dalam jangka yang panjang.

4. Perubahan (*Change*)

Posisi pasar (*positioning*) harus berkelanjutan serta selalu relevan dengan berbagai macam perubahan dalam lingkungan bisnis. Seperti perubahan pada persaingan, sosial budaya, perilaku konsumen, dan sebagainya. Hal tersebut berarti jika pada posisi pasar (*positioning*) dan perangkatnya sudah tidak lagi relevan dengan kondisi lingkungan bisnis yang ada maka dengan cepat perusahaan harus merubahnya dengan cara melakukan perubahan dalam strateginya.

Positioning merupakan tindakan perusahaan untuk merancang produk dan bauran pemasaran agar dapat terciptanya kesan tertentu dalam ingatan konsumen. Sehingga dengan demikian konsumen dapat memahami dan menghargai apa yang dilakukan perusahaan dalam kaitannya dengan para pesaingnya. Bagi perusahaan tindakan untuk meneliti atau mengidentifikasi posisi pesaing dan memutuskan untuk mengambil posisi setaraf dengan posisi pesaing atau mencari kesempatan dalam pasar. Jika posisi perusahaan itu sendiri dekat dengan pesaing lainnya, perusahaan itu harus menyeleksi dan kemudian mencari perbedaan lebih lanjut melalui perbedaan-perbedaan tersendiri.

2.3.2 Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Marketing mix adalah strategi mengkombinasikan kegiatan-kegiatan marketing, agar tercipta kombinasi maksimal sehingga memunculkan hasil paling memuaskan. (Alma, 2014 : 20).

Menurut Kotler & Armstrong (1997:48), “Bauran pemasaran atau marketing mix adalah perangkat alat pemasaran taktis yang dapat dikendalikan, produk, harga,

distribusi, dan promosi yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan respons yang diinginkan dalam pasar sasaran”.

Alma, (2005:205) menjelaskan, “*Marketing mix* adalah strategi mengkombinasikan kegiatan-kegiatan *marketing*, agar tercipta kombinasi maksimal sehingga memunculkan hasil paling memuaskan”.

Sumarmi dan Soeprihanto (2010:274) menjelaskan, “*Marketing mix* adalah kombinasi dari variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran yaitu produk, harga, promosi, dan distribusi. Dengan kata lain *marketing mix* adalah kumpulan dari variabel yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk dapat mempengaruhi tanggapan konsumen”.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran merupakan unsur dalam pemasaran yang saling berhubungan dan digunakan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan pemasaran yang efektif, baik dalam memuaskan kebutuhan maupun keinginan konsumen. Bauran pemasaran tersebut dapat menggambarkan pandangan penjual tentang alat pemasaran yang akan digunakan untuk memberi pengaruh kepada pembeli, sedangkan dari sudut pandang pembeli alat pemasaran harus dirancang untuk memberikan sesuatu yang bermanfaat bagi pelanggan dan harus sesuai dengan kebutuhan dan keinginan.



Sumber : Kotler dan Keller (2012:19)

Gambar 9
The 7P Marketing mix

Menurut Kotler dan Keller (2012:19), 7P didefinisikan sebagai berikut, yaitu:

1. *Product* (produk)

“A products is a thing that can be offered to a market to satisfy a want or need”. Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk memuaskan suatu keinginan atau kebutuhan konsumen. Produk dapat berupa barang atau jasa yang ditujukan kepada target pasar.

2. *Price* (harga)
“*Price is the amount of money charged for a product or service*”. Harga adalah sejumlah uang yang mempunyai nilai tukar untuk memperoleh keuntungan dari memiliki atau menggunakan suatu produk atau jasa. Harga merupakan bauran pemasaran yang bersifat fleksibel dimana suatu harga akan stabil dalam jangka waktu tertentu, akan tetapi dalam seketika harga dapat meningkat atau menurun yang terdapat pada pendapatan dari hasil penjualan.
3. *Place* (tempat)
“*The various of company undertakes to make the product accessible and available to target customer*”. Tempat merupakan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk membuat produknya mudah diperoleh dan tersedia pada konsumen sasaran. Distribusi memiliki peranan yang sangat penting dalam membantu perusahaan untuk memastikan produknya pada pasar sasaran. Hal ini dikarenakan tujuan dari distribusi adalah menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen pada waktu dan tempat yang tepat.
4. *Promotion* (promosi)
“*Promotion includes all the activities the company undertakes to communicate and promote it's product the target market*”. Promosi adalah semua kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan dan mempromosikan produknya kepada pasar sasaran.
5. *People* (orang)
Proses seleksi, pelatihan dan pemberian motivasi kepada karyawan yang nantinya akan dapat digunakan sebagai evaluasi perusahaan dalam memenuhi kepuasan pelanggan.
6. *Process* (Proses)
Proses adalah kegiatan yang menunjukkan bagaimana pelayanan diberikan kepada konsumen selama melakukan pembelian barang. Perusahaan sering menawarkan berbagai macam bentuk pelayanan untuk tujuan menarik konsumen melalui *front liner* seperti, menawarkan fasilitas jasa konsultasi gratis, pengiriman produk, kartu kredit, kartu member dan fasilitas layanan yang berpengaruh terhadap *image* perusahaan. Proses tersebut bisa diartikan bahwa, mutu pelayanan sangat bergantung pada proses penyampaian informasi kepada konsumen. Karyawan adalah penggerak perusahaan, maka untuk menjamin mutu pelayanan (*quality assurance*) tersebut, seluruh operasional perusahaan harus dijalankan sesuai dengan sistem dan prosedur yang terstandarisasi oleh karyawan yang berkompentensi, berkomitmen dan loyal terhadap perusahaan.
7. *Physical Evidence* (Bukti fisik)
Bukti fisik yaitu bukti fisik yang dimiliki oleh perusahaan dan ditujukan kepada konsumen sebagai nilai tambah bagi perusahaan. Bukti fisik

merupakan wujud nyata yang ditawarkan kepada pelanggan ataupun calon pelanggan.

Dari definisi yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran dikembangkan menjadi bauran pemasaran yang terdiri dari *product, price, place, promotion, people, proses, physical evidence*. 7p ini berguna untuk mencapai pasar yang di tentukan.

2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.4.1 Penelitian Sebelumnya

Tabel 6
Penelitian sebelumnya

No	Penulis/judul/ publikasi/tahun	Hasil penelitian
1.	<p data-bbox="403 931 756 1048">Analisis strategi pemasaran jasa sempur park hotel, bogor, jawa barat / IPB</p> <p data-bbox="432 1099 727 1173">Jerry yosse h24097063 (2012)</p>	<p data-bbox="788 801 1380 920">Berdasarkan hasil penelitian mengenai analisis strategi pemasaran jasa Sempur Park Hotel :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="788 931 1380 1048">1) Faktor lingkungan internal yang berpengaruh terhadap strategi pemasaran Sempur Park Hotel, yaitu: <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="836 1059 1380 1176">a. Faktor lingkungan internal yang menjadi kekuatan utama perusahaan adalah lokasi hotel yang strategis. <li data-bbox="836 1187 1380 1339">b. Faktor lingkungan internal yang menjadi kelemahan utama perusahaan adalah promosi yang belum efektif dan berkesinambungan. <li data-bbox="788 1350 1380 1552">Hasil analisis dari matriks IFE menunjukkan bahwa perusahaan cukup kuat secara internal dalam memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan yang dimilikinya dengan baik. <li data-bbox="788 1563 1380 1680">2) Faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh terhadap strategi pemasaran Sempur Park Hotel <li data-bbox="788 1691 1380 1971">3) Alternatif strategi yang direkomendasikan bagi Sempur Park Hotel didasarkan pada analisis faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan serta perumusan strategi yang terdiri dari tiga tahap pelaksanaan, yaitu tahap masukan (<i>the input stage</i>), tahap

No	Penulis/judul/ publikasi/tahun	Hasil penelitian
		pencocokan (<i>the 80 matching stage</i>) dan tahap keputusan (<i>thedecision stage</i>).
2.	<p>Strategi pemasaran objek wisata alam talaga remis di taman nasional gunung ciremai / IPB</p> <p>Yayat Nasurullah 2013</p>	<p>Objek Wisata Alam Talaga Remis berada pada sel V berdasarkan matrik IE yaitu Hold and Maintain dengan strategi yang tepat untuk dilakukan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Sedangkan berdasarkan analisis SWOT dihasilkan empat alternatif yang dapat dilakukan oleh Objek Wisata Alam Talaga Remis. Dari empat alternatif strategi yang ada, alternatif strategi WT (<i>Weakness-Threat</i>) yang terpilih sebagai strategi prioritas utama yang pertama dari beberapa alternatif strategi yang dianalisis dengan matrik QSPM dan didukung dengan diagram analisis SWOT</p>
3.	<p>Strategi pemasaran taman wisata alam talaga warna puncak bogor</p> <p>Dinasrikandi Wulan Suciati 2013</p>	<p>Kesimpulan dari penelitian ini adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor internal (kekuatan dan kelemahan) yang berpengaruh terhadap strategi pemasaran TWA Telaga Warna adalah: (Kekuatan) Telaga alami yang unik, keunikan situs budaya setempat, tingginya keanekaragaman hayati, sarana wisata alam yang sudah tersedia dan lokasi strategik.(Kelemahan) Mutu SDM dilapangan rendah, tidak ada atraksi budaya, akses masuk kendaraan yang melewati jalur masuk milik pihak lain, promosi kurang optimal dan rencana pembangunan tidak sesuai rencana kegiatan tahunan. 2. Faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang berpengaruh terhadap strategi pemasaran TWA Telaga Warna adalah : <ol style="list-style-type: none"> a. Kerjasama dengan stakeholder lain (travel agent dan hotel didaerah puncak), menjual kerajinan khas TWA Telaga Warna, menawarkan kekhasan wisata alam,pembangunan

No	Penulis/judul/ publikasi/tahun	Hasil penelitian
		<p>homestay yang diminati wisatawan dan keinginan masyarakat untuk ikut berpartisipasi. Alternatif strategi yang baik dapat diterapkan pertama adalah memberikan pelatihan kepada SDM dilapangan mengenai ekowisata terpadu (0,239)</p> <p>b. Kerjasama dengan travel agent dengan mempromosikan kekayaan yang ada di TWA Telaga Warna (0,238)</p> <p>c. Menciptakan trend wisata alam berbasis pendidikan (0,184),</p> <p>d. Penggalangan kerjasama sarana dan prasarana dengan berbagai pihak (0,143)</p> <p>e. Monitoring dan evaluasi kegiatan yang dilakukan (0,107).</p>
4.	<p>Analisis strategi pemasaran pariwisata bahari taman nasional laut kepulauan seribu</p> <p>Firman Syafei 2012</p>	<p>Kesimpulan dari penelitian ini adalah</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saat ini industri pariwisata bahari di taman nasional kepulauan seribu belum di kelola dengan baik 2. Berdasarkan matriks IFE di peroleh : <ol style="list-style-type: none"> A. lingkungan internal balai ada di posisi di atas rata-rata artinya balai telah memiliki posisi internal yang kuat. B. kekuatan internal dari balai adalah <ol style="list-style-type: none"> 1. Penetapan harga yang lebih rendah. 2. Kualitas objek yang cukup baik 3. Sumber daya alam yang potensial untuk wisata bahari dan produk yang bervariasi. 4. Fasilitas pendukungnya yang lengkap. 5. Lokasi yang berdekatan dengan Jakarta 6. Kemudahan untuk memperoleh input sumber daya yang di butuhkan. 7. Sumberdaya manusia yang ahli dalam hal pengelolaan lingkungan <p>Berdasarkan EFE di peroleh</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan balai untuk memanfaatkan

No	Penulis/judul/ publikasi/tahun	Hasil penelitian
		<p>peluang dan mengatasi ancaman dari luar berada di tingkat rata-rata.</p> <p>2. Peluang yang dimiliki pihak balai adalah</p> <ol style="list-style-type: none"> a. peraturan pemerintah yang mendukung kinerja balai b. adanya globalisasi dan AFTA c. trend wisata yang meningkat baik secara global maupun nasional d. masyarakat kepulauan seribu cukup kooperatif dalam kegiatan-kegiatan konservasi dan wisata e. dukungan yang kuat dari kelompok pecinta lingkungan dan f. pesatnya perkembangan internet dan teknologi informasi.

2.4.2 Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

Golf adalah permainan luar ruang yang dimainkan secara perorangan atau tim yang berlomba memasukkan bola ke dalam lubang-lubang yang ada di lapangan dengan jumlah pukulan tersedikit. Bola golf dipukul dengan menggunakan satu set tongkat pemukul yang disebut klab (stik golf). Golf adalah salah satu dari permainan yang tidak memiliki lapangan permainan yang standar, melainkan dimainkan di padang golf yang masing-masing memiliki desain unik, dan biasanya terdiri dari 9 atau 18 *hole* (lubang). Aturan utama dalam golf adalah "memainkan sebuah bola dengan stik golf dari daerah tee (*teeing ground*) ke dalam lubang dengan satu pukulan atau beberapa pukulan berikutnya sesuai dengan Aturan".

Beberapa tahun terakhir, golf ternyata memegang peranan penting dalam perkembangan dunia pariwisata Indonesia. Perkembangan wisata golf Indonesia dipandang memiliki potensi yang cukup besar. hingga saat ini wisata golf mampu menjaring sekitar 3.000 orang per tahun. Jauh lebih baik daripada lima tahun yang lalu, di mana hanya mampu menjaring sekitar 900 turis mancanegara saja. Dengan jumlah lapangan golf sebanyak 150 lapangan yang tersebar di Jakarta, Bogor, Bandung, Surabaya, Batam, Bali, Bintan dan Yogyakarta, sangat disayangkan jika potensi ini tidak dimanfaatkan sebaik-baiknya.

Untuk itu, kegiatan promosi destinasi wisata golf terus digiatkan oleh pemerintah dalam hal ini Kementerian Pariwisata demi meningkatkan jumlah kunjungan turis mancanegara. Hal ini diwujudkan dengan pergelaran promosi wisata

golf Indonesia di beberapa negara seperti Vietnam, Thailand, China, Korea Selatan dan Jepang. Pemerintah optimis, program ini mampu mengenalkan keunikan destinasi wisata golf di Indonesia kepada turis mancanegara baik golfer profesional maupun amatir.

Dalam 5 tahun terakhir ini naik nya jumlah pemain golf di Indonesia baik turis maupun local menjadi kesempatan emas pemerintah untuk menjadikan golf sebagai wisata, dalam pemasaran golf sendiri, pemilihan strategi pemasaran yang cocok sangat di butuhkan untu meningkatkan kosumen yang datang bermain ke lapangan golf. Gunung geulis golf menghadapi masalah penurunan jumlah konsumen dari tahun ke tahun. Dari kondisi perusahaan yang seperti ini gunung geulis golf perlu melakukan analisis perencanaan strategi Perencanaan strategi merupakan proses perusahaan dalam menentukan strategi dalam pengambilan keputusan untuk menggunakan sumber daya dalam mencapai tujuan perusahaan. Tujuan analisis perencanaan strategi adalah untuk menyusun strategi sesuai dengan misi dan visi perusahaan. Melalui visi dan misi maka kegiatan manajemen dapat dilihat mulai dari strategi produk, pasar yang menjadi target perusahaan dan konsumen yang membeli produknya.

Hal ini diperlukan untuk mencocokkan dengan serangkaian kegiatan perusahaan yang dijalankan dalam proses pencapaian tujuan tersebut. Langkah berikutnya menganalisis faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Analisis lingkungan eksternal adalah analisis untuk melihat faktor peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi lingkungan perusahaan pada saat ini dan mengantisipasi perubahan-perubahan dimasa mendatang. Lingkungan eksternal terdiri dari sosial demografi, teknologi, ekonomi lingkungan, politik dan legal.

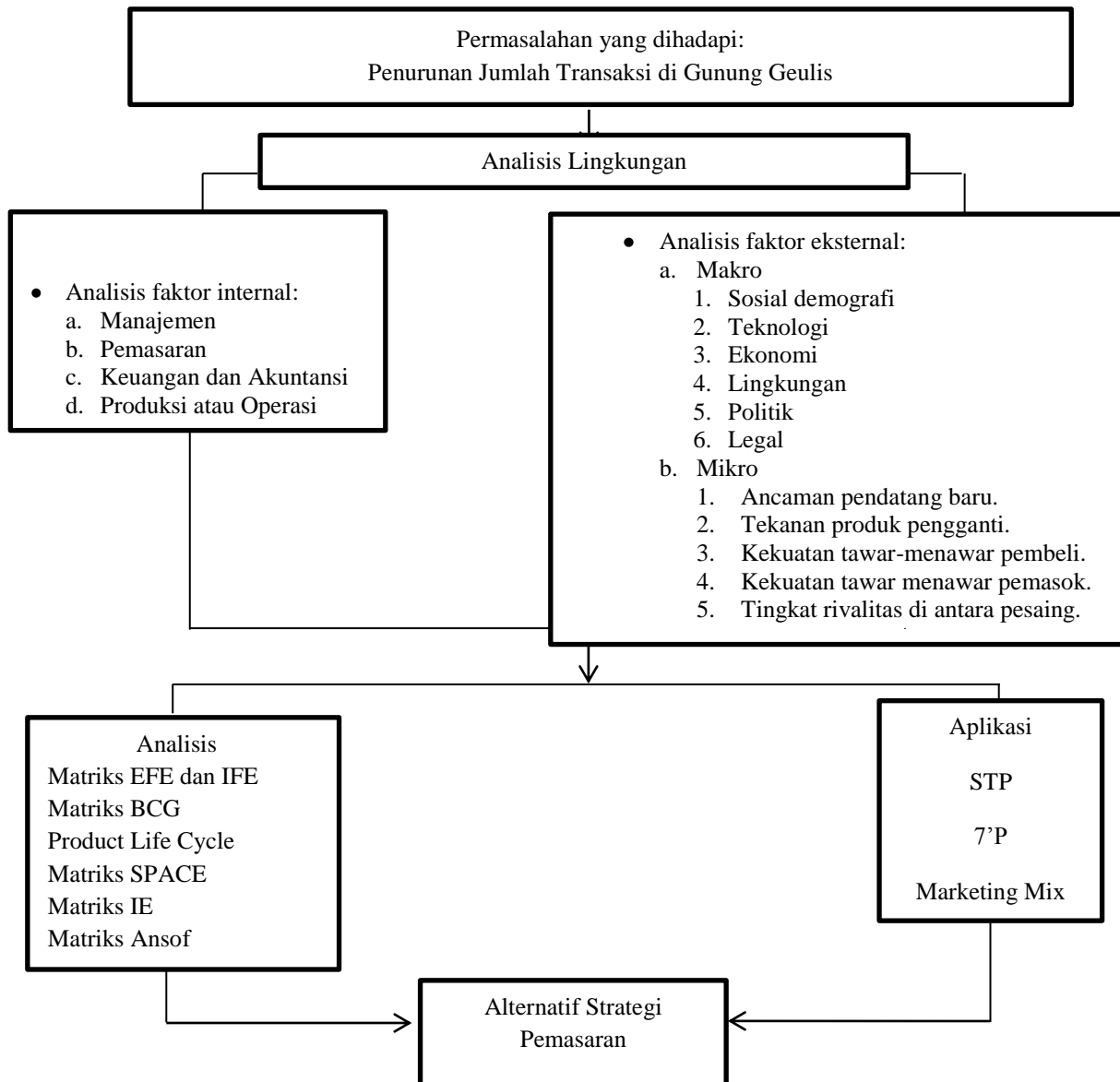
Analisis lingkungan internal perusahaan adalah analisis untuk melihat faktor kekuatan dan kelemahan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan internal ini terdiri dari manajaemen fungsional yaitu manajemen, pemasaran, keuangan dan produksi atau operasi.

Setelah menganalisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal, hingga pada akhirnya melakukan identifikasi dan menganalisis lingkungan tersebut dengan EFE dan IFE untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, sebagai alternatif strategi yang diberikan didasarkan pada kondisi perusahaan dengan melihat aspek eksternal dan internal perusahaan. Setelah itu perusahaan dapat mengetahui produk perusahaan itu sendiri di *market*, sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan dengan menggunakan bantuan dari matriks space, matriks BGC, dan matriks PLC. Barulah perusahaan dapat mengambil keputusan strategi tersebut dengan strategi STP (*Segmentation, Targeting, Positioning*), dan juga bauran pemasaran (*marketing mix*) yang menjadi alat pemasaran bagi perusahaan.

Tujuan gunung geulis golf dalam membuat kerangka pemikiran yaitu memfokuskan arah *semua* program dan aktivitas dalam melaksanakan kegiatan misi

perusahaan. Pelaksanaan kegiatan ini bertujuan untuk menetapkan target dan sasaran perusahaan.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai Analisis Strategi Pemasaran gunung geulis golf dinyatakan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 10
Paradigma Penelitian

BAB III
OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang di gunakan dalam penelitian adalah metode deskriptif (*eksploratif*) yang di lakukan dengan pengamatan secara langsung dengan studi kasus mengenai Gunung Geulis Golf.

3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

Objek penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah menganalisis strategi pemasaran. Unit analisis dalam penelitian ini adalah seluruh manajmen yang ada di Gunung geulis Golf . Adapun lokasi penelitian ini adalah Gunung geulis golf Jalan Pasir Angin, Gadog-Bogor, Jawa Barat.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis data pada penilitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari hasil survei melalui wawancara dengan pihak manajemen yang berwenang di Gunung geulis golf .

Sumber data penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan kepala divisi pemasaran Gunung geulis golf.
2. Data sekunder diperoleh melalui teknik pengumpulan data dan informasi yang meliputi sumber-sumber kepustakaan, penelitian sebelumnya, literatur buku, dan media masa.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Tabel 7
Operasionalisasi Variabel
Analisis Strategi Pemasaran Gunung Geulis Golf

Variabel	Indikator	Sub variabel	Ukuran	Skala
Strategi Pemasaran	Strategi pemasaran merupakan alat fundamental yang dirancang atau direncanakan untuk mencapai tujuan suatu perusahaan dengan melakukan pengembangan keunggulan bersaing yang berkesinambungan	Eksternal		
		Makro :		
		Social/ Demographic	<ul style="list-style-type: none"> • Salah satu variable demografi yang mempengaruhi adalah usia, Dimana pemain golf banyak yang berusia lebih dari 50tahun adalah mereka yang biasanya mengisi hari dengan olahraga • Taraf kesejahtraan 	Ordinal

Variabel	Indikator	Sub variabel	Ukuran	Skala
	lewat pasar yang dimasuki dan program yang digunakan untuk melayani pasar sasarannya..		dimana kesejahteraan yang tinggi akan meningkatkan volume/ jumlah kosnumen golf yang datang.	
		Technological (Teknologi)	<ul style="list-style-type: none"> Perkembangan penggunaan teknologi, dimana dengan canggihnya teknologi lebih memudahkan untuk memberi informasi tentang perusahaan. Banyaknya aplikasi online yang memudahkan reservasi. 	Ordinal
		Economics (Ekonomi)	<ul style="list-style-type: none"> Peningkatan pendapatan masyarakat Pertumbuhan ekonomi 	Ordinal
		Environment (Lingkungan)	<ul style="list-style-type: none"> Rasa aman dan nyaman pengunjung saat bermain golf . 	Ordinal
		Political (Politik)	<ul style="list-style-type: none"> Stabilitas politik negara Keamanan Negara menjadi pertimbangan turis atau wna datang ke Indonesia 	Ordinal
		Legal (Hukum)	<ul style="list-style-type: none"> Peraturan yang sudah ditetapkan dalam perlindungan konsumen Adanya undang - undang yang mengatur asuransi 	Ordinal
		Etichal (Etika)	<ul style="list-style-type: none"> Saling bersikap kooperatif antara perusahaan dengan konsumen. 	Ordinal
		Mikro :		
		Persaingan di antara perusahaan yang bersaing	<ul style="list-style-type: none"> Lokasi yang berdekatan antara lapangan golf yang lain Akses jalan yang baik dan mudah di laui 	Ordinal
		Masuknya pesaing baru atau potensial	<ul style="list-style-type: none"> Modal yang di butuhkan sangat besar sehingga industry ini sulit untuk di masuki pesaing baru Adanya transformasi retail & wisata. 	Ordinal
		Potensi pengembangan produk substitusi	<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan event organizer di setiap lapangan golf yang berbeda-beda 	Ordinal

Variabel	Indikator	Sub variabel	Ukuran	Skala
		Kekuatan Posisi Tawar Pemasok	<ul style="list-style-type: none"> • Minat calon pengunjung terhadap harga promo yang ditawarkan. • Potongan harga dan benefit fasilitas tambahan yang ditawarkan oleh perusahaan. 	Ordinal
		Internal		
		Functional		
		Msdm	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan • Pengorganisasian • Pemotivasian • Penempatan staf • Pengendalian dan Pengawasan 	Ordinal
		Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentasi • Targeting • Positioning • Bauran pemasaran 	Ordinal
		Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Arus keuangan dan analisis profit margin 	Ordinal
		Produksi atau Operasi	<ul style="list-style-type: none"> • Standar pelayanan 	Ordinal

3.5 Metode Penarikan Sampel

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penarikan sampel purposive sampling yaitu peneliti menentukan atau memilih responden yang akan diteliti yang memenuhi kriteria yang layak sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Jumlah keseluruhan sampel adalah 3 Level, sampel yang dipilih merupakan perwakilan pada masing-masing bagian atau pimpinan dalam setiap divisi perusahaan. Diantaranya yaitu, General Manajer, Manajer Marketing, dan Manajer Operational.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Berdasar metode *purposive sampling* di atas, maka data yang terpilih dikumpulkan dengan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan beberapa cara yaitu :

1. Wawancara langsung dengan Savitri selaku Manajer marketing
2. Melakukan observasi atau pengamatan langsung terhadap strategi pemasaran yang dilakukan oleh Gunung Geulis Golf
3. Pengumpulan data sekunder diperoleh secara manual dari teknik pengumpulan data dan informasi yang meliputi sumber-sumber kepustakaan, web-site, penelitian sebelumnya dan literatur buku.

3.7 Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.7.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran secara jelas dan objektif yang digunakan untuk mendeskripsikan visi, misi mengenai objek penelitian.

3.7.2. Visi Misi Perusahaan

Visi Perusahaan

Menjadi pilihan utama lapangan golf untuk pemain Golf di tingkat dunia dalam layanan dan kinerja

Misi Perusahaan

Dengan memberikan pelayanan terbaik, keramahan karyawan, suasana yang aman dan nyaman, makanan yang enak dan cepat, serta lapangan yang nyaman untuk bermain bagi Member maupun Non – Member

3.7.3. Analisis Lingkungan Eksternal

3.7.3.1. Analisis Lingkungan Makro

1. Sosial, Demografi, dan Lingkungan
Olahraga golf menjadi gaya hidup bagi masyarakat kelas atas karena dengan olahraga golf pemain mendapatkan kesegaran dan ketenangan di hamparan rumput yang luas.
2. Teknologi
Penggunaan teknologi bertujuan untuk meningkatkan jumlah transaksi golf karena adanya aplikasi-aplikasi yang memberikan info-info promo dan memudahkan calon pemain membooking lapangan dengan mudah dan cepat
3. Ekonomi
Di karenakan golf merupakan olahraga yang di lakukan oleh kalangan kelas atas dan banyaknya adalah seorang pengusaha, maka pertumbuhan ekonomi yang baik sangat mempengaruhi jumlah transaksi di bidang olahraga ini.
4. Politik dan Legal
Di karenakan pemain golf banyak juga dari luar negri maka keamanan dan terjalinnya hubungan yang baik anatra Indonesia dengan Negara lain sangat penting dalam pertumbuhan di bidang golf.

3.7.3.2. Analisis Lingkungan Indutri

1. Persaingan antar perusahaan sejenis
Banyaknya perusahaan sejenis dengan jarak yang tidak terlalu berjauhan membuat strategi pemasaran yang tepat sangatlah penting. Perusahaan harus

selalu mampu berinovasi dan mampu menarik perhatian pelanggan-pelanggannya.

2. Ancaman pendatang baru

Di karenakan untuk membangun lapangan golf tidak mudah dan membutuhkan waktu yang lama ancaman pendatang baru tidaklah terlalu tinggi, hanya saja yang sering terjadi adalah renovasi lapangan golf di perusahaan-perusahaan yang sudah berdiri.

3. Ancaman produk substitusi

Produk substitusi merupakan produk yang bisa menggantikan fungsi dari pada produk utama. Disini produk substitusi memiliki fungsi yang sama dengan produk perusahaan dan dapat mempengaruhi keberadaan produk perusahaan selama di pasar. Produk substitusi menjadi ancaman apabila mempunyai harga yang lebih murah namun memiliki kualitas dan manfaat yang sama dengan produk yang ditawarkan perusahaan.

4. Kekuatan tawar-menawar pemasok

5. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Penawaran harga yang relative murah lebih di lirik oleh para pemain, sehingga perlu banyak nya promo-promo yang harus di lakukan oleh para marketing agar dapat menarik konsumen dengan banyak dakan tetapi harus tetap mampu memberikan keuntunganyang besar terhadap perusahaan.

3.7.4. Analisis Lingkungan Internal

Analisis terhadap faktor internal perusahaan dilakukan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis lingkungan internal terdiri dari manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, dan produksi atau operasi. Dalam pemasaran digunakan analisis dari segi segmentasi, *targeting*, *positioning*, dan *marketing mix*.

3.7.5. Tahap Pencocokan (*Matching stage*)

Mecocokan factor keberhasilan kunci internal dan eksternal adalah kunci untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak secara efektif.

3.7.5.1. Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data-data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, teknologi, persaingan dipasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal lainnya.

3.7.5.2. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi perusahaan mengenai aspek internal perusahaan dari beberapa fungsional

seperti aspek manajemen, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, sistem informasi dan produksi.

3.7.5.3. Matriks IE

Gabungan matriks IFE dan EFE menghasilkan matriks IE yang berisi sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai bobot dari matriks-matriks IFE dan EFE. Adapun tujuan penggunaan matriks IE yaitu untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat unit bisnis yang lebih detail.

3.7.6. Matriks SWOT

Analisis SWOT merupakan sebuah alat pencocokan yang dapat membantu organisasi atau perusahaan untuk dapat mengembangkan empat jenis strategi, yaitu:

1. Strategi *Strengths-Opportunities/SO* (kekuatan-peluang)
Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan.
2. Strategi *Weaknesses-Opportunities/WO* (kelemahan-peluang)
Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.
3. Strategi *Strengths-Threats/ST* (kekuatan-ancaman)
Melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal dengan kekuatan.
4. Strategi *Weaknesses-Threats/WT* (kelemahan-ancaman)
Strategi ini merupakan strategi taktik bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Perusahaan yang sedang mengalami beberapa ancaman eksternal dan kelemahan internal mungkin berada dalam posisi yang tidak aman.

Internal Eksternal	S- Strengths (kekuatan)	W-Weaknesses (kelemahan)
O-Opportunities (peluang)	<p style="text-align: center;"><u>Strategi (SO)</u></p> <p>Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p style="text-align: center;"><u>Strategi (W.O)</u></p> <p>Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
T-Threats (ancaman)	<p style="text-align: center;"><u>Strategi (ST)</u></p> <p>Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman</p>	<p style="text-align: center;"><u>Strategi (W.T)</u></p> <p>Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

Gambar 11
Analisis SWOT

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi Wo bertujuan memperbaiki kelemahan internal dan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Strategi WT di arahkan untuk mengurangi atau menghindari ancaman Eksternal.

3.7.7. Matriks BCG

Merupakan suatu diagram yang digunakan untuk membantu berbagai macam perusahaan untuk menganalisis unit bisnis atau lini produk mereka. Diagram ini menempatkan tiap unit bisnis atau produk perusahaan kedalam suatu matriks yang memiliki dua sumbu, yaitu pangsa pasar dan pertumbuhan pasar. Adapun matriks pertumbuhan-pangsa BCG yaitu

1. Pada sumbu vertikal, tingkat pertumbuhan pasar memberikan ukuran daya tarik pasar
2. Pada sumbu horizontal, pangsa pasar relatif berlaku sebagai ukuran kekuatan perusahaan di pasar
3. Matriks pertumbuhan-pangsa mendefinisikan 4 jenis SBU, yaitu bintang, sapi kas, tanda tanya dan anjing.

3.7.8. Matriks PLC

Di dalam pemasaran ada suatu siklus atau tahapan yang dapat membantu perusahaan untuk mengetahui dan menganalisa secara jelas sejauh mana produk yang dihasilkan dapat bertahan secara kompetitif. Proses ini dikenal dengan nama *Product Life Cycle* atau siklus hidup produk.

Konsep siklus hidup produk bisa dimanfaatkan oleh manajer agar bisa memahami dinamika produk dan pasar.

Manfaat sesungguhnya bisa beragam tergantung dari situasi pengambilan keputusan. Sebagai alat perencanaan, konsep daur hidup produk bisa membantu memperjelas tantangan-tantangan pemasaran pada setiap tahap dan alternatif strategi apa saja yang bisa digunakan perusahaan. Sebagai alat pengendalian, konsep ini membantu perusahaan dalam membandingkan prestasi dengan produksi sejenis di masa lalu.

3.7.9. Matriks SPACE

Space Matrix (Strategic Position and Action Evaluation) dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram cartesius yang terdiri atas 4 kuadran dengan skala ukuran yang sama. Kerangka keempat kuadran itu menunjukkan apakah akan mengindikasikan strategi *aggressive*, *conservative*, *defensif*, atau *competitive* bagi perusahaan yang di analisis. Keempat faktor ini adalah faktor penentu yang paling untuk menentukan posisi strategis perusahaan.

3.7.10. Segmentasi, Targeting, dan Positioning

3.7.10.1. Segmentasi

Segmentasi pasar adalah strategi yang dirancang untuk mengalokasikan sumber daya pemasaran kepada segmen yang telah di definisikan. Segmentasi pasar merupakan proses menempatkan konsumen dalam subkelompok di pasar-produk, sehingga para pembeli memiliki tanggapan yang hampir sama dengan strategi pemasaran dalam penentuan posisi perusahaan. Dalam pengadaan segmentasi pasar, maka pembagiannya dibagi berdasarkan lima kategori:

1. Segmentasi Pasar berdasarkan Geografi
2. Segmentasi Pasar berdasarkan Demografi
3. Segmentasi Pasar berdasarkan Sociocultural
4. Segmentasi Pasar berdasar Tingkah Laku

3.7.10.2. Targetting

Targeting adalah salah satu cara mencapai pemasaran yang efektif dan efisien, yaitu dengan memilih segemen pasar yang akan di tuju dengan cara :

1. Memastikan bahwa segmen pasar yang di bidik cukup besar dan cukup menguntungkan.
2. Mengukur apakah perusahaan memiliki kekuatan dan keahlian yang memadai untuk menguasai segmen pasar yang di pilih.
3. Mempertimbangkan situasi persaingan secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi daya tarik targeting perusahaan.

3.7.10.3. Positioning

Ada empat kriteria dalam menentukan posisi pasar (*positioning*), yaitu:

1. Konsumen (*Customer*)
2. Perusahaan (*Company*)
3. Pesaing (*Competitor*)
4. Perubahan (*Change*)

Positioning merupakan tindakan perusahaan untuk merancang produk dan bauran pemasaran agar dapat terciptanya kesan tertentu dalam ingatan konsumen. Sehingga dengan demikian konsumen dapat memahami dan menghargai apa yang dilakukan perusahaan dalam kaitannya dengan para pesaingnya. Bagi perusahaan tindakan untuk meneliti atau mengidentifikasi posisi pesaing dan memutuskan untuk mengambil posisi setaraf dengan posisi pesaing atau mencari kesempatan dalam pasar. Jika posisi perusahaan itu sendiri dekat dengan pesaing lainnya, perusahaan itu harus menyeleksi dan kemudian mencari perbedaan lebih lanjut melalui perbedaan-perbedaan tersendiri.

3.8 Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

3.8.1 Strategi 7P (*Product, Place, Price, Promotion People, Process, Physical Evidence*)

1. Produk (*Product*)

Produk adalah apapun yang bisa ditawarkan ke sebuah pasar dan bisa memuaskan sebuah keinginan atau kebutuhan

2. Harga (*Price*)

Kebijaksanaan harga erat kaitannya dengan keputusan tentang produk atau jasa yang dipasarkan. Hal ini disebabkan harga merupakan penawaran suatu produk atau jasa. Dalam penetapan harga, biasanya didasarkan pada suatu kombinasi barang/jasa ditambah dengan beberapa jasa lain serta keuntungan yang memuaskan.

3. Tempat (*Place*)

Tempat merupakan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk membuat produknya mudah diperoleh dan tersedia pada konsumen sasaran. Distribusi memiliki peranan yang sangat penting dalam membantu perusahaan untuk memastikan produknya pada pasar sasaran.

4. Promosi (*Promotion*)

Promosi adalah semua kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan dan mempromosikan produknya kepada pasar sasaran.

5. Orang (*people*)

Proses seleksi, pelatihan dan pemberian motivasi kepada karyawan yang nantinya akan dapat digunakan sebagai evaluasi perusahaan dalam memenuhi kepuasan pelanggan.

6. proses (*Proses*)

Proses adalah kegiatan yang menunjukkan bagaimana pelayanan diberikan kepada konsumen selama melakukan pembelian barang. Perusahaan sering menawarkan berbagai macam bentuk pelayanan untuk tujuan menarik konsumen melalui *front liner* seperti, menawarkan fasilitas jasa konsultasi gratis, pengiriman produk, kartu kredit, kartu member dan fasilitas layanan yang berpengaruh terhadap *image* perusahaan. Proses tersebut bisa diartikan bahwa, mutu pelayanan sangat bergantung pada proses penyampaian informasi kepada konsumen. Karyawan adalah penggerak perusahaan, maka untuk menjamin mutu pelayanan (*quality assurance*) tersebut, seluruh operasional perusahaan harus dijalankan sesuai dengan sistem dan prosedur yang terstandarisasi oleh karyawan yang berkompetensi, berkomitmen dan loyal terhadap perusahaan.

7. Bukti Fisik (*Physical Evidence*)

Bukti fisik yaitu bukti fisik yang dimiliki oleh perusahaan dan ditujukan kepada konsumen sebagai nilai tambah bagi perusahaan. Bukti fisik merupakan wujud nyata yang ditawarkan kepada pelanggan ataupun calon pelanggan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Gunung Geulis Golf

Gunung Geulis Golf yang berada di atas lahan seluas 450 hektar ini dirancang oleh Thomson Wolveridge & Perret asal Australia dan dibangun pada 22 Juli 1992 dan beroperasi Senin hingga Minggu, mulai pukul 05:30 – 18:00 WIB. Gunung Geulis Golf & Country Club yang terletak di area Ciawi, Bogor, Jawa Barat ini. Memiliki dua lapangan 18 hole yang terbagi atas West Course dan East Course dan berada di atas ketinggian 400-500 meter di atas permukaan laut membuat lapangan ini memiliki udara yang segar dan pastinya, tantangan alami. West Course yang ada di Gunung Geulis Golf & Country Club merupakan lapangan golf pertama yang dibangun di area perbukitan daerah Bogor. Lapangan berbukit ini terbentang sejauh 6.075 meter dengan jumlah 71 par ini memiliki pemandangan pegunungan yang indah. Pegolf harus bersabar untuk memainkan West Course ini. Selain itu, pemilihan stik yang tepat menjadi suatu keharusan.

East Course juga dirancang oleh Thomson, Wolveridge dan Perret, memiliki panjang 6.065 meter dengan par 72. East Course lebih pendek dibandingkan West Course. Sembilan hole pertama East Course memiliki tip perbukitan yang naik turun, disesuaikan dengan kontur perbukitan Bogor. Sementara sembilan hole lainnya lebih ramah dengan fairway yang lebih lebar. Green di Gunung Geulis Golf & Country Club terawat dengan baik dan setiap hole-nya bisa membuat pegolf dengan beragam tingkat kemampuan senang untuk bermain di sini.

Gunung Geulis Golf & Country Club dilengkapi dengan beragam fasilitas. Mulai driving range, restaurant dengan menu pilihan yang menggugah selera, proshop yang menjual peralatan golf dari brand ternama termasuk rental stik golf, lima VIP Room yang bisa menampung 8 hingga 60 pemain, locker room dan spa serta fasilitas konvensi, pusat kesehatan dan kompleks olahraga yang dilengkapi fasilitas indoor dan outdoor, termasuk cottage dan pusat rekreasi. Geulis Golf & Country Club juga memiliki fasilitas hotel bintang lima satu-satunya di Bogor, yakni Hotel Royal Tulip, yang menjadi tempat sempurna untuk menikmati hari libur. Hotel Royal Tulip menawarkan 173 kamar mewah dengan pemandangan dan udara pegunungan yang segar, cocok bagi mereka yang menginginkan ketenangan.

Saat ini Gunung Geulis Golf & Country Club memiliki 610 member dengan jumlah member yang bermain dalam satu bulan sekitar 800 orang dan sisanya adalah tamu. Ada empat kategori member di sini, yakni Private Membership, Corporate Membership yang hanya diberikan kepada satu orang yang dipilih, Family Membership yang diperuntukkan bagi member private atau corporate seperti pasangan, dan Term Membership yang berlaku selama satu tahun. Keuntungan

dengan menjadi member adalah mendapat potongan harga 10 persen untuk transaksi di restaurant dan proshop serta potongan untuk sewa cottage sebesar 25 persen di hari biasa dan 20 persen di akhir pekan. Selain itu, potongan harga sebesar 10 persen juga diberikan untuk penggunaan ruangan VIP dan sejenisnya.

4.1.2. Visi Dan Misi Gunung Geulis Golf

Visi Perusahaan

Menjadi pilihan utama lapangan golf untuk pemain Golf di tingkat dunia dalam layanan dan kinerja

Misi Perusahaan

Dengan memberikan pelayanan terbaik, keramahan karyawan, suasana yang aman dan nyaman, makanan yang enak dan cepat, serta lapangan yang nyaman untuk bermain bagi Member maupun Non – Member

4.1.3. Karakteristik Bisnis Pariwisata Golf

Dalam memasarkan destinasi pariwisata, para pemasar harus memahami terlebih dahulu mengenai karakteristik bisnis pariwisata, karena dalam memasarkan suatu penawaran (*offering*), setiap industri memiliki keunikan bisnis tersendiri yang berbeda-beda.

4.1.3.1 Sejarah dan Perkembangan Golf

Sejarah golf dimulai dengan asal usul yang kurang jelas, namun berbagai kalangan umumnya setuju dengan teori olahraga golf berasal dari Skotlandia sekitar tahun 1100-an.^[1] Punggembala Skotlandia memukul-mukul batu kecil hingga masuk ke lubang sarang kelinci di tempat yang sekarang menjadi The Royal and Ancient Golf Club of St Andrews^[1]

Permainan seperti golf pernah dimainkan pada 26 Februari 1297 di Belanda, tepatnya di kota Loenen aan de Vecht. Orang Belanda bermain dengan tongkat dan bola kulit. Pemenangnya adalah pemain yang terbanyak mengenai sasaran dengan bola. Sasaran berada di tempat yang terpisah beberapa ratus meter. Permainan memasukkan bola ke lubang dengan "stik golf" sebagai pemukul juga sudah dimainkan pada abad ke-17 di Belanda, dan jauh lebih awal dari golf yang dimainkan orang Skotlandia. Selain itu masih terdapat banyak lagi dokumen yang menceritakan tentang permainan mirip golf di berbagai tempat di benua Eropa.

Padang golf tertua di dunia adalah lapangan golf bernama The Old Links di Musselburgh Racecourse. Lapangan golf yang berada di tepi laut disebut *links* karena berada di bukit-bukit berpasir yang menghubungkan daratan dan laut. Bukti tertulis menunjukkan golf dimainkan di Musselburgh Links pada tahun 1672, walaupun Ratu Mary dari Skotlandia dilaporkan sudah bermain golf di sana pada tahun 1567.

Pada mulanya golf merupakan aktivitas olahraga yang di mainkan oleh orang-orang menengah ke atas, karena peralatan golf dan harga untuk bermain golf terbilang cukup mahal, kemudian golf berkembang menjadi bisnis dimana dalam olahraga golf sering menjadi ajang untuk mengajak klien untuk bermain golf bersama dimana di iringi dengan membicarakan kerja sama ataupun berlanjut untuk meeting itu sebabnya kini banyak lapangan golf yang menyediakan ruangan VVIP untuk tamu berlanjut meeting setelah bermain golf, selain berkembang menjadi ajang bisnis, golf pun kini menjadi tempat pariwisata bagi turis yang sengaja datang dari luar negeri untuk bermain golf di Indonesia.

1. Jenis-jenis pemain golf

a. *Member*

Member yaitu pemain golf yang membeli kartu anggota di suatu club house, dan membayar annual fee setiap tahun. Keuntungan menjadi member yaitu mendapatkan harga special setiap bermain baik weekday maupun weekend selain itu member juga mendapatkan hak untuk di utamakan di banding tamu lain.

b. *Guest to member*

Yaitu golfer yang bermain dengan member, keuntungan menjadi guest to member yaitu mendapatkan potongan harga kira-kira 20% dari harga normal.

c. *Visitor*

Yaitu berlaku pada golfer yang berusia di atas 18th di bawah 50th tanpa memiliki member club house ataupun bermain dengan member serta pemain golf yang berasal dari luar negeri atau turis. Untuk jenis ini di kenakan harga normal tanpa potongan harga.

Selain dari jenis-jenis pemain golf perusahaan juga harus memperhatikan kriteria-kriteria pemain golf yaitu :

a. *Pro golf*

Yaitu pemain yang sudah ahli dalam bermain golf jenis pemain ini menyukai tantangan dan medan lapangan yang sulit dengan medan yang berbukit-bukit dan jarak ke par yang lebih Panjang dari biasanya.

b. *Amatir golf*

Yaitu pemain yang baru belajar bermain golf yang di butuhkan oleh para pemain golf amatir biasanya lapangan golf yang memiliki drivange range untuk latihan atau pemanasan terlebih dahulu sebelum turun langsung ke lapangan, untuk jenis golfer ini biasanya bermain di lapangan yang tidak banyak rintangan atau medan lapangan yang mudah serta par yang lebih pendek.

c. *Senior golf*

Yaitu pemain yang berusia di atas 50th atau sudah pensiun pemain golf dengan jenis ini biasanya bermain golf dengan tujuan rilex atau mencari ketenangan yang jauh dari keramaian atau kota

d. Junior golf

Yaitu pemain yang berusia di bawah 18th yang memilih golf sebagai olahraga atau kegiatan ketika mengisi waktu luang. Yang di butuhkan oleh junior adalah tipe course yang datar dan jarak ke par yang tidak terlalu Panjang.

2. Macam-macam lapangan golf

Setiap lapangan golf memiliki ciri khas dan fasilitas yang berbeda-beda, seperti :

a. Memiliki jumlah 18hole atau lebih

Dalam satu kali bermain terdiri 18 hole biasanya 18hole terdiri dari 90kali pukulan, akan tetapi ada juga club house yang memilki jumllah hole di atas 18 yaitu di 27 hole, 36 hole dan 42 hole.

b. Memilki *drivange range*

Drivange range adalah tempat berlatih memukul bola atau mengarahkan bola, *drivange range* juga bisa di gunakan untuk pemanasan sebelum turun langsung ke lapangan, ataupun mengisi waktu terlebih dahulu sebelum mendapat giliran turun ke lapangan.

c. Memilki proshop

Proshop yaitu tempat membeli peralatan golf seperti stick, bola sepatu topi dll dengan berbagai merk yang berbeda-beda di setiap club house.

d. *Restaurant*

Dengan tamu yang berasal dari berbagai negara seperti korea, jepang Australia, Singapore Malaysia dll maka restaurant di club house biasanya menyediakan berbagai makanan luar mapun dalam negri. Yang bisa di nikmati sebelum ataupun sesudah bermain golf

e. *VIP/ VVIP Meeting*

Yaitu ruangan yang di rancang untuk ruang pertemuan atau gathering perusahaan, di ruangan ini bisa di adakan meeting sekaligus makan siang ataupun makan malam.

4.1.4. Logo Perusahaan



Sumber: Dokumen HRD *Gunung Geulis Golf*

Gambar 12

Logo gunung geulis golf

4.1.5 Produk Perusahaan

Gunung Geulis Golf merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa, dengan mengutamakan kepuasan pelanggan gunung geulis golf memberikan pelayanan terbaik untuk para pelanggannya.

Produk yang ditawarkan Gunung Geulis Golf adalah

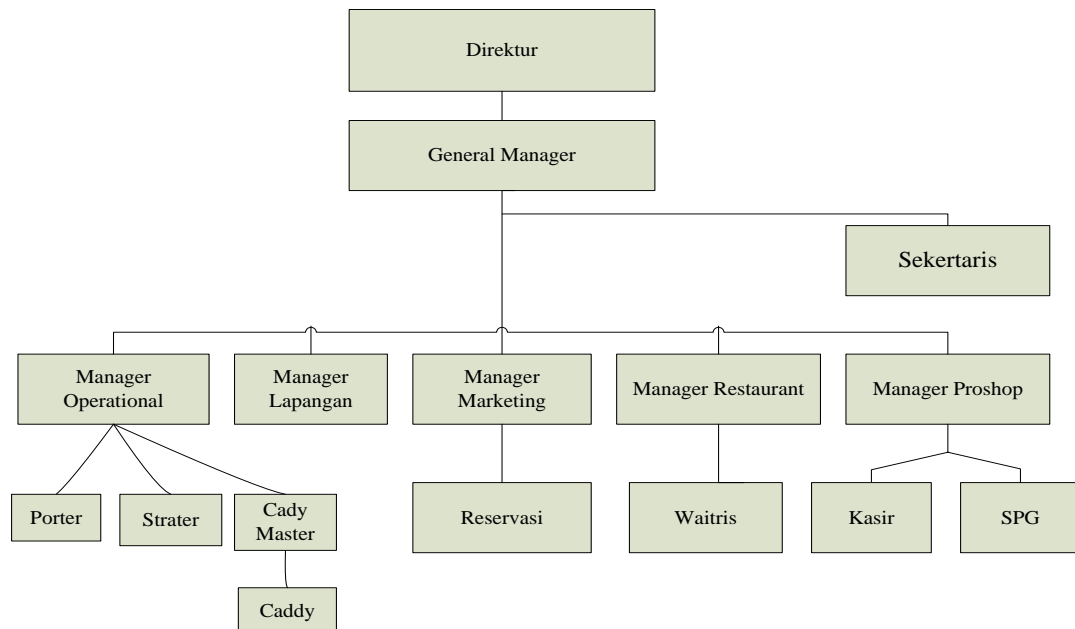
1. Lapangan berbukit terbentang sejauh 6.075 meter dengan jumlah 71 par ini memiliki pemandangan pegunungan yang indah.
2. Driving range yang buka dari pukul 06-00 s/d 17-00
3. Proshop yang menjual peralatan dan kebutuhan penunjang untuk bermain Golf
4. Restaurant yang menyajikan berbagai masakan nusantara ataupun luarneгри.
5. Vip / Meeting di sediakan perusahaan untuk meeting dll.

4.1.6 Kegiatan Usaha

Gunung Geulis Golf merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa, pengguna jasa di bidang ini termasuk ke dalam golongan menengah ke atas dengan rata-rata penghasilan 20jt ke atas.

Perusahaan menjalin banyak kerja sama dengan beberapa perusahaan untuk memberikan jaminan atau fasilitas olahraga golf untuk para karyawan atau petinggi-petinggi perusahaan.

4.1.7 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas



Gambar 13
Struktur organisasi

1. Presiden direktur

Presiden direktur adalah pemimpin tertinggi dalam suatu perusahaan. Pimpinan tertinggi ini memiliki tanggung jawab dalam memimpin dan mengarahkan perusahaan yaitu dalam :

- a. Menyusun strategi dan Visi
- b. Menjalin hubungan dan kemitraan strategis
- c. Mengatur investasi, alokasi dan divestasi
- d. Memimpin direksi
- e. Memastikan bahwa prinsip tata kelola perusahaan benar-benar di terapkan dengan baik
- f. Membuat rencana pengembangan perusahaan dan usaha perusahaan dalam jangka pendek dan panjang.
- g. Bertanggung jawab penuh dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan perseroan dalam mencapai maksud dan tujuannya,
- h. Menjalin hubungan kerjasama dengan berbagai perusahaan.

2. General manager

General manager adalah manager yang bertanggung jawab kepada seluruh bagian atau fungsional pada suatu perusahaan atau organisasi. General manager memimpin beberapa unit bidang fungsi pekerjaan yang mengepalai beberapa atau seluruh manager fungsional.

Tugas dan tanggung jawab general manager adalah :

- a. Menetapkan kebijakan perusahaan dengan menentukan rencana dan tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang
- b. Bertanggung jawab keluar dan keluar perusahaan.
- c. Mengkoordinir dan mengawasi tugas-tugas yang di delegasikan kepada dan menjalin hubungan kerja yang baik.
- d. Menjadi prantara dalam mengkomunikasikan ide, gagasan dan strategi antara pimpinan dan staf.
- e. Membimbing bawahan dan mendelegasikan tugas-tugas yang dapat dikerjakan oleh bawahan secara jelas.

3. Sekertaris

Tugas-tugas sekertaris adalah

- a. Menyiapkan agenda rapat pimpinan
- b. Menjadi notulen rapat
- c. Menerima surat
- d. Melakukan kordinasi
- e. Menyusun dan membuat jadwal kegiatan

4. *Finance and Accounting*, bertugas untuk mengelola keuangan Gunung Geulis Golf untuk keberlangsungan perusahaan secara menyeluruh.

5. *Manager Operational*

Bertugas untuk memastikan keadaan lapangan lancar tidak terjadi kemacetan ataupun bentrokan flight.

6. *Manager lapangan*
Bertugas untuk selalu memastikan kondisi lapangan baik-baik saja dan tidak ada kerusakan
7. *Manager Marketing*
Bertugas untuk mengajukan ide-ide atau promo-promo yang akan di jalankan. Serta mempunyai tugas agar tidak sepi pengunjung karena marketing memiliki target jumlah pemain golf sebanyak 4000 pebulan.
8. *Manager Proshop*
Bertugas untuk menyediakan peralatan penunjang untuk bermain golf, misalnya stik golf, bag, baju, sepatu, kaos kaki, handslip, handuk dll
9. *Manager restaurant*
Bertugas untuk menyediakan bahan-bahan untuk di olah / di masak oleh para koki, serta memastikan bahwa semua staff di divisi ini memberikan pelayanan terbaik untuk para tamu.
10. *Porter*
Bertugas untuk mengangkat bag dari mobil tamu untuk di pindahkan ke car caddy ataupun mengembalikan bag dari *car caddy* ke mobil tamu apabila permainan sudah selesai, dan tugas porter adalah untuk memberikan bag tag (no Tamu) kepada pemain.
11. *Starter*
Bertugas untuk mengatur flight pemain atau mengarahkan pemain ke course mana yang akan di mainkan. Serta memastikan bahwa tidak terjadi kemacetan atau bentrokan flight di lapangan.
12. *Caddy master*
Bertugas untuk mengatur atau menyediakan caddy untuk menemani pemain golf.
13. *Registrasi atau Kasir*
Bertugas untuk menyambut tamu, menerima telephone masuk untuk booking lapangan dan lainnya, serta bertugas untuk menerima pembayaran annual fee, Registrasi bermain dan pembayaran pembelian barang-barang proshop.
14. *Waiters*
Bertugas untuk menerima orderan makanana yang di pesan oleh tamu, serta bertugas untuk membawa makanan tersebut.
15. *Caddy*
Bertugas untuk menemani tamu di lapangan dan juga mengarahkan kemana seharusnya arah pukulan bola yang di pukul oleh pemain

4.2 Pembahasan Strategi Pemasaran

4.2.1 Analisis Lingkungan Eksternal Gunung Geulis Golf

Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari segala sesuatu yang secara tidak langsung mempengaruhi kondisi perusahaan. Perusahaan harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi lingkungan perusahaan itu sendiri, Adapun

faktor eksternal perusahaan terdiri dari makro dan mikro lingkungan industri. Untuk lebih lengkapnya yaitu sebagai berikut :

4.2.1.1 Analisis Lingkungan Makro

1. Sosial/Demografi

Lingkungan sosial dan demografi merupakan sesuatu yang sangat dekat dirasakan bagi para pelaku usaha. Tidak ada ruang bagi kita untuk mengatur dan membatasi ledakan perkembangan dari lingkungan demografis. Seperti yang kita ketahui bahwasanya masyarakat merupakan pembentuk pasar dan kekuatan utama yang diamati pemasar adalah populasi dan pendapatan. Pemasar sangat tertarik pada ukuran dan tingkat pertumbuhan populasi disuatu kota, wilayah dan negara sebagai bahan kajian dalam menetapkan pangsa pasar produk yang dihasilkannya serta pendapatannya.

Tabel 8
Pendapatan PDB
(Tahun 2013-2016)

PDB	2013	2014	2015	2016
Dalam Triliun Rupiah	11.081,6	11.013,8	10.920,6	12.406,8
Perubahan % tahunan	5.6 %	5.0 %	4.8 %	5.02 %
PDB Per Kapita	44.8	43.8	42.8	47.9

Sumber: Bank Dunia, 2017

Dari tabel 8 terlihat bahwa, PDB Indonesia pada tahun 2015 turun dibanding tahun 2014. Pada tahun 2015, PDB Indonesia sebesar 4.9%, sementara pada tahun 2014 PDB Indonesia sebesar 5.0%. Ekonomi Indonesia tahun 2016 tumbuh 5,0 persen lebih tinggi dibanding pencapaian tahun 2015 sebesar 5.0 persen. peningkatan PDB ini mengakibatkan juga meningkatnya jumlah pemain golf yang terus meningkat di Indonesia.

Table 9
Kenaikan jumlah golfers
(tahun 2014-2016)

Tahun	Jumlah golfers
2014	136 .000
2015	137.400
2016	140.000

Sumber : www.travelweekly.co.uk, 2017

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dengan meningkatnya pendapatan PDB membuktikan kenaikan jumlah pemain golf, dan perkembangan industry golf itu sendiri akan menjadi peluang bagi perusahaan dengan meningkatnya potensi pasar dan membuat industry golf akan terus di minati oleh para golfer.

2. Teknologi

Penggunaan teknologi bertujuan untuk meningkatkan kualitas atau pelayanan yang di berikan dari gunung geulis golf terhadap para pelanggan, dengan kemajuan teknologi yang semakin pesat gunung geulis golf memanfaatkan perkembangan teknologi dengan cara

a. Aplikasi pemasaran

Kemudahan membooking / memesan lapangan melalui aplikasi yang bisa di download melalui app store yaitu aplikasi go-golf, green golf, 1-18 dll

b. Pembayaran

Kemudahan saat transaksi di gunung geulis golf di karenakan dapat membayar tidak hanya dengan uang tunai melainkan bisa dengan debit, kartu kredit dll. Serta dengan di sediakan nya atm di Gunung Geulis Golf.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa penerapan teknologi pada gunung geulis golf memberikan dampak positif terhadap perusahaan karena memberikan dampak kemudahan serta kenyamanan terhadap tamu.

3. Ekonomi

Pada saat ini, Indonesia sedang gencar-gencarnya melakukan pembangunan di segala bidang agar mengubah dari negara berkembang menjadi negara maju. Kondisi perekonomian Indonesia tahun 2016 yang diukur berdasarkan Produk Domestik Bruto (PDB) mencapai Rp12.406,8 triliun dan PDB perkapita mencapai Rp47,96 juta atau US\$3.605,1. PDB diartikan sebagai nilai keseluruhan semua barang dan jasa yang diproduksi di dalam wilayah tersebut dalam jangka waktu tertentu (biasanya per tahun).

Pertumbuhan ekonomi dapat diartikan juga sebagai proses kenaikan kapasitas produksi suatu perekonomian yang diwujudkan dalam bentuk kenaikan pendapatan nasional.

Kondisi perekonomian dilihat dari PDB tahun 2016 terus membaik dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

Tabel 10
Pendapatan PDB
(Tahun 2013-2016)

PDB	2013	2014	2015	2016
Dalam Triliun Rupiah	11.081,6	11.013,8	10.920,6	12.406,8
Perubahan % tahunan	5.6 %	5.0 %	4.8 %	5.02 %
PDB Per Kapita	44.8	43.8	42.8	47.9

Sumber: Bank Dunia, 2017

Dari tabel 16 terlihat bahwa, PDB Indonesia pada tahun 2015 turun dibanding tahun 2014. Pada tahun 2015, PDB Indonesia sebesar 4.9%, sementara pada tahun 2014 PDB Indonesia sebesar 5.0%. Ekonomi Indonesia tahun 2016 tumbuh 5,0 persen lebih tinggi dibanding pencapaian tahun 2015 sebesar 5.0 persen.

Berdasarkan uraian diatas dapat di simpulkan bahwa, dengan membaiknya perekonomian Indonesia yang dibuktikan dengan meningkatnya PDB maka akan menciptakan lapangan pekerjaan sehingga meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat yang berdampak pada kemampuan daya beli masyarakat pada produk jasa salah satunya adalah sektor pariwisata.

4. *Environmental* (Lingkungan)

Pembangunan objek wisata bukanlah untuk merusak lingkungan tetapi sekedar memanfaatkan sumber daya alam untuk kebaikan manusia dan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia sehingga menjadi keseimbangan, keselarasan dan keserasian hubungan antar manusia dengan manusia, manusia dengan lingkungan alam dan manusia dengan Tuhannya, oleh sebab itu perlu adanya upaya menjaga kelestarian lingkungan melalui penegakan berbagai aturan dan persyaratan atau tuntutan keselamatan dalam pengelolaan suatu objek wisata sehingga tercipta keindahan dan kenyamanan lingkungan disekitar daerah wisata.

5. Politik dan legal

Pemerintah dalam hal pengembangan pariwisata, perilaku wisatawan perlu menjadi perhatian karena strategi pengembangan pariwisata bermula dari hal tersebut. Dengan diberlakukan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, maka wewenang untuk mengembangkan wisata menjadi terletak di daerah dan tidak terpusat di Jakarta saja. Ada otonomi untuk mengembangkan pariwisata di daerah masing-masing. Pemerintah Daerah dapat mendorong dan mempromosikan sendiri wilayahnya untuk menjadi tujuan wisata sesuai dengan keunggulan daerahnya masing-masing.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dari segi pemerintah dan legal dalam rangka meningkatkan pariwisata didaerahnya, pemerintah mendorong atau memberikan dukungan untuk mengembangkan, mempromosikan, dan kemudahan akses wisata daerahnya.

6. Etichal

Menjalin kerja sama denga beberapa perusahaan ternama untuk menyediakan fasilitas olahraga golf terhadap petinggi-petinggi perusahaan untuk bermain golf di gunung geulis kemudian memberikan potongan harga untuk beberapa perusahaan yang menjalin kerja sama.

4.2.1.2 Analisis Lingkungan Industri

1. Ancaman Pendetang Baru

Suatu industri apabila susah dimasuki oleh kompetitor maka akan terdapat sedikit pesaing dan industri tersebut akan semakin menarik. Tetapi sebaliknya jika suatu industri mudah dimasuki oleh pendatang baru karena hambatan masuknya kecil maka akan terdapat banyak pesaing dan industri menjadi tidak menarik karena sangat kompetitif.

Pada industry golf, ancaman pendatang baru sangat rendah, karena industri sulit dimasuki karena beberapa faktor yang menyebabkan industry golf sulit di masuki pesaing baru, yaitu

a. Kebutuhan modal

Berdasarkan data yang dihimpun penulis, kebutuhan modal yang diinvestasikan oleh pendatang baru sangatlah besar. Pendatang baru harus memiliki tanah yang luas dan modal besar. Adapun perkiran membangun lapangan golf di masa kin kira-kira 167 M.

b. Teknologi

Penggunaan teknologi dan alat-alat berat yang harus canggih untuk membangun lapangan golf serta pendesgn adalah biasanya arsitektur lapangan golf dari luar negeri.

c. Akses bahan baku dan distribusi

Dalam membangun lapangan golf tidak menggunakan rumput sembarangan apalagi untuk penanaman rumput pertama harus menggunakan rumput dan pupuk terbaik agar rumput mampu tumbuh menghijaukan lapangan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dengan sulit terpenuhinya syarat pendatang baru maka menjadi peluang untuk perusahaan untuk mendapatkan tamu sebanyak-banyaknya

2. Ancaman Produk Substitusi

Produk substitusi merupakan produk yang bisa menggantikan fungsi dari pada produk utama. Disini produk substitusi memiliki fungsi yang sama dengan produk perusahaan dan dapat mempengaruhi keberadaan produk perusahaan selama di pasar. Produk substitusi menjadi ancaman apabila mempunyai harga yang lebih murah namun memiliki kualitas dan manfaat yang sama dengan produk yang ditawarkan perusahaan.

Gunung geulis golf merupakan perusahaan jasa yang bergerak di bidang olahraga pemain golf kira-kira 15% beralih ke bermain sepeda dan untuk beberapa saat meninggalkan bermain golf. Beberapa alasan hanya karena merasa bosan, data ini di dapat dari data complain dari divisi registrasi.

3. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Kekuatan tawar-menawar pemasok dapat mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri ketika terdapat sejumlah pemasok tetapi hanya sedikit barang substitusi yang cukup bagus dan biaya untuk mengganti bahan baku sangat tinggi. Kekuatan tawar-menawar pemasok dapat dilihat dari beberapa faktor yaitu

a. Konsentrasi pemasok

Pemasok yang dimaksud adalah pemasok bahan baku seperti rumput, pupuk, dan pasir. Dalam industri golf pemasok rumput tidaklah banyak karena rumput yang di gunakan bukanlah rumput sembarangan selain itu harga dari rumput pun terbilang mahal, sehingga jika terjadii kerusakan

rumpun lapangan yang termasuk luas perusahaan harus memesan rumput dari jauh-jauh hari.

b. **Kepentingan Strategis Pemasok Terhadap Perusahaan**

Agen travel golf seperti batik golf, Asia golf, dan Rodeka golf. menawarkan kerjasama dengan menjanjikan pencapaian penjualan flight dalam kurun waktu tertentu. kadang pemasok memberi benefit tambahan seperti melakukan deposit uang dari total yang di targetkan, dan membantu mempromosikan perusahaan sehingga perusahaan semakin tertarik dengan pemasok.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pemasok memiliki posisi yang kuat terhadap perusahaan karena jumlah pemasok tidaklah banyak dan harganya pun cukup mahal.

4. **Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli**

Kekuatan tawar menawar pembeli termasuk kuat karena pembeli atau sasaran pasar dari golf merupakan kalangan menengah ke atas saja dan apabila perusahaan atau lapangan lain menawarkan harga atau kualitas yang lebih baik memungkinkan sekali para golfer untuk dapat berpindah ke lapangan lain

5. **Persaingan Di Antara Perusahaan Sejenis**

Persaingan di industry golf sangat ketat, ini di buktikan dengan perbedaan harga di masing-masing lapangan sangat berbeda tipis, berikut data yang di dapat:

Tabel 11
Daftar Harga di tiga lapangan Golf

No	Golfers	Harga Senin-Jumat			Harga Sabtu-Minggu		
		Gunung Geulis	Rainbow hills	Palm Hills	Gunung Geulis	Rainbow hills	Palm Hills
1	Member	300.000	320.000	350.000	300.000	320.000	350.000
2	Visitor	640.000	650.000	530.000	1.800.000	1.750.000	1.900.000
3	Q-Golf	-	480.000	450.000	-	-	800.000
4	Prestige	-	500.000	-	-	-	-

Sumber : Gunung Geulis, Rainbow Hills, dan Palm Hills, 2018

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa ancaman perusahaan sejenis sangat kuat karena pesaing memberikan harga jauh lebih murah dari gunung geulis golf.

4.2.1.3 Tabel Hasil Matriks EFE Gunung Geulis Golf

Tabel 12
Hasil Matriks EFE gunung geulis golf

No	Eksternal Strategic Factors (Faktor Strategi Eksternal)	Weight (Bobot)	Rating	Weighted Score (Nilai Tertimbang)
<i>Opportunities (Peluang)</i>				
1.	Peran pemerintah dalam mendorong berkembangnya industry golf	0,101	3.0	0.303
2.	Tidak banyaknya lapangan golf	0.101	3.0	0,303
3.	Perkembangan teknologi terhadap kemudahan bertransaksi	0.107	3.2	0,3424
4.	Terjalannya kerja sama dengan beberapa perusahaan	0.094	2.8	0.2632
5.	Perkembangan olahraga golf dan tingkat pendapatan	0.121	3,6	0.4356
<i>Threats (Ancaman)</i>				
1.	Persaingan harga dengan competitor	0,107	3.2	0.3424
2.	Mahalnya harga untuk membeli member	0,087	2.8	0.2632
3.	Sedikitnya jumlah pemasok rumput	0.094	2,6	0.2262
4.	Berkurangnya permintaan olahraga golf di tahun pemilu	0.094	2.8	0.2632
5.	Peralihan hobi dari golf ke olahraga lainnya	0.094	2.8	0.2632
Total		1,00		3,0054

Sumber : data diolah penulis, 2018

Berdasarkan table matriks EFE, skor bobot tertotal dari hasil analisis peluang dan ancaman adalah sebesar 3,0054. Dari total skor tersebut dapat terlihat dari factor peluang nilai yang tertinggi adalah perkembangan golf itu sendiri adalah 0.4356. Sedangkan pada factor ancaman nilai yang terbesar adalah persaingan harga dengan kompetitor adalah 0.3424. untuk itu perusahaan harus terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas pelayanan agar dapat bersaing dengan kompetitor lainnya

4.2.2 Analisis Lingkungan Internal Gunung Geulis Golf

4.2.2.1 Analisis STP dan 7P pada Gunung Geulis Golf

Aspek internal pada gunung geulis golf meliputi seluruh kegiatan yang berada pada lingkungan internal perusahaan dan secara langsung mempengaruhi kondisi perusahaan. Berikut ini adalah penjelasan mengenai faktor internal pada gunung geulis golf, yaitu sebagai berikut :

1. Manajemen

Manajemen pada gunung geulis golf terdiri dari beberapa aspek yang harus diperhatikan, yaitu :

a. Perencanaan

Saat ini, gunung geulis golf kedepan memiliki rencana strategis sesuai dengan visi dan misi menjadi pilihan utama para pemain golf baik dalam layanan maupun kinerja di tingkat dunia, demi mewujudkan hal tersebut gunung geulis golf baru saja selsai merenovasi lapangan di hole 9-18 telah seslai pada awal mei 2018 tahun ini, ini di maksud kan agar memberikan pengalaman baru kepada para member atau pun visitor ketika bermain golf di gunung geulis golf dengan rintangan dan bukit-bukit yang baru. Seperti yang di ungkapkan keppalada divisi marketing (ibu Savitri) “ dengan pembaruan yang di lakukan ini akan membuat para pemain golf tertarik bermain di gunung geulis golf, akan tetapi ini mejadi tugas baru kepada marketing untuk menyebarkan informasi tentang telah selesainya renovasi ini kepada para pemain golf baik nasional maupun international.

b. Pengorganisasian

Struktur organisasi Gunung geulis golf seperti yang terlihat pada gambar 10 menunjukkan bahwa posisi manajemen puncak dipegang oleh *direktur*, dimana pada posisi ini bertugas melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap kegiatan perusahaan. Serta bertanggung jawab terhadap pengambilan keputusan strategis yang berkaitan dengan kelancaran usaha serta bertanggung jawab terhadap keberlangsungan hidup perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan pihak yang diberi wewenang atau manager bertugas untuk menjalankan segala sesuatu yang berhubungan dengan divisi masing-masing. Dalam menjalankan operasional perusahaan, pemilik perusahaan menerapkan pendekatan *top down* dimana seluruh komando dipegang langsung oleh pemilik perusahaan kemudian unit-unit dibawahnya melaksanakan yang telah ditetapkan. Dari segi kompetitor kurang lebih sama yakni menggunakan pendekatan *top down* dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan dimana kendali dipegang secara langsung oleh pemilik perusahaan dan pihak yang diberi wewenang atau manager mengarahkan anggotanya untuk menjalankan kegiatan yang diarahkan oleh pemilik perusahaan.

c. Pemotivasian

Meskipun pendekatan yang dilakukan gunung geulis golf adalah *top down*, akan tetapi *Top management* tidak menganggap karyawan sebagai bawahan melainkan sebagai rekan kerja. Hal ini karena peran karyawan juga terlibat dalam keberhasilan suatu perusahaan. Salah satu tindakan yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan motivasi karyawan adalah dengan cara memberikan bonus, *family gathering* dan jenjang karir kepada karyawan serta adanya kelas mek up teruntuk karyawan wanita baik caddy, waitrs, dan front office. Pemberian motivasi sangat penting dilakukan karena berkaitan dengan loyalitas para karyawan agar tetap merasa nyaman dalam bekerja.

d. Penempatan staff

Gunung geulis golf melakukan system roling dalam hal penempatan staf untuk beberapa divisi seperti reservasi dengan registrasi kemudian porter dengan starter. Ini bertujuan agar karyawan ini mampu melakukan pekerjaan lain ketika divisi lain ini sedang kekurangan orang.

e. Pengawasan atau Pengendalian

Pengawasan dilakukan dari aktivitas kinerja karyawan, kondisi lapangan, keadaan car, perawatan rumput, dan pemasaran. Pengawasan berfungsi agar rencana kerja berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk pengawasan dapat berupa pencegahan dan penanggulangan.

Untuk pencegahan dilakukan agar tidak ada sesuatu yang menghambat jalannya kegiatan perusahaan. Sedangkan penanggulangan dilakukan apabila perusahaan menemukan hal-hal yang mengganggu jalannya kegiatan perusahaan

2. Pemasaran

Sebelum menjalankan kegiatan usahanya, perusahaan menetapkan pangsa pasar yang menjadi tujuan perusahaan. Penetapan strategi pemasaran mencakup segmentasi, targeting, dan positioning dan juga 7P (*product, price, place, promotion, people, process and physical evidence*).

a. Analisis STP (*Segmentasi, Targeting, and Positioning*) gunung geulis golf

1) Segmen target

Segmen Target yang dilakukan oleh gunung geulis adalah :

a) Segmentasi berdasarkan tema

Yaitu, olahraga, bisnis dan pariwisata

b) Segmentasi berdasarkan geografis

Member yang dimiliki oleh gunung geulis merupakan rata-rata bertempat tinggal di Jabodetabek dan terbesar adalah yang tinggal di Jakarta, dari data yang dimiliki member yang berdomisili di Jakarta mencapai 47%. Sedangkan untuk *gues to member* dan *visitor* merangkap ke seluruh Indonesia dan luar negeri.

c) Segmentasi Pasar Berdasarkan *Lifestyle*

Yaitu orang yang menyukai olahraga, bisnis dan memiliki gaya hidup yang tinggi.

d) Segmentasi berdasarkan demografis

Pada pemasaran gunung geulis golf untuk segmentasi pasar berdasarkan demografi yaitu pria dan wanita, klasifikasinya, perusahaan, ikatan alumni-alumni universitas, komunitas dan travel.

e) Segmentasi Pasar Berdasarkan Kelas Sosial

Pada pemasaran gunung geulis untuk segmentasi pasar berkaitan dengan kelas sosial. Adapun yang menjadi segmen yaitu kelas menengah ke atas.

2) Targeting

Target transaksi di gunung geulis golf dalam sebulan adalah 4000 transaksi, termasuk diantaranya transaksi member, guest to member atau pun visitor baik yang berasal dari dalam maupun luar negeri.

3) Positioning

Positioning merupakan tahap dimana perusahaan menentukan posisi yang diinginkan dalam pasar, gunung geulis golf berfokus menjadi pilihan bermain golf dan menjadi pilihan terbaik untuk para golfers baik untuk olahraga, berbisnis, ataupun wisata dengan segala fasilitas yang di berikan oleh gunung geulis golf, agar memberikan pengalaman yang tak terlupakan ketika datang bermain golf di gunung geulis dengan pemandangan yang indah di kelilingi bukit dan hamparan rumput yang mampu memberikan kenyamanan dan bahagia ketika datang ke gunung geulis golf.

Tabel 13
Segmen Target Gunung Geulis Golf

Segmen Target gunung geulis golf	
a. Tema	Olahraga bisnis dan wisata.
b. Life Style	Orang yang menyukai olahraga pembisnis,, dan memiliki gaya hidup yang tinggi.
c. Kelas Sosial	Kelas menengah-ke Atas.
d. Demografi	Pria dan Wanita, klasifikasinya perusahaan, komunitas dan travel.
e. Geografis	Nasional maupun international
Positioning	
Gunung geulis golf berfokus menjadi menjadi pilihan terbaik untuk para golfers baik untuk olahraga, berbisnis, ataupun wisata dengan segala fasilitas yang di berikan oleh gunung geulis golf, agar memberikan pengalaman yang tak terlupakan ketika datang bermain golf di gunung geulis dengan pemandangan yang indah di kelilingi bukit dan hamparan rumput yang mampu memberiiikan kenyamanan dan bahagia ketika datang ke gunung geulis golf.	

Sumber : data diolah penulis, 2018

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa segmen target yang dilakukan gunung geulis golf adalah pembeli kelas menengah-keatas yang berada pada kancah nasional maupun international. Adapun targetnya adalah konsumen dalam negeri khususnya perusahaan, komunitas dan travel. Positioning gunung geulis golf menjadi pilihan terbaik untuk para golfers baik untuk olahraga, berbisnis, ataupun wisata dengan segala fasilitas yang di berikan oleh gunung geulis golf

b. Bauran pemasaran (*Marketing Mix*)

Dalam komunikasi pemasaran di perlukan suatu pendekatan yang mudah dan fleksibel yang terdapat pada bauran pemasaran (*marketing mix*), bauran pemasaran tersebut yaitu strategi produk, promosi dan penentuan harga

yang bersifat unik dan di rancang untuk menghasilkan pertukaran yang saling menguntungkan dengan pasar yang di tuju. Marketing mix pada perusahaan jasa khususnya, ada unsur-unsur atau elmen-elmen yang menjadi dasar pertimbangan pengambilan keputusan dalam pembuatan strategi komunikasi pada pemasaran, yaitu 4P di tambah 3P (*Product, Price, Place, Promotion, People, Procces and Physical Evidence*).

a) *Product*

a) Gunung Geulis Golf

Gunung Geulis Golf memiliki lapangan terbentang sejauh 6.075 meter dengan jumlah 71 par atau 18 hole. Di lengkapi dengan Fasilitas lain seperti driving range, proshop, spa, meeting room, restaurant, kolam renang dan hotel.

b) Palm Hills Golf

Palm Hills Golf memiliki lapangan yang terbentang sejauh 67 hektar dengan jumlah par atau 18 hole. Di lengkapi dengan Fasilitas lain seperti proshop, spa, restaurant, dan vip.

c) Rainbow Hills Golf

Rainbow Hills Golf memiliki jumlah hole 27 hole, di lengkapi dengan fasilitas lain seperti driving range, proshop, meeting room, dan restaurant.

Dari segi produk dapat di simpulkan gunung geulis golf lebih unggul dari rainbow hills dan palm hills gunung geulis golf memiliki fasilitas yang lebih lengkap dari competitor.

b) *Price*

Tabel 14
Daftar Harga di tiga lapangan Golf

No	Golfers	Harga Senin-Jumat			Harga Sabtu-Minggu		
		Gunung Geulis	Rainbow hills	Palm Hills	Gunung Geulis	Rainbow hills	Palm Hills
1	Member	300.000	320.000	350.000	300.000	320.000	350.000
2	Visitor	640.000	650.000	530.000	1.800.000	1.750.000	1.900.000
3	Q-Golf	-	480.000	450.000	-	-	800.000
4	Prestige	-	500.000	-	-	-	-

Sumber : Gunung Geulis, Rainbow Hills, dan Palm Hills, 2018

Dari data di atas dapat dilihat bahwa adanya persaingan harga dari ketiga lapangan golf. Adanya perbedaan harga di antara yang ditawarkan oleh perusahaan menunjukkan bahwa gunung geulis memberikan harga yang lebih tinggi di banding kompetitor. Dapat disimpulkan bahwa harga yang ditawarkan gunung geulis lebih mahal dibanding kompetitor. Tentunya ini menjadi kelemahan bagi perusahaan.

c) *Place*

Banyaknya pemain golf adalah berasal dari Jakarta dan jalan yang biasa +di akses adalah tol maka lokasi club house dengan tol menjadi pertimbangan pemain golf untuk memutskan akan bermain di lapangan mana.

a) Gunung Geulis Golf

Gunung Geulis Golf terletak di jalan pasir angina gadog, jarak yang harus di tempuh dari Jakarta ke gunung geulis adalah 1 jam 25 menit (60,9 km), Tol yang paling dekat untuk akses ke gunung geulis adalah tol ciawi, jarak dari tol ciawi ke gunung geulis cukup jauh di tambah keadaan ciawi yang sering macet membuat waktu yang harus di tempuh ke gunung geulis bertambah.

b) Rainbow Hills Golf

Rainbow hills golf terletak di cijayanti, jarak yang harus di tempuh dari Jakarta ke rainbow hills yaitu 1jam 4 menit (57,7 km), tidak jauh dari gunung geulis golf akan tetapi tol yang di akses ke rainbow hills biasa nya tol Sentul selatan, jarak dari tol ke rainbow hills pun lumayan jauh akan tetapi akses dari keluar tol untuk sampai ke rainbow hills tidaklah macet.

c) Palm Hills Golf

Palm hills golf terletak di kadumangu babakan matang. Jarak yang harus di tempuh dari Jakarta ke palm hills adalah 43 menit (43,2 km), Tol yang paling dekat untuk akses ke palm hills adalah tol sirkuit Sentul. Jarak dari tol sirkuit Sentul ke palm hills sangatlah dekat kira-kira 5menit.

Dari data di atas dapat di simpulkan bahwa akses jalan yang harus di tempuh ke gunung geulis menjadi kelemahan di banding akses jalan ke Rainbow Hills dan Palm Hills.

Akan tetapi selain itu gunung geulis memiliki keunggulan di banding yang lain yaitu memiliki saluran distribusi yang jauh lebih baik

Tabel 15
Saluran Distribusi Pemasaran gunung geulis, rainbow hills dan palm hills

No	Lapangan	Saluran distribusi		
1.	Gunung geulis	Produsen	Konsumen	
		Produsen	Travel	Konsumen
		Produsen	Perusahaan lain	Konsumen
2.	Rainbow hills	Produsen	konsumen	
		Produsen	Travel	Konsumen
3.	Palm hills	Produsen	konsumen	
		Produsen	Perusahaan lain	konsumen

Sumber : Data diolah penulis, 2018

d) *Promotion*

Promosi penjualan mencakup sekumpulan besar alat-alat promosi yang keseluruhannya memiliki ciri khas masing-masing. Promosi penjualan mampu menarik perhatian konsumen karena menawarkan insentif-insentif yang kuat untuk mendorong pembelian. Kegiatan ini dilakukan dengan berbagai cara antara lain pemberian potongan harga, undian berhadiah, pemberian *gody bag*, pengadaan tournamnet dan lain-lain Adapun promosi penjualan yang dilakukan oleh *gunung geulis golf* melalui kerjasama dengan *perusahaan-perusahaan* lain untuk memberikan diskon.

Berdasarkan hasil pengamatan dan penelitian, beberapa kegiatan promosi penjualan yang dilakukan *gunung geulis golf* yaitu :

a) Pemberian Potongan Harga (Diskon)

Program pemberian potongan harga kepada perusahaan yang menjalin kerja sama adalah salah satu bentuk promosi penjualan yang dilakukan *gunung geulis golf* untuk meningkatkan jumlah penjualan dalam jangka pendek maupun panjang. Sebagai contoh, kegiatan pemberian potongan harga terhadap guest to member yaitu pemain yang bermain dalam 1flight dengan member ini berlaku pada weekday maupun weekend.

b) Promosi Silang

Promosi silang merupakan promosi yang dilakukan dengan bekerja sama pada perusahaan lain yang tidak saling bersaing. Gunung Geulis Golf telah melakukan promosi silang dengan berbagai perusahaan, sebagai contohnya yaitu Bank mandiri dengan memberikan diskon 10 persen bagi pemegang kartu kredit mandiri dengan logo bola golf.

Berdasarkan hasil pengamatan dan penelitian, Gunung Geulis Golf melakukan alat promosi (*tool promotion*) yaitu :

a) *Flyer*

Flyer yang pada dasarnya memang dibuat untuk memberitahu dan sekaligus sebagai alat pendekatan yang persuasif untuk mengajak atau memberikan informasi terbaru tentang gunung geulis golf. *Flyer* digunakan oleh *gunung geullis golf* yang biasanya di simpan di meja recepptionis dimana ketika para pemain *registras receptionis* menawarkan atau memberikan flayer kepada pemain golf.

b) Stiker

Stiker biasanya dapat ditempel pada mobil yang bertujuan secara tidak langsung untuk menginformasikan akan pesan yang ada pada stiker kepada khalayak. Biasanya stiker tersebut di bagikan ketika ada tournament di bagikan dengan *gody bag* dll.

c) Spanduk

Spanduk merupakan suatu media informasi dan periklanan yang digunakan oleh *gunung geulis* yang dipasang di titik jalan raya atau di dalam tol lingkaran Bogor.

d) Brosur

Brosur yaitu selebaran kertas dengan cetakan bolak-balik ini sebagai alat promosi yang dapat dibagikan para tamu yang di bagikan bersamaan dengan skor card ketika registrasi.

e) *Billboard*

Billboard merupakan bentuk promosi iklan luar ruang dengan ukuran besar yang digunakan oleh *gunung geulis golf*. Seperti pemasangan *Billboard* di jalan Gadog Ciawi.

f) Baliho

Baliho adalah salah satu media untuk mempromosikan barang atau benda yang berkembang seiring dengan kemajuan teknologi *digital printing* dan merupakan media yang digunakan untuk luar ruangan. Terdapat 2 baliho gunung geulis Isinya informasi jangka pendek mengenai acara tournament member atau kegiatan yang bersifat insidental.

g) *Banner*

Banner adalah salah satu media promosi yang dicetak dengan *print digital* yang umumnya berbentuk potrait atau vertikal. *Banner* adalah bentuk penyederhanaan dari Baliho. *Banner* juga merupakan alat promosi yang dilakukan *gunung geulis golf*. *Banner* ini tidak ditempel di dinding, melainkan dipasang pada dudukannya sehingga mudah dipindah-pindah dan diletakkan di ruang pelayanan umum. Adapun *Banner* yang tersedia di simpan di lobby dan di green hole pertama.

Dari analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa Kegiatan Promosi gunung geulis sangat gencar baik dengan media cetak, elektornik, pameran, event, dan memiliki partnership yang mempromosikan gunung geulis lebih luas, baik online maupun offline

e) *People*

People merupakan asset utama dalam industry jasa dalam hal ini para karyawan maupun karyawati gunung geulis golf yang berada pada posisi depan (*frontliner*) yang bertemu langsung dan memberikan servis kepada para tamunya, para karyawan yang mampu berkinerja tinggi akan menyebabkan para pemain merasa puas dan loyal.

Factor lainnya dalam people adalah attitude dan motivation dari karyawan dalam industry jasa sehingga para tamu merasa senang bermain golf di gunung geulis.

Gunung geulis memberlakukan rolling staf seperti registrasi dengan reservasi, jadi ketika ada kekurangan staf maka salah satu divisi ini bias mnghandle.

Ini menjadi kelebihan dan antisipasi apabila terjadinya peledakan pemain yang registrasi makan staf dari reservasi atau marketing mampu membantu pekerjaan dari registrasi.

f) *Process*

Dalam hal ini gunung geulis memiliki beberapa proses dalam hal pemesanan flight lapangan

Tabel 16
Proses booking flight

Proses booking flight by call	Gunung geullis menerima bookingan lapangan melalui telpon, ataupun pihak reservasi yang dengan sengaja menelpon pemain golf untuk mengajak bermain golf di gunung geulis serta memberikan info2 promo tournament dll.
Proses booking flight by Online	Pihak golfer membooking lapangan melalui aplikasi, biasanya ini di lakukan oleh golfer yang berasal dr luar kota karena tidak memiliki kontak marketing di gunug geulis.

Sumber : data diolah penulis, 2018

Adapun proses nya ketika tamu datang di lobby porter segera menurunkan bag dari mobil dan di bawa ke car golf yang akan di gunakan oleh golfer, kemudian tamu di beri bag tag fungai Bag tag adalah untuk mencatat segala transaksi baik registrasi, proshop ataupun restaurant, setelah itu tamu registrasi dan menunggu giliran atau aba-abba dari starter kapan tamu boleh turun ke lapangan.

Dari data di atas proses pembookingan flight lapangan di gunung geulis golf dapat melalui by call dan online ini tentu saja menjadi kekuatan untuk gunung geulis mendapatkan tamu sebanyak mungki dan kemudahan akses golfer dalam membooking tanpa khawatir tidak mendapat slot.

g) *Physical Evidence*

Gedung dan lapangan menjadi bukti fisik, karakteristik, karakteristik yang menjadi persyaratan yang bernilai tambah bagi konsumen dalam perusahaan jasa yang memiliki karakter. Karakteristik yang membuat gunung geulis golf memiliki nilai tambah di mata kosnumen adalah dengan memiliki ciri khas lapanga dan Gedung tersendiri, seperti memiliki drivange range kolam renang serta restaurant indoor maupun out door.

Adapun fasilitas yang dimiliki gunung geulia golf adalah sebagai berikut :

(1) *ATM (Anjungan Tunai Mandiri)*

Tersedia atm bca dan niaga dalam Gedung gunung geulis golf

(2) *Rental Facilities*

Yaitu ruangan yang menyediakan rental seperti rental stik golf, rental payung serta rental sepatu jika pemain lupa membawa baranng-barang tersebut.

(3) *Spa*

Fasilitas spa pun di tawarkan oleh gunung geulis golf kepada para tamunya, para tamu bias menikmati spa di loker yang telah di sediakan oleh gunung geulis golf

(4) *Loker*

Loker di peruntukan untuk para pemain golf tanpa di kenakan sewa atau bayar, loker pun sudah di lengkapi dengan toilet, handuk dan keperluan mandi lainnya.

(5) *Flag senior*

Flag senior di pasang di car pemain golf yang sudah senior dan dalam keadaan sakit sehingga boleh untuk car naik ke green.

Dari data di atas dapat di simpulkan bahwa fasilitas yang di berikan oleh gunung geulis sudah baik sehingga akan memberikan kenyamanan terhadap tamu yang datang ke gunung geulis.

3. Keuangan

Keuangan berhubungan dengan kemampuan perusahaan dalam mengelola aset yang dimiliki. Perusahaan memiliki margin kotor yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan mampu untuk menjalankan produksi secara efisien karena harga pokok penjualan relatif lebih rendah dibanding dengan penjualannya, sehingga seharusnya perusahaan mampu meningkatkan keuntungan bagi pemilik perusahaan atau pemegang saham namun kenyataannya sahamnya terus mengalami penurunan sehingga berpengaruh terhadap keuangan perusahaan dalam menjalankan operasionalnya.

4. Produksi dan Operasi

Operasi dalam hal ini berkaitan dengan pemeliharaan rumput, car golf (SOP) pelayanan, sehingga keamanan selalu terjaga (safety rides) bagi para tamu. Pada pelaksanaannya produksi dan operasi dibagi menjadi engineering bertugas pemeliharaan dan perawatan. Dalam kenyataannya pengoperasian atau pemeliharaan rumput membutuhkan waktu yang lama dalam memperbaiki, karena untuk menunggu rumput tumbuh dengan baik

4.2.2.2 Tabel Hasil Matrik IFE Gunung Geulis Golf

Tabel 17
Hasil Matriks IFE Gunung Geulis Golf

No	Internal Strategic Factors (Faktor Strategi Internal)	Weight (Bobot)	Rating	Weighted Score (Nilai Tertimbang)
<i>Strength (Kekuatan)</i>				
1.	Produk / Fasilitas gunung geulis golf lebih lengkap	0.112	3,2	0.3584
2.	Adanya sales call dan booking via aplikasi	0.104	3,0	0.312
3.	Perusahaan memiliki saluran distribusi yang baik	0.097	2,8	0.2716
4.	Kegiatan promosi yang sangat gencar, baik online maupun offline	0.09	2,6	0.234
5.	Adanya rolling staff	0.09	2,6	0.234
<i>Weaknesses (Kelemahan)</i>				
1.	Letak club house yang jauh dari tol	0.119	3,4	0.4046
2.	Harga lebih mahal dari competitor	0.104	3,0	0.312
3.	Kondisi keuangan perusahaan	0.097	2,8	0.2716
4.	Lapangan tergantung cuaca	0.097	2,8	0.2716
5.	Sulitnya perawatan rumput	0.09	2,6	0.234
Total		1,00		2,9038

Sumber : data diolah penulis, 2018

Berdasarkan tabel matriks IFE, skor bobot tertotal dari hasil analisis kekuatan dan kelemahan adalah sebesar 2,9038. Dari total skor tersebut dapat dilihat dari faktor kekuatan nilai yang tertinggi adalah fasilitas yang dimiliki gunung geulis golf yang lebih lengkap dari competitor dengan nilai 0,3584. Sedangkan pada faktor kelemahan dengan nilai 0,4046. Letak club house jauh dari pintu keluar tol. Perusahaan harus

tetap meningkatkan pelayanan dan agar selalu memberikan pengalaman yang tak terlupakan bagi pemain dan memberikan promo ataupun voucher-voucher menarik.

4.2.3 Analisis Matriks SWOT

Analisis menggunakan matriks SWOT digunakan oleh manager untuk mengembangkan 4 jenis strategi yaitu strategi SO, SW, ST, dan WT. Tujuan penggunaan matriks SWOT adalah untuk mengetahui perencanaan strategi yang akan dihasilkan dari analisis tersebut. Adapun faktor internal pada gunung geulis golf meliputi manajemen, pemasaran, keuangan, dan produksi / operasi. Sementara dari faktor eksternal makro adalah sosial, budaya, demografi, dan lingkungan, teknologi, ekonomi, politik dan legal. Sedangkan eksternal mikro/ industri terdiri dari ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, dan ancaman perusahaan sejenis.

Tabel 18
Matriks SWOT Gunung Geulis Golf

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produk atau fasilitas gunung geulis lebih lengkap. 2. Adanya sales call dan booking by aplikasi 3. Perusahaan memiliki saluran distribusi yang baik 4. Adanya roling staf 5. Kegiatan promosi yang sangat gencar dan memiliki partnership yang mempromosikan gunung geulis menjadi lebih luas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Harga lebih mahal dari competitor 2. Club house jauh dari pinyu keluar tol 3. Sulitya perawatan rumput 4. Kondisi keuangan perusahaan 5. Lapangan tergantung cuaca
Peluang (O)	S-O	W-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perkembangan industry golf yang semakin meningkat 2. Perkembangan teknologi Dallam kemudahan bertransaksi 3. Tidak banyaknya lapangan golf 4. Peran pemerintah dalam mendorong perkembangan industry golf 5. Terjadinya kerja sama dengan beberapa perusahaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin kerjasama dengan aplikasi-aplikasi untuk membooking lapangan golf lebih banyak lagi (S2, O2, O3, O5) 2. Menjalin hubungan atau kerja sama dengan perusahaan-perusahaan terkemuka untuk memberikan fasilitas olahraga golf terhadap karyawannya (S1,S3, S5,O1,O3,O4,O5) 3. Mempromosikan dan menjalin kerja sama dengan pemerintah (S1,S2,S5,O1,O2,O3,O4,O 5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbaiki sistem keuangan, dan memperbaiki manajemen perencanaan (W1, W3, W4, W5, O1, O5) 2. Mememlihara dan menjaga rumput lebih sering (W5,O2)

Ancaman (T)	S-T	W-T
1. Persaingan harga dengan competitor 2. Peralihan olahraga golf ke olahraga lain 3. Sedikitnya jumlah pemasok rumput 4. Terjadinya penurunan jumlah transaksi di tahun pemilu 5. Mahalnya harga untuk membeli member	1. Selalu memberikan pelayanan yang terbaik dan membangun image yang baik dan kuat terhadap para tamu (S1, S2, S3, S4, S5, T1, T2, T3, T4, T5) 2. Memberikan pengalaman bermain golf yang berbeda atau memberika hadiah ketika melakukan transaksi (S5,T1, T4,T5)	1. Memberikan voucher dan raincheck kepada para tamu lebih banyak jika di musim penghujan (T1,T4,W1,W2)

Sumber : data diolah penulis, 2018

4.2.4. Analisis Matriks SPACE

Space Matrix (Strategic Position and Action Evaluation) dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram cartesius yang terdiri atas 4 kuadran dengan skala ukuran yang sama. Kerangka keempat kuadran itu menunjukkan apakah akan mengindikasikan strategi *aggressive*, *conservative*, *defensif*, atau *competitive*. berikut adalah hasil perhitungan matriks *SPACE* dengan menggunakan analisis EFE dan IFE

Tabel 19
Peluang Gunung Geulis Golf

No	<i>Opportunities</i> (Peluang)	Skor Bobot
1.	Perkembangan industry golf yang semakin meningkat	0.4356
2.	Tidak banyaknya lapangan golf di daerah sekitar	0.303
3.	Peran pemerintah dalam mendorong perkembangan industry golf	0.303
4.	Perkembangan teknologi terhadap kemudahan bertransaksi.	0.3424
5.	Terjalannya kerja sama dengan beberapa perusahaan	0.2632
Total		1,6472

Sumber : data diolah penulis, 2018

Tabel 20
Ancaman Gunung Geulis Golf

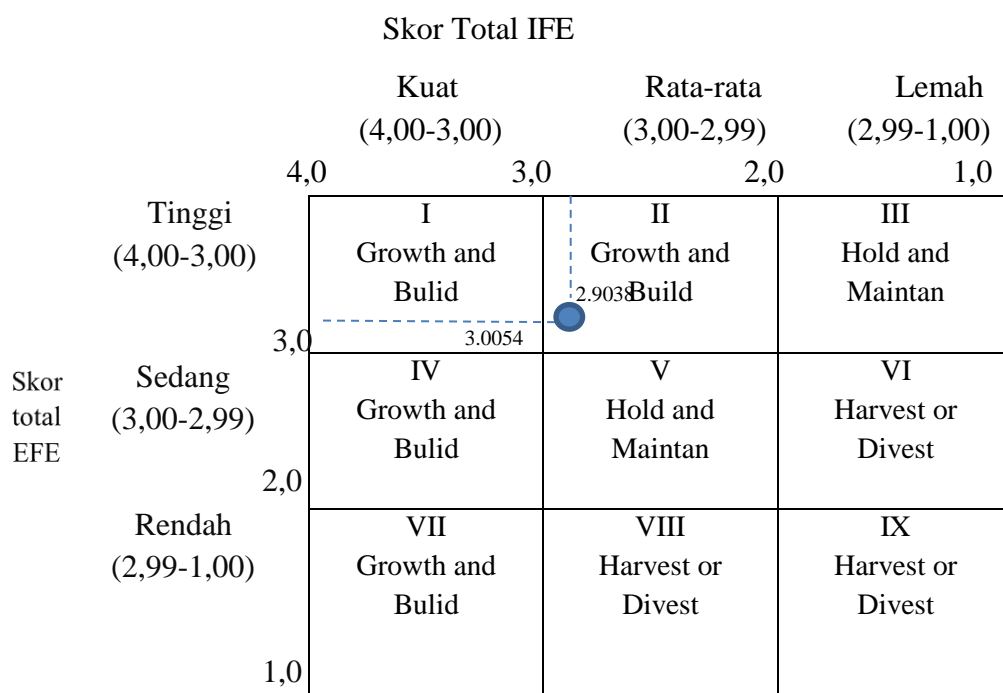
No	Ancaman (T)	Skor Bobot
1	Persaingan harga dengan competitor	0.3424
2	Mahnya harga untuk membeli member	0.2632
3	Berkurangnya permintaan olahraga golf di tahun pemilu	0.2632
4	Peralihan hobi dari olahraga golf ke olahraga lain	0.2632
5	Sedikitnya jumlah pemasok rumput	0.2262
Total		1,3582

Sumber : data diolah penulis, 2018

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan *matriks SPACE*, posisi perusahaan Gunung Geulis Golf berada pada posisi konservatif. Dimana perusahaan berada pada kuadran CA (*Competitive Advantage*). Dari kuadran *Economic stability* perusahaan tumbuh karena kondisi perekonomian yang membaik sehingga mempengaruhi daya beli dan konsumsi masyarakat. Dari segi kuadran *financial stability* posisi perusahaan adalah rendah walaupun nilai positif yaitu 0.0578. Dari segi *industry stability* menjadi kekuatan karena tidak banyak kompetitor dengan industry yang sulit di masuki oleh pesaing baru. Dari segi *competitive advantage* perusahaan adalah lemah dibanding kelemahan perusahaan dimana nilainya adalah -0.0167. Dimana kelemahan terbesar adalah club house jauh dari jalan tol dan merupakan jalan macet. Dengan kondisi seperti ini perusahaan bisa menerapkan strategi penetrasi pasar, menjaga kualitas pelayanan, dan meningkatkan kegiatan promosi.

4.2.5. Analisis Matriks IE

Matriks IE merupakan gabungan dari pada matriks EFE dan IFE. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Berdasarkan matriks EFE dan IFE gunung geulis golf, maka dapat digambarkan dalam matriks IE yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 15

Matriks IE Gunung Geulis Golf

Sumber : Data diolah Penulis, 2018

Dengan menggunakan analisis matriks EFE dengan total nilai 30.005 dan matriks IFE dengan total nilai 2.9038, apabila digambar dengan matriks IE posisi perusahaan berada pada kuadran 2 yaitu *Growth and Build*. Ini artinya industry golf

tumbuh dengan baik. Hal ini didorong oleh perkembangan industry golf itu sendiri serta gaya hidup masyarakat yang menjadikan olahraga dan pariwisata golf menjadi gaya hidup sehingga membuat pertumbuhan golf tumbuh dan berkembang. Dengan kondisi seperti ini perusahaan bisa mengembangkan strategi agresif dengan melakukan tambahan investasi dari pemilik perusahaan atau investor dalam rangka meningkatkan atau menambah jumlah hole dan meningkatkan kegiatan promosi agar gunung geulis golf tetap ramai.

4.2.6. Analisis Matriks BCG

Matriks BCG digunakan untuk mengetahui posisi pertumbuhan dan pangsa pasar Gunung Geulis Golf. Adapun matriks sebagai berikut

1. Matriks BCG Gunung Geulis Golf

- a. Maka tingkat pertumbuhan pasar Gunung Geulis Golf, yaitu :

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{total penjualan tahun 2017} - \text{total penjualan tahun 2016}}{\text{total penjualan tahun 2016}} \times 100\% \\ &= \frac{30.005 - 34.875}{34.875} \times 100\% \\ &= -14,0\% \end{aligned}$$

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa gunung geulis golf mengalami penurunan pertumbuhan sebesar -14,0%. Hal ini terlihat dari penjualan perusahaan yang terus menurun dalam dua tahun terakhir.

- b. Pangsa pasar relatif gunung geulis golf sebagai berikut :

$$= \frac{\text{penjualan tahun 2017}}{\text{penjualan tahun 2016}} \times 100\% = \frac{34.875}{30.005} \times 100\% = 1,16 > 1$$

Pangsa pasar relative gunung geulis golf lebih baik daripada kompetitornya adalah 1,16, itu menunjukkan bahwa gunung geulis golf memiliki pangsa pasar lebih besar dibanding rainbow hills akan tetapi gunung geulis mengalami penurunan jumlah transaksi.

2. Matriks BCG Rainbow Hills Golf

- a. Maka tingkat pertumbuhan pasar Rainbow Hills golf yaitu :

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{total penjualan tahun 2017} - \text{total penjualan tahun 2016}}{\text{total penjualan tahun 2016}} \times 100\% \\ &= \frac{45.779 - 45.224}{45.224} \times 100\% \\ &= 1,2\% \end{aligned}$$

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa Rainnbow Hills Golf mengalami peningkatan pertumbuhan sebesar 1,2%. Hal ini terlihat dari penjualan perusahaan yang terus naik dalam dua tahun terahir.

- b. Pangsa pasar relative Rainbow Hills golf sebagai berikut

$$= \frac{\text{penjualan tahun 2017}}{\text{penjualan tahun 2016}} \times 100\% = \frac{45.779}{45.224} \times 100\% = 1,01 > 1$$

Pangasa pasar relatif Rainbow Hills adalah 1,01, itu menunjukkan gunung geulis golf memiliki pangsa pasar lebih besar dibanding rainbow hills.

3. Matriks Palm Hills Golf

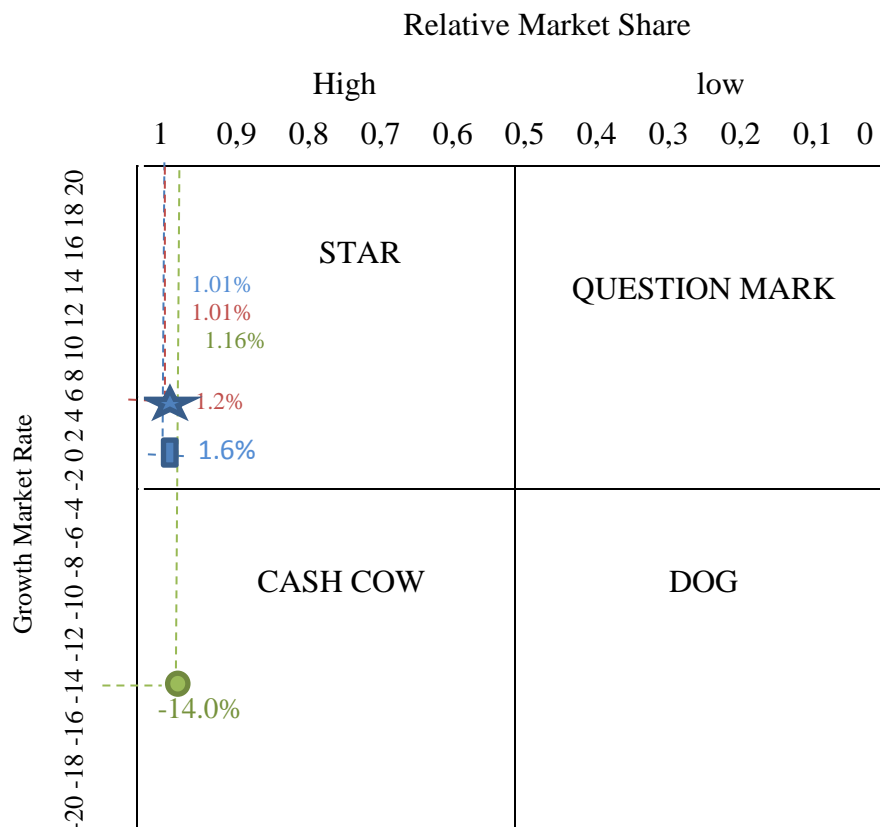
- a. Maka tingkat pertumbuhan pasar Gunung Geulis Golf yaitu :
- $$= \frac{\text{total penjualan tahun 2017} - \text{total penjualan tahun 2016}}{\text{total penjualan tahun 2016}} \times 100\%$$
- $$= \frac{46.989 - 46.231}{46.231} \times 100\%$$
- $$= 1.6\%$$

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa palm hills mengalami peningkatan pertumbuhan sebesar 1.6%. Hal ini terlihat dari penjualan perusahaan yang terus naik dalam dua tahun terakhir.

- b. Pangsa pasar relatif palm hills golf sebagai berikut
- $$= \frac{\text{penjualan tahun 2017}}{\text{penjualan tahun 2016}} \times 100\% = \frac{46.989}{46.231} \times 100\% = 1.01 > 1$$

Pangsa pasar palm hills adalah 1.01, itu menunjukkan pangsa pasar palm hills dan rainbow hills sama, akan tetapi lebih kecil daripada gunung geulis golf.

Maka posisi Gunung geulis golf, rainbow hills golf dan palm hills golf dalam matriks BCG dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



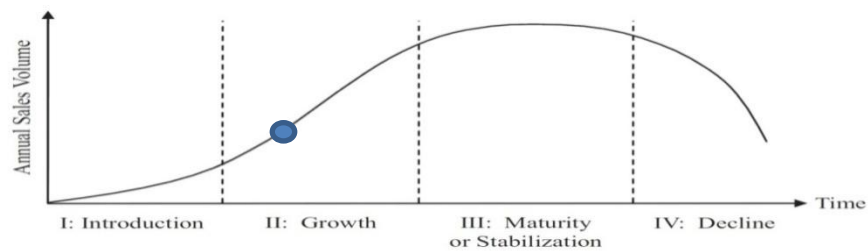
Sumber : Data diolah penulis, 2018

Gambar 16

Matriks BCG gunung geulis (bulat), rainbow hills (bintang), dan palm hills (kotak)

Dari matriks BCG diatas terlihat bahwa posisi gunung geulis golf berada pada posisi *Cash Cow* gunung geulis dalam pertumbuhan industri sebesar -14,0% sedangkan pangsa pasar sebesar 1,16% Artinya pertumbuhan industri diatas rata-rata namun secara total penjualan menurun dalam kurun waktu dua tahun terakhir. Sementara rainbow hills berada pada posisi *STAR* dengan pertumbuhan industri sebesar 1,2% dan pangsa pasar sebesar 1,01%. Kemudian palm hills golf berada pada posisi *STAR* dengan pertumbuhan industry sebesar 1,6% dan pangsa pasar yang sama dengan rainbow hills yaitu 1,01%. Perusahaan dengan kondisi *cash cow* untuk pendapatan biasanya digunakan sebagai pendanaan untuk penelitian dan pengembangan produk-produk baru yang masih berada di kategori Question Marks (Tanda Tanya) atau membayar hutang-hutang perusahaan serta membayar dividen kepada pemegang saham. Perusahaan disarankan untuk tetap berinvestasi pada produk-produk dalam kategori Cash Cows ini untuk mempertahankan produktivitas dan kualitas atau dapat juga dijadikan pendapatan pasif bagi perusahaan.

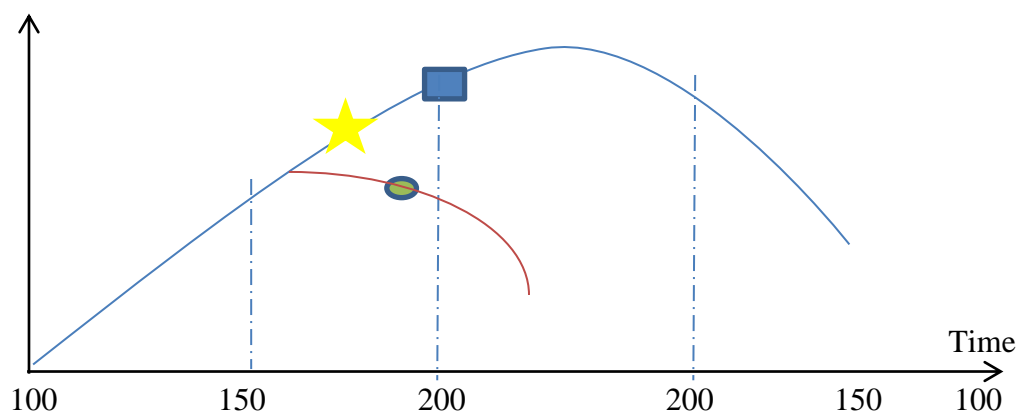
4.2.7 Product Life Cycle



Gambar 17

Product Life Cycle industry golf

Sumber : Data diolah Penulis, 2018



Gambar 18

Product Life Cycle Gunung Geulis Golf (hijau) Rainbow Hills Golf (bintang) dan Palm Hills Golf (kotak)

Sumber : Data diolah Penulis, 2018

Berdasarkan analisis matriks PLC, posisi gunung geulis golf berada pada posisi *Growth negatif* yang mengakibatkan grafik dari pada perusahaan adalah menurun hal ini disebabkan oleh penjualan menurun dalam lima tahun terakhir. Rainbow hills golf dan palm hills golf, berada pada posisi *growth positif* dengan penjualan yang meningkat sedangkan dianalisis berdasarkan industry, industri golf berada pada posisi *Growth*. Hal ini dikarenakan industri golf mengalami pertumbuhan mengalami pertumbuhan. yang dibuktikan dengan jumlah transaksi rainbow hills golf dan palm hills yang meningkat yang dianalisis dari tiga perusahaan. Dimana pada gunung geulis mengalami pertumbuhan industri -14,0%, rainbow hills pertumbuhan industri 1,2%, dan palm hills mengalami pertumbuhan industri 1,6%. Ini menjadi bukti bahwa industri golf terus tumbuh tetapi perusahaan tidak bisa merespon pertumbuhan dengan baik. Adapun strategi yang bisa diterapkan oleh gunung geulis golf adalah meningkatkan pelayanan dan memperbanyak promo untuk menarik minat pemain untuk datang ke gunung geulis.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil analisis yang telah dilakukan pada perusahaan Gunung Geulis Golf, maka diperoleh beberapa kesimpulan yaitu :

1. Dari analisis eksternal perusahaan disimpulkan bahwa secara industri pariwisata berada pada posisi *growth* atau tumbuh dari tahun 2013 sampai tahun 2016 (tabel 2). Seiring dengan kebutuhan sekarang hingga mendorong berkembang industry golf itu sendiri sehingga meningkatnya jumlah pemain golf baik di dalam ataupun luar negri. Olahraga golf sudah menjadi gaya hidup (*lifestyle*) dan budaya pada masyarakat kelas menengah ke atas. dan dari sisi ancaman pendatang baru sangat rendah, karena industry sulit dimasuki oleh para pelaku usaha. Hal ini dikarenakan untuk membangun lapangan golf di butuhkan modal yang besar. peluang terbesar adalah industry golf tidak hanya menjadi kegiatan olahraga melainkan menjadi ajang bisnis dan wisata. Sedangkan ancaman terbesar adalah persaingan harga antar lapangan yang sangat berbeda tipis sehingga memungkinkan pemain golf untuk berpindah ke lapangan golf lain .
2. Dari analisis internal perusahaan diperoleh kekuatan yang harus dimanfaatkan oleh perusahaan yaitu fasilitas dan produk di gunung geulis golf lebih lengkap di banding competitor, sedangkan kelemahannya adalah letak club house jauh dari tol dan merupakan jalan yang sering macet.
3. Berdasarkan analisis *Segmentasi, Targeting, Positioning* dan 7P (*product, price, place, promotion, people, procces and physical evidence*). Maka dapat disimpulkan bahwa segmen target yang dilakukan Gunung geulis golf adalah kelas menengah-keatas yang berada pada seluruh Indonesia bahkan luar negri. Adapun targetnya adalah seluruh member guest to member dan visitor, khususnya grup perusahaan, travel, dan komunitas. sedangkan Positioning gunung geulis golf berfocus menjadi pilihan terbaik untuk para golfers baik untuk olahraga, berbisnis ataupun wisata dengan segala fasilitas yang diberikan oleh gunung geulis golf, agar memberikan pengalaman yang tak terlupakan ketika bermain olf di gunung geulis golf dengan pemandangan yang indah dikelilingi bukit dan hamparan rumput yang mampu memberikan kenyanaman dan bahagia ketika dating bermain golf di gunung geulis. Sementara analisis 7P yaitu dari segi produk disimpulkan bahwa gunung geulis memiliki fasilitas yang lebih lengkap. Sedangkan kompetitor rainbow hills dan palm hills tidak memiliki fasilitas selengkap gunung geulis yaitu driving range yang tidak di miliki palm hills, spa yang tak di miliki oleh rainbow hills dan kolam renang serta hotel yang tidak di miliki oleh rainbow hills dan palm hills.

4. Berdasarkan matriks SWOT, strategi SO yaitu Menjalin kerjasama dengan Aplikasi-aplikasi untuk membooking lapangan golf lebih banyak lagi, menjalin kerja sama dengan lebih banyak perusahaan terkemuka untuk memberikan fasilitas olahraga golf terhadap karyawannya, serta mempromosikan dan menjalin kerja sama dengan pemerintah. Strategi WO yaitu memperbaiki system keuangan dan memperbaiki manajemen perencanaan, serta memelihara dan menjaga rumput lebih sering. Strategi ST yaitu selalu memberikan pelayanan yang terbaik dan membangun image yang baik dan kuat terhadap para tamu, serta memberikan pengalaman bermain golf yang berbeda seperti memberikan hadiah ketika melakukan transaksi. Strategi WT yaitu memberikn voucher dan raincheck lebih banyak ketika musim penghujan.
5. Berdasarkan matriks SPACE posisi gunung geulis berada pada posisi konservatif. Dimana perusahaan berada pada kuadran CA (*Competitive Advantage*) dimana skor bobot untuk kekuatan lebih kecil dibanding skor bobot kelemahan. Sehingga daya saing perusahaan lemah dibanding kompetitor dikarenakan lemahnya kekuatan dibanding kelemahan. Dengan kondisi seperti ini perusahaan bisa menerapkan strategi penetrasi pasar, menjaga kualitas pelayanan, dan meningkatkan kegiatan promosi.
6. Berdasarkan matriks IE, gunung geulis berada pada kuadran II yaitu *Growt and Build*. Perusahaan bisa mengembangkan strategi agresif dengan melakukan tambahan investasi dari investor lain untuk meningkatkan kualitas pelayanan, menambah 9hole, karena potensial market yang sangat besar.
7. Berdasarkan matriks BCG gunung geulis berada pada kolom *Cash Cow* artinya pertumbuhan industri diatas rata-rata namun secara total penjualan menurun dalam kurun waktu dua tahun terakhir sehingga perusahaan masuk dalam kategori *Follower* dalam industri pariwisata. Perusahaan dengan kondisi *cash cow* untuk pendapatan biasanya digunakan sebagai pendanaan untuk penelitian dan pengembangan produk-produk baru yang masih berada di kategori Question Marks (Tanda Tanya) atau membayar hutang-hutang perusahaan serta membayar dividen kepada pemegang saham. Perusahaan disarankan untuk tetap berinvestasi pada produk-produk dalam kategori *Cash Cows* ini untuk mempertahankan produktivitas dan kualitas atau dapat juga dijadikan pendapatan pasif bagi perusahaan.
8. Berdasarkan *Product Life Cycle* (PLC) yang dianalisis menggunakan matriks BCG, posisi gunung geulis berada pada posisi *Growt*. Hal ini dikarenakan industri golf mengalami pertumbuhan sebesar dari tahun 2013-2016. Pertumbuhan industri golf bisa kita analisis dengan meningkatnya jumlah turis yang datang ke Indonesia untuk bermain golf serta meningkatnya transaksi di rainbow hills dan palm hills (tabel 2). Dari tabel 2 dapat dianalisis bahwa dari segi penjualan perusahaan memang menurun. Tetapi jumlah transaksi di lapangan golf lain selalu meningkat setiap tahunnya. Ini menjadi bukti bahwa

industri golf terus tumbuh tetapi perusahaan tidak bisa merespon permintaan dengan baik.

5.2 Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan sehubungan dengan analisis yang dilakukan yaitu

Praktek :

1. Dengan persaingan harga yang sangat ketat dan harga yang di tawarkan gunung geulis lebih tinggi dari rainbow hills dan palm hills serta letak gunung geulis yang lebih jauh, maka dalam mengatasi hal ini perusahaan dapat menerapkan golf package, atau pemberian hadiah, cendra mata setiap transaksi. Dan pihak gunung geulis harus mampu memberikan pemahaman tentang kelebihan-kelebihan yang di berikan apabila bermain golf di gunung geulis.
2. Berdasarkan matriks SWOT, perusahaan dapat menerapkan strategi yaitu perusahaan harus memperbaiki sistem keuangan dengan tidak hanya perusahaan sebagai sapi perah yang hanya di ambil incomenya saja, tetapi beban dan kewajiban perusahaan harus di selesaikan sehingga keuangan perusahaan jelas, menambah jumlah hole, dan menggarap potensial market secara maksimal.
3. Berdasarkan analisis matriks SPACE posisi perusahaan berada pada kuadran konservatif dengan perpotongan FS dan CA. Perusahaan dapat menggunakan strategi pengembangan pasar, pengembangan produk, meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan kegiatan promosi.
4. Berdasarkan matriks IE perusahaan berada pada kuadran II yaitu Growth and Build. Perusahaan dapat menerapkan strategi agresif dengan cara menambah modal atau investasi dari pemilik perusahaan atau investor untuk pertunjukan atau menambah jumlah hole dan menambah ruang vip meeting yang di sajikan sehingga dapat memenuhi permintaan yang terus meningkat.
5. Berdasarkan analisis matriks BCG gunung geulis berada pada posisi *Cash Cow*. Perusahaan dapat menerapkan strategi ber upa evaluasi produk, melunasi hutang-hutang perusahaan, dan investasi hole yang baru di renovasi.
6. Berdasarkan analisis PLC dengan posisi industri berada pada posisi growth maka perusahaan dapat menerapkan strategi meningkatkan pelayanan dan memperbanyak promo menarik agar golfers tertarik untuk bermain di gunung geulis.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David A. 2013. *manajemen pemasaran strategi*. Edisi kedelapan, Salemba Empat, Jakarta.
- Angipora, Marius P. 1999. *Dasar-Dasar Pemasaran*. Jakarta : Raja Grafindo
- Arikunto, Saharsimi. 2002. *Metodologi Penelitian*. PT. Rineka Cipta.
- Assauri, Sofjan. 2004. *Manajemen Pemasaran Dasar Konsep, dan Strategi*. Cetakan ketujuh, Jakarta : Raja Grafindo Catur.
- Assauri, Sofjan. 2011. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Assauri, Sofjan. 2013. *Strategic Marketing : Sustaining Lifetime Customer Value*. Edisi Kesatu, Cetakan Kedua, Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Buchari, Alma. 2014 *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Cv. Alfabeta : Bandung.
- David W. Cravensm 2006. *Pemasaran Strategis*. Edisi ke Empat, Jilid Kesatu, Jakarta : Erlangga
- Freed R David. 2016. *Manajemen Strategik : Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing* . Edisi Lima Belas, Jakarta : Salemba Empat
- Fred R. David dan Forest R David. 2015. *Manajemen strategi*. Edisi Lima Belas. Jakarta : Salemba Empat.
- Fred R. David. 2008. *Manajemen Strategi, Buku Kesatu*. edisi kesepuluh, Jakarta: Salemba Empat.
- Hermawan kertajaya. 2015 *On Positioning*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Kotler, Pilip dan Amstrong. 2001. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Jilid Kesatu, Edisi Kedelapan, Jakarta: Erlangga
- Kotler, Philip, 2002. *Marketing Management “ buying behaviour”*. New jersey prentice hall international, inc.
- Kotler & keller. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Ketiga Belas. Jilid kedua, Erlangga. Jakarta
- Lupiyoadi dan Hamdani. 2001. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Edisi Kedua. Jakarta : Salemba.
- Solihin, Ismail. 2012. *Manajemen strategi*. Jakarta: Erlangga.

- Sugiyono, 2011. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, Fandi. 2012. *Strategi Pemasaran*. Edisi Kedua, Cetakan Keenam, Yogyakarta: Andi.
- Tjiptono, Fandi. 2007 *Total Quality Management*. Yogyakarta : Andi
- Lamb. C.W, Joseph F. Hair, Jr. dan Carl Mcdaniel. 2001. *Pemasaran*. Penerbit : Salmeba Empat., Jakarta
- Porter, Michael E. 1998. *Strategi Bersaing Teknik menganalisis industri dan pesaing*. Jakarta : Erlangga
- Rismiati, & Suratno, Bondan. 2001. *Pemasaran Barang dan Jasa*. Cetakan pertama, Yogyakarta : Kanisius
- Swastha, Bayu, & Handoko, T. Hani. 2003 *Manajemen Pemasaran Analisa Perilaku Konsumen*. Edisi Pertama, Cetakan Ketiga, Yogyakarta : BPFE

LAMPIRAN

Lampiran 1. Penilaian EFE

A. Table peluang dan ancaman

No	Factor eksternal peluang	Responden					Jumlah peluang
		1	2	3	4	5	
1	Perkembangan olahraga golf yang semakin meningkat	4	4	4	3	3	18
2	Tidak banyaknya lapangan golf	3	4	3	2	3	15
3	Peran pemerintah dalam mendorong berkembangnya industry golf	2	3	4	3	3	15
4	Perkembangan teknologi terhadap kemudahan bertransaksi	4	3	3	3	3	16
5	Terjalannya kerja sama dengan beberapa perusahaan	3	2	3	3	3	14
No	Factor Eksternal Ancaman	Responden					Jumlah kelemahan
		1	2	3	4	5	
1	Persaingan harga dengan competitor	4	3	3	4	2	16
2	Mahalnya harga untuk membeli member	3	3	2	2	4	14
3	Berkurangnya permintaan olahraga golf di tahun pemilu	3	3	2	3	3	14
4	Peralihan hobi dari golf ke olahraga lainnya	4	3	3	2	2	14
5	Sedikitnya jumlah pemasok rumput	3	2	3	2	3	13

Keterangan	peluang					Ancaman				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rata-rata	3.6	3.0	3.0	3.2	2.8	3.2	2.8	2.8	2.8	2.6
Total	29,8									
Bobot	0.121	0.101	0.101	0.107	0.094	0.107	0.094	0.094	0.094	0.087

Perhitungan

1. Rating

Rata-rata peluang yaitu

$$18/5 = 3.6$$

$$15/5 = 3.0$$

$$15/5 = 3.0$$

$$16/5 = 3.2$$

$$14/5 = 2.8$$

Rata-rata ancaman yaitu

$$a. 16/5 = 3.2$$

$$b. 14/5 = 2.8$$

$$c. 14/5 = 2.8$$

$$d. 14/5 = 2.8$$

$$e. 13/5 = 2.6$$

$$2. \text{ Total rating} = 3.6 + 3.0 + 3.0 + 3.2 + 2.8 + 3.2 + 2.8 + 2.8 + 2.8 + 2.6 = 29,8$$

3. Bobot

Bobot peluang yaitu

$$3.6/29,8 = 0.121$$

$$3.0/29,8 = 0.101$$

$$3.0/29,8 = 0.101$$

$$3.2/29,8 = 0.107$$

$$2.8/29,8 = 0.094$$

Bobot Ancaman

$$a. 3.2/29,8 = 0.107$$

$$b. 2.8/29,8 = 0,094$$

$$c. 2.8/29,8 = 0.094$$

$$d. 2.8/29,8 = 0.094$$

$$e. 2.6/29,8 = 0.087$$

Lampiran 2. Penilaian IFE

B. Table kekuatan dan kelemahan

No	Factor internal kekuatan	Responden					Jumlah kekuatan
		1	2	3	4	5	
1	Produk / Fasilitas gunung geulis golf lebih lengkap	4	3	3	3	3	16
2	Adanya sales call dan booking via aplikasi	3	3	3	3	3	15
3	Perusahaan memiliki saluran distribusi yang baik	3	3	2	3	3	14
4	Kegiatan promosi yang sangat gencar, baik online maupun offline	3	2	2	3	3	13
5	Adanya rolling staff	3	3	3	3	3	13
No	Factor internal kelemahan	Responden					Jumlah kelemahan
		1	2	3	4	5	
1	Letak club house yang jauh dari tol	4	3	4	3	3	17
2	Harga lebih mahal dari competitor	4	3	2	2	4	15
3	Kondisi keuangan perusahaan	3	4	3	2	2	14
4	Lapangan tergantung cuaca	2	3	3	3	3	14
5	Sulitnya perawatan rumput	2	3	3	2	3	13

Keterangan	Kekuatan					Kelemahan				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rata-rata	3.2	3.0	2.8	2.6	2.6	3.4	3.0	2.8	2.8	2.6
Total	28,8									
Bobot	0.11 2	0.10 4	0.09 7	0.0 9	0.0 9	0.11 9	0.10 4	0.09 7	0.09 7	0.0 9

Perhitungan :

1. Rating

Rata-rata kekuatan yaitu :

$$16/5 = 3.2$$

$$15/5 = 3.0$$

$$14/5 = 2.8$$

$$13/5 = 2.6$$

$$13/5 = 2.6$$

$$\text{Total} : 3.2+3.0+2.8+2.6+2.6+3.4+3.0+2.8+2.8+2.6 = 28.8$$

Bobot kekuatan yaitu

$$3.2/28.8 = 0.112$$

$$3.0/28.8 = 0.104$$

$$2.8/28.8 = 0.097$$

$$2.6/28.8 = 0.09$$

$$2.6/28.8 = 0.09$$

rata-rata kelemahan yaitu :

$$\text{a. } 17/5 = 3.4$$

$$\text{b. } 15/5 = 3.0$$

$$\text{c. } 14/5 = 2.8$$

$$\text{d. } 14/5 = 2.8$$

$$\text{e. } 13/5 = 2.6$$

bobot kelemahan

$$\text{a. } 3.4/28.8 = 0.119$$

$$\text{b. } 3.0/28.8 = 0.104$$

$$\text{c. } 2.8/28.8 = 0.097$$

$$\text{d. } 2.8/28.8 = 0.097$$

$$\text{e. } 2.6/28.8 = 0.09$$

Keterangan :

Peringkat

Bobot

0.0 – 0.99 (sangat tidak mungkin)
kemungkinan)

0.00 – 0.25 (Sangat kecil

1.00 – 1.99 (tidak mungkin terjadi)

0.26 – 0.50 (Kecil kemungkinan)

2.00 – 2.99 (mungkin terjadi)

0.051 – 0.75 (Besar kemungkinan)

3.00 – 4.00 (pasti terjadi)

0.76 – 1.00 (Sangat besar kemungkinan)

Pengaruh

Peluang dan ancaman : 1 (Tidak berpengaruh) 3 (Berpengaruh)

Kekuatan dan kelemahan : 2 (Kurang berpengaruh) 4 (sangat berpengaruh)

Responden ;

1. (General Manager)

2. (Manager Marketing)

3. (Manager Operational)

4. (Manager Lapangan)

5. (Manager Proshop)