



**STRATEGI SWOT UNTUK MENINGKATKAN KUNJUNGAN
WISATA (STUDI KASUS KOLAM RENANG SINDANG GENDIS
DI CIBUNGBULANG)**

SKRIPSI

Dibuat Oleh:

Malik Ibrahim

021118347

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR
MARET 2023**



**STRATEGI SWOT UNTUK MENINGKATKAN KUNJUNGAN WISATA
(STUDI KASUS KOLAM RENANG SINDANG GENDIS DI
CIBUNGBULANG)**

Skripsi

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

Mengetahui,

**Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., C.A.)**



**Ketua Program Studi Manajemen
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., M.M., CA.)**

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SIDANG SKRIPSI

Kami selaku Ketua Komisi dan Anggota Komisi telah melakukan bimbingan skripsi mulai tanggal 13 Januari 2023 dan berakhir tanggal 28 Februari 2023

Dengan ini menyatakan bahwa,

Nama : Malik Ibrahim
NPM : 021118347
Program Studi : Manajemen
Mata Kuliah : Manajemen Pemasaran
Ketua Komisi : Dr. Hari Muharam, SE., MM, CSEP, CPMP, CEther
Anggota Komisi : Bayu Dwi Prasetyo, S.E., M.M
Judul Skripsi : Strategi SWOT Untuk Meningkatkan Kunjungan Wisata (Studi Kasus Kolam Renang Sindang Gendis di Cibungbulang)

Menyetujui bahwa nama tersebut di atas dapat disertakan mengikuti ujian sidang skripsi yang dilaksanakan oleh pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan

Disetujui,

Ketua Komisi Pembimbing
(Dr. Hari Muharam, SE., MM, CSEP, CPMP, CEther)

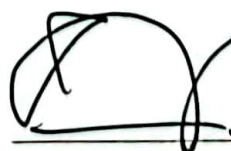


Anggota Komisi Pembimbing
(Bayu Dwi Prasetyo, S.E., M.M)



Diketahui,

Ketua Program Studi
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., M.M., CA.)



**STRATEGI SWOT UNTUK MENINGKATKAN KUNJUNGAN WISATA
(STUDI KASUS KOLAM RENANG SINDANG GENDIS DI
CIBUNGBULANG)**

Skripsi

**Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada hari: Senin, 27 Maret 2023**

**Malik Ibrahim
021118347**

Menyetujui,

**Dosen Penguji Sidang
(Dr. Sri Hidajati Ramdani, SE., MM)**



**Ketua Komisi Pembimbing
(Dr. Hari Muharam, SE., MM, CSEP, CPMP, CEsther)**



**Anggota Komisi Pembimbing
(Bayu Dwi Prasetyo, S.E, M.M)**



Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Malik Ibrahim
NPM : 021118347
Judul Skripsi : Strategi SWOT Untuk Meningkatkan Kunjungan Wisata
(Studi Kasus Kolam Renang Sindang Gendis Di
Cibungbulang)

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, Maret 2023



Malik Ibrahim

021118347

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, tahun
2023**

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

ABSTRAK

MALIK IBRAHIM. 021118347. Strategi SWOT Untuk Meningkatkan Kunjungan Wisata (Studi Kasus Kolam Renang Sindang Gendis di Cibungbulang). Dibawah bimbingan HARI MUHARAM dan BAYU DWI PRASETYO. 2023.

Perkembangan globalisasi membawa dampak yang besar pada berbagai sektor, tak terkecuali industri pariwisata. Sehingga diperlukan strategi tertentu dalam menghadapi perkembangan globalisasi akibat dampak pandemi. Analisa SWOT diantara beberapa analisa lainnya yang dapat digunakan untuk menentukan strategi pemasaran. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan pada kolam renang Sindang Gendis agar dapat terus berkembang serta memenangkan persaingan.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan studi pustaka. Metode pengolahan data menggunakan tahapan-tahapan manajemen strategi dengan menggunakan Matriks EFE, IFE, IE, *Grand Strategy*, SWOT.

Hasil penelitian analisis strategi pemasaran objek wisata pada kolam renang Sindang Gendis menghasilkan hasil analisis matriks IE dan *Grand Strategy* kolam renang Sindang Gendis pada kuadran I, dengan hasil perhitungan matriks EFE 3,17 dan matriks IFE 3,08.

Kata Kunci: EFE & IFE, IE, Grand Strategy, SWOT.

PRAKATA

Segala lantunan pujian dan syukur hanya milik Allah *Subhanahu Wa Ta'ala*. Tak terbilang karunia dan nikmat yang telah Allah berikan, terutama kenikmatan *Iman Wal Islam* sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Shalawat dan salam terlimpah curahkan kepada baginda kita tercinta Nabi Muhammad SAW.

Skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Manajemen di Universitas Pakuan dengan judul “STRATEGI SWOT UNTUK MENINGKATKAN KUNJUNGAN WISATA (STUDI KASUS KOLAM RENANG SINDANG GENDIS)”. Penulis berharap semoga tulisan ini dapat dijadikan bahan pembelajaran untuk mendukung kemajuan ilmu pengetahuan.

Penulis juga menyampaikan apresiasi yang sebesar-besarnya atas semua dukungan yang telah diberikan selama proses penyusunan skripsi ini. Secara khusus, penulis mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak berikut:

1. Kedua orang tua saya, Bapak saya Saep dan Ibu saya Masitoh yang senantiasa selalu memberikan do'a, kasih sayang dan dukungannya baik moral maupun materil sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi penelitian ini.
2. Bapak Prof. Dr. rer. pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc. Selaku Rektor Universitas Pakuan.
3. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., C.A. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
4. Ibu Dr. Retno Martanti Endah Lestari, S.E, M.si., CMA., CAMP Selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kemahasiswaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
5. Ibu Enok Rusmanah, S,E., M.Acc Selaku Wakil Dekan Bidang Administrasi dan Keuangan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
6. Bapak Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak, M.M., CA. Selaku Ketua Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
7. Bapak Doni Wihartika, S.Pi., M.M. Selaku wakil Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
8. Bapak Dr. Hari Muharam, SE., MM, CSEP, CPMP, CEsther Selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah memberikan nasehat, petunjuk dan saran pada skripsi ini.
9. Bapak Bayu Dwi Prasetyo, SE, M.M. Selaku anggota Komisi Pembimbing yang telah memberikan nasehat, petunjuk dan saran pada penyusunan skripsi ini.
10. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan yang telah menyumbangkan ilmunya kepada penulis selama mengikuti pendidikan di bangku perkuliahan.

11. Seluruh Dosen, Staf Tata Usaha Beserta Karyawan Perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor.
12. Kepada pengelola kolam renang Sindang Gendis yang telah memberikan izin penulis untuk melaksanakan penelitian dan menjadikan kolam renang Sindang Gendis sebagai objek penelitian.
13. Teman kelompok belajar "*money campus*" lalu kawan-kawan saya kak Irma, Rosyid, Pak Zihan, Junaedi, Yudhis, dan Marna yang secara tidak langsung telah membantu dan mendukung dalam penyusunan penelitian ini.
14. Teman kelas "*Humanity*" kawan-kawan seperjuangan saya yang secara tidak langsung telah membantu dan mendukung dalam penyusunan skripsi ini.
15. Kepada "*Basecamp Printing*" yang secara tidak langsung telah membantu dan mendukung dalam penyusunan skripsi ini.
16. Kepada "*Bastik*" yang secara tidak langsung telah membantu dan mendukung dalam penyusunan skripsi ini.
17. Teman-teman seperjuangan mahasiswa angkatan Manajemen 2018.
18. Yang istimewa kepada semua pihak lainnya yang tidak bisa semuanya dituliskan dalam prakata yang singkat ini. Semoga bantuan yang telah semua pihak berikan kepada penulis dapat dibalas oleh Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis dengan terbuka menerima saran dan kritik untuk penyusunan skripsi ini. Penulis berharap bahwa skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Bogor, Maret 2023



Malik Ibrahim

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SIDANG SKRIPSI.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN & PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN DAN PELIMPAHAN HAK CIPTA.....	v
LEMBAR HAK CIPTA.....	vi
ABSTRAK	vii
PRAKATA	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah dan Identifikasi Masalah.....	7
1.2.1 Identifikasi Masalah.....	7
1.2.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	8
1.3.1 Maksud Penelitian.....	8
1.3.2 Tujuan Penelitian	8
1.4 Kegunaan Penelitian.....	8
1.4.1 Kegunaan Praktik	8
1.4.2 Kegunaan Akademis	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1 Pemasaran.....	10
2.1.1 Pengertian Pemasaran	10
2.1.2 Konsep pemasaran	11
2.1.3 Bauran Pemasaran.....	12
2.2 Pemasaran Jasa	13
2.2.1 Pengertian Pemasaran Jasa.....	13
2.2.2 Karakteristik Jasa	13

2.3 Strategi Pemasaran	14
2.3.1 Pengertian Strategi Pemasaran	14
2.4 Analisis Strategi Pemasaran	15
2.4.1 Analisis Lingkungan Eksternal	15
2.4.2 Analisis PESTLE	15
2.4.3 Analisis Lingkungan Internal	17
2.4.4 Analisis Matriks Internal – Eksternal (Matriks IE).....	18
2.4.5 Analisis Matriks <i>Grand Strategy</i>	18
2.4.6 Analisis SWOT	19
2.5 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Penelitian	22
2.5.1 Penelitian Sebelumnya	22
2.5.2 Kerangka Berpikir	25
2.5.3 Konstelasi Penelitian	27
BAB III METODE PENELITIAN	28
3.1 Jenis Penelitian	28
3.2 Objek Penelitian, Unit analisis dan Lokasi Penelitian.....	28
3.2.1 Objek Penelitian	28
3.2.2 Unit Analisis	28
3.2.3 Lokasi Penelitian	28
3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian	29
3.3.1 Jenis Data Penelitian	29
3.3.2 Sumber Data Penelitian.....	29
3.4 Operasionalisasi Variabel	29
3.5 Metode Penarikan Responden	30
3.6 Metode Pengumpulan Data	31
3.7 Metode Analisis Data	32
3.7.1 Analisis Deskriptif	32
3.7.2 Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal	32
3.8 Metode Pengolahan Data.....	32
3.8.1 Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE).....	32
3.8.2 Matriks Internal Factor Evaluation (IFE).....	33
3.8.3 Matriks IE	33

3.8.4 Matriks <i>grand strategy</i>	35
3.8.5 Matriks SWOT	36
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	38
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	38
4.1.1 Gambaran Umum Kolam Renang Sindang Gendis	38
4.1.2 Struktur Organisasi Kolam Renang Sindang Gendis	39
4.2 Analisis Data Dan Pembahasan.....	40
4.2.1 Analisis Lingkungan Eksternal Kolam Renang Sindang Gendis.....	40
4.2.2 Analisis Lingkungan Internal Kolam Renang Sindang Gendis	46
4.2.3 Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis IE, <i>Grand Strategy</i> , Dan SWOT.....	50
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	55
5.1 Simpulan.....	55
5.2 Saran	56
DAFTAR PUSTAKA	57
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	59
LAMPIRAN.....	60

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Kunjungan Wisatawan Ke Indonesia Tahun 2017-2021	1
Tabel 1. 2 Data Kunjungan Wisatawan Ke Jawa Barat Tahun 2017-2021	2
Tabel 1. 3 Data Kunjungan Wisatawan Ke Kabupaten Bogor Tahun 2017-2021	2
Tabel 1. 4 Daftar Objek Wisata Kabupaten Bogor	3
Tabel 1. 5 Daftar Kolam Renang dan Tarif Yang Berada di Kawasan Jl. Kapten Dasuki “Cibungbulang”	5
Tabel 1. 6 Strategi pemasaran yang telah dilakukan kolam renang Sindang Gendis ..	6
Tabel 1. 7 Data Kunjungan Kolam Renang Sindang Gendis 2019-2022	6
Tabel 2. 1 Tabel Matriks Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT) .	20
Tabel 2. 2 Tabel Penelitian Sebelumnya	22
Tabel 3. 1 Operasional Variabel	29
Tabel 4. 1 Struktur Organisasi Kolam Renang Sindang Gendis	39
Tabel 4. 2 PDRB Perkapita Kabupaten dan Kota Bogor (Ribu Rupiah)	41
Tabel 4. 3 Jumlah Penduduk wilayah Kabupaten dan Kota Bogor tahun 2019-2021	42
Tabel 4. 4 Daftar Jasa Substitusi wilayah Jl. Kapten Dasuki “Cibungbulang”	44
Tabel 4. 5 Member perusahaan kolam renang Sindang Gendis	45
Tabel 4. 6 Penyusunan Matriks EFE Kolam Renang Sindang Gendis	46
Tabel 4. 7 Hasil Analisis Matriks IFE Kolam Renang Sindang Gendis	49
Tabel 4. 8 Matriks IE Kolam Renang Sindang Gendis	50
Tabel 4. 9 Hasil Matriks <i>Grand Strategy</i> kolam renang Sindang Gendis	51
Tabel 4. 10 Hasil Analisis Matriks SWOT Kolam Renang Sindang Gendis	52

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Visualisasi Objek Penelitian.....	5
Gambar 2. 1 Model Lima Kekuatan Porter.....	16
Gambar 2. 2 Matriks <i>Grand strategy</i>	19
Gambar 3. 1 Penyusunan Matriks IE	34
Gambar 3. 2 Penyusunan Matriks <i>Grand Strategy</i>	35
Gambar 4. 1 Kolam Renang Sindang Gendis	38

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. 1 Surat Permohonan Magang/Riset	61
Lampiran 1. 2 Perhitungan Kolam Renang Sindang Gendis	62
Lampiran 1. 3 Daftar Pertanyaan Wawancara	64
Lampiran 1. 4 Surat Pernyataan Telah Melakukan Riset.....	67

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan globalisasi membawa dampak yang besar pada berbagai sektor negara, termasuk Indonesia. Banyaknya perusahaan di Indonesia bersaing untuk mencari peluang bisnis yang bernilai investasi tinggi. Salah satunya di bidang pariwisata, dalam perkembangannya sektor pariwisata didukung oleh pertumbuhan ekonomi Indonesia, terlebih lagi dengan disosialisasikannya industri kreatif oleh pemerintah. Seperti yang kita ketahui industri pariwisata merupakan industri yang dapat dikemas dan dikelola dengan kreatifitas yang ditawarkan melalui jasa. Namun Bulan Maret 2020, WHO mengumumkan bahwa dunia sedang menghadapi suatu pandemi yang disebut dengan Corona Virus *Infectious Disease* 2019 atau Covid-19. Pandemi Covid-19 berawal dari wabah pneumonia yang terjadi di Kota Wuhan, Provinsi Hubei, Cina di awal bulan Desember 2019. Wabah tersebut terjadi di sebuah kluster pasar yang menjual berbagai jenis daging binatang. Wabah tersebut diduga berasal dari daging salah satu binatang yang dijual di pasar tersebut dan menginfeksi sebagian orang yang berada di pasar tersebut. Setelah diteliti, virus tersebut telah menyebar hingga negara lain. Penyebaran Covid-19 terjadi sangat cepat hingga pada akhir 2020. Hingga Oktober 2020, pandemi Covid-19 sudah terjadi di lebih dari 200 negara dengan tingkat kefatalan yang berbeda (WHO, 2020). Oleh WHO, pandemi Covid19 dianggap berbahaya karena jumlah kasus yang sangat banyak serta tingkat kematian yang cukup tinggi. Hingga bulan Oktober 2020, jumlah kasus positif Covid-19 di seluruh dunia telah mencapai 37 juta kasus dengan kematian mencapai 1 juta orang (WHO, 2020).

Sejak adanya pembatasan aktivitas perekonomian akibat pandemi Covid-19 berdampak di negara Indonesia mulai dari sektor perdagangan hingga pariwisata terpaksa harus merumahkan karyawan sampai menutup usahanya karena terpaksa, hingga waktu yang tidak bisa ditentukan, hal ini disebabkan Pandemi Covid-19 yang melanda berbagai wilayah di Indonesia, salah satu langkah pemerintah mengatasi dampak yang ditimbulkan dengan menutup tempat yang berpotensi menimbulkan kerumunan. Cara ini guna mengurangi penyebaran Covid-19 namun memberi dampak langsung terhadap perekonomian bangsa. Karena adanya pembatasan kegiatan diluar rumah. Berikut data kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia:

Tabel 1. 1 Data Kunjungan Wisatawan Ke Indonesia Tahun 2017-2021

Bulan	2017	2018	2019	2020	2021
Januari	1.107.968	1.097.839	1.201.735	1.290.411	137.230
Februari	1.023.388	1.197.503	1.243.996	872.765	115.765
Maret	1.059.777	1.363.426	1.311.911	486.155	130.933

April	1.171.386	1.302.321	1.274.231	158.066	125.001
Mei	1.148.588	1.242.705	1.249.536	161.842	152.604
Juni	1.144.001	1.322.674	1.434.103	156.561	137.247
Juli	1.370.591	1.547.231	1.468.173	155.742	135.438
Agustus	1.393.243	1.511.021	1.530.268	161.549	124.751
September	1.250.231	1.370.943	1.388.719	148.984	124.071
November	1.161.565	1.291.605	1.346.434	152.293	148.645
Oktober	1.062.030	1.157.483	1.280.781	144.476	153.199
Desember	1.147.031	1.405.554	1.377.067	164.079	-
Total	14.039.799	15.810.305	16.106.954	4.052.923	1.484.884

Sumber: Data Sekunder, Badan Pusat Statistik (BPS), 2022

Berdasarkan tabel 1.1 tentang jumlah kunjungan wisatawan yang berkunjung ke Indonesia dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan, akan tetapi pada tahun 2020 mengalami penurunan hal ini terjadi akibat adanya Pandemi Covid-19 yang menyebabkan pemerintah melakukan penerapan kebijakan pembatasan kegiatan diluar rumah. Hal ini menyebabkan kunjungan wisata yang datang ke Provinsi Jawa Barat ikut menurun, dapat dilihat pada data kunjungan wisatawan ke Jawa Barat:

Tabel 1. 2 Data Kunjungan Wisatawan Ke Jawa Barat Tahun 2017-2021

Tahun	Wisatawan Nusantara	Wisatawan Mancanegara	Jumlah Kunjungan Wisatawan
2017	59.644.070	4.984.035	64.628.105
2018	63.298.608	2.597.455	65.896.063
2019	64.610.832	3.645.433	68.256.265
2020	36.524.515	1.905.213	38.429.728
2021	31.556.332	854.346	32.410.678

Sumber: Data Sekunder, Badan Pusat Statistik (BPS), 2022

Berdasarkan tabel 1.2 jumlah kunjungan wisatawan yang berkunjung ke Jawa Barat dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan, akan tetapi pada tahun 2020 mengalami penurunan hal ini terjadi akibat adanya Pandemi Covid-19. Berikut data kunjungan wisatawan nusantara/lokal dan kunjungan wisata mancanegara ke Kabupaten Bogor pada tahun 2017-2021:

Tabel 1. 3 Data Kunjungan Wisatawan Ke Kabupaten Bogor Tahun 2017-2021

Tahun	Wisatawan Nusantara	Wisatawan Mancanegara	Jumlah Kunjungan Wisatawan
2017	7.136.533	293.135	7.429.668
2018	7.573.533	392.585	7.965.987
2019	8.709.412	451.473	9.160.885

2020	3.382.638	75.084	3.457.722
2021	4.631.907	115.651	4.747.558

Sumber: Data sekunder, Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Bogor, 2022

Berdasarkan tabel 1.3 tentang jumlah kunjungan wisatawan yang berkunjung ke Kabupaten Bogor khususnya ke daerah puncak Bogor, dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan, akan tetapi pada tahun 2020 mengalami penurunan hal ini terjadi akibat adanya Pandemi Covid-19 yang menyebabkan pemerintah melakukan penerapan kebijakan pembatasan kegiatan diluar rumah.

Berdasarkan berita yang dikutip dari Bogor ayo Indonesia, Menurut Bupati Bogor Ade Yasin menyebut kunjungan wisata di kawasan Puncak Kabupaten Bogor Jawa Barat “menurun”. Kondisi ini terjadi setelah pemerintah memberlakukan masa pencegahan penularan virus corona atau Covid-19 selama dua pekan. "Kunjungan wisata ada penurunan karena masyarakat sudah sadar terhadap diri sendiri, bahwa harus berdiam di rumah menjaga diri sendiri," ujarnya, Rabu (18/3/2020). Di tengah kekhawatiran corona, sejumlah kepala daerah lain menutup wisata di wilayahnya selama dua pekan guna mencegah penularan Covid-19. Akan tetapi Ade Yasin mengambil langkah untuk tidak menutup objek wisata di selatan Kabupaten Bogor itu. Keputusan ini menurutnya bukan tanpa alasan, ia mengatakan perekonomian di Puncak Kabupaten Bogor akan lumpuh objek wisata yang kerap dikunjungi turis lokal maupun turis mancanegara domestik itu tutup.

Hal ini menyebabkan berkurangnya jumlah wisatawan yang akan berkunjung ke Kabupaten Bogor. Pariwisata merupakan kegiatan perjalanan yang dilakukan oleh perorangan atau kelompok dengan mengunjungi suatu tempat atau objek wisata dengan tujuan rekreasi, pengembangan pribadi, atau mempelajari keunikan objek wisata tersebut. Dampak yang diberikan dalam kegiatan ekonomi yaitu mendatangkan pendapatan devisa negara dan terciptanya lapangan pekerjaan. Hal ini menjadikan tantangan dimana pelaku bisnis pariwisata dituntut untuk membuat strategi yang dapat bersaing, agar dapat mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya di masa Pandemi Covid-19. Berikut daftar objek wisata yang ada di Kabupaten Bogor diantaranya:

Tabel 1. 4 Daftar Objek Wisata Kabupaten Bogor

No	Tempat Wisata	Alamat
1.	Telaga Saat	Cibulao, RT.02/RW.06, Tugu Utara, Kec. Cisarua, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16750
2.	Panorama Pabangbon	Jl. Raya Leuwiliang - Bogor, Leuweung Kolot, Kec. Cibungbulang, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16630
3.	Curug Cikuluwung	Desa Cibitung Wetan, Kecamatan Pamijahan, Kabupaten Bogor

4.	Taman Wisata Alam Gunung Pancar	Jl Desa, Kampung Ciburial, RT.3/RW.3, Karang Tengah, Kec. Babakan Madang, Bogor, Jawa Barat 16810
5.	Wisata Gunung Batu Jonggol	Desa Sukaharja, Kecamatan Sukamakmur, Kabupaten Bogor
6.	De Ranch Megamendung	Jl. Raya Puncak No.428, Desa Leuwimalang, Kecamatan Cisarua, Kabupaten Bogor
7.	Danau Quarry Jayamix	Kp. Nunggaherang, Tegalega, Kec. Cigudeg, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16660
8.	Pemandian Air Panas Gunung Peyek	Jl. Pasar Ciseeng, Bojong Indah, Kec. Parung, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16330
9.	Wisata Penangkaran Rusa Giri Jaya	Buanajaya, Tanjungsari, Buana Jaya, Kec. Tanjungsari, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16840
10.	Kampung Budaya Sindangbarang	Jl. Endang Suma Wijaya, RT02 RW08, Sindang Barang, Dukuh Menteng, Desa pasir Eurih, Kecamatan Tamansari, Kabupaten Bogor
11.	Taman Safari Indonesia	Jl. Raya Puncak No.601, Desa Cibeureum, Kecamatan Cisarua, Kabupaten Bogor
12.	Pura Parahyangan Agung Jagatkartha	Kampung Wurung Loa, RT03 RW09, Desa Tamansari, Kecamatan Tamansari, Kabupaten Bogor
13.	Curug Leuwi Cibaliung	Jl. Raya Gn. Pancar, Desa Karang Tengah, Kecamatan Babakan Madang, Kabupaten Bogor
14.	Curug Cilember	Jl. Raya Puncak Gadog, Cilember, Kec. Megamendung, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16750
15.	Goa Agung Garunggang	Jl. Ptp Terusan, Karang Tengah, Kec. Babakan Madang, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16810
16.	Paralayang Bukit Gantole Puncak	Jl. Raya Puncak KM 87, Bukit Paralayang, Puncak, Tugu Selatan, Kecamatan Cisarua, Kabupaten Bogor
17.	Taman Wisata Mekarsari	Jl. Raya Cileungsi KM.3, Desa Mekarsari, Kecamatan Cileungsi, Kabupaten Bogor

Sumber: Data Sekunder, Open Data Bogor, 2022

Berdasarkan tabel 1.4 Kabupaten Bogor memiliki banyak banyak pilihan objek wisata yang dapat menjadi pilihan. Pandemi ini sangat berpengaruh bagi pariwisata karena sesuai dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh kementerian kesehatan untuk mengurangi aktivitas yang dapat menimbulkan kerumunan.

Tabel 1. 5 Daftar Kolam Renang dan Tarif Yang Berada di Kawasan Jl. Kapten Dasuki “Cibungbulang”

No	Kolam Renang	Tarif		Tahun Berdiri
		<i>Weekday</i>	<i>Weekend</i>	
1	Sindang Gendis	Rp. 10.000	Rp. 15.000	2018
2	Lembah Hijau	Rp. 10.000	Rp. 15.000	2017
3	Giri Tirta	Rp. 5.000	Rp. 5.000	2013

Sumber Data Primer: Data Diolah Penulis, 2022

Berdasarkan tabel 1.5 kolam renang Sindang Gendis merupakan salah satu kolam renang yang berada di kawasan jalan kapten dasuki “Cibungbulang” yang sudah berdiri sejak tahun 2018, Sindang Gendis, selain itu lokasi Sindang Gendis sangat strategis cocok untuk rekreasi dan relaksasi konsep dunia hewan dengan luas sekitar 4 hektar. tarif diatas dapat dilihat bahwa kolam renang Sindang Gendis memberikan harga yang bersaing, dalam kondisi strategi persaingan perusahaan harus memperhitungkan harga yang akan ditawarkan kepada konsumen sehingga perusahaan dapat menciptakan nilai pelanggan dan hubungan dengan pelanggannya.



Sumber: Data Sekunder, 2022

Gambar 1. 1 Visualisasi Objek Penelitian

Sindang Gendis sendiri memiliki 15 bangunan. Kolam renang Sindang Gendis sendiri memiliki fasilitas yang cukup lengkap diantaranya: Memiliki 6 kolam renang satu tipe kolam atletik, satu kolam area bermain anak dan empat kolam *sharing pool*. Selain itu memiliki dua kantin, sarana ibadah, empat kamar ganti, area panggung kreasi. Serta memiliki dua aula untuk *meeting*, *event gathering* dan acara-acara lainnya (*Multi Function Room*).

Menurut hasil survei lapangan yang telah dilakukan dari 3 kolam renang tersebut ada satu keunikan pada kolam renang Sindang Gendis yang tidak dimiliki

oleh pesaingnya, setiap pengunjung yang datang akan diberikan karcis yang berisikan nomor kupon undian berhadiah yang akan diumumkan pada hari minggu setiap akhir bulan dengan hadiah utama 1 unit motor. Adapun strategi pemasaran yang telah dilakukan oleh kolam renang Sindang Gendis dari tahun 2017-2022 sebagai berikut:

Tabel 1. 6 Strategi pemasaran yang telah dilakukan kolam renang Sindang Gendis

No	Strategi Pemasaran	Tahun
1.	<i>Doorprize</i> persatu bulan.	2021 – sekarang
2.	Melakukan sistem member kelompok minimal 20 orang.	2017 – sekarang

Sumber Data Primer: Data Diolah Penulis, 2022

Berdasarkan tabel 1.6 kolam renang Sindang Gendis telah melakukan beberapa strategi pemasaran yang pertama adanya *doorprize* persatu bulan dengan sistem setiap pengunjung akan di berikan tiket masuk yang sudah ada nomor undian, strategi pemasaran yang kedua melakukan sistem member kelompok minimal 20 orang (grup) dengan keuntungan bebas biaya masuk untuk 1 sampai 2 orang. Berikut jumlah kunjungan wisata kolam renang Sindang Gendis pada tahun 2019 sampai dengan 2022:

Tabel 1. 7 Data Kunjungan Kolam Renang Sindang Gendis 2019-2022

Bulan	Jumlah Pengunjung Kolam Renang Sindang Gendis			
	2019	2020	2021	2022
Januari	5.933	1.443	325	4.003
Februari	4.024	1.302	564	3.024
Maret	3.317	257	956	4.317
April	3.116	229	583	5.116
Mei	3.810	267	396	2.810
Juni	6.506	371	876	3.917
Juli	3.981	339	756	4.419
Agustus	5.919	441	545	5.494
September	5.895	449	893	4.680
Oktober	4.274	598	1.856	6.379
November	4.485	235	1.235	-
Desember	6.192	696	4.432	-
TOTAL	57.452	6.627	13.417	44.159

Sumber: Data Sekunder, Sindang Gendis, 2022

Berdasarkan tabel 1.7 kunjungan di atas yang ada di atas adanya penurunan yang cukup drastis terjadi pada tahun 2020 dapat dijelaskan bahwa pengunjung pada bulan Maret sampai dengan Desember rata-rata mengalami penurunan jumlah

wisatawan. Penurunan jumlah wisatawan yang disebabkan dampak dari Pandemi Covid-19, yang menyebabkan jumlah wisatawan yang akan berkunjung atau datang ke kolam renang Sindang Gendis mengalami ketidakstabilan.

Masa Pandemi Covid-19 ini menyebabkan banyak objek wisata yang merasakan kerugian dan dampaknya. Pihak pengelola harus mampu mengelola perusahaan dengan baik agar terhindar dari kebangkrutan. pengelola dituntut untuk mampu memilih strategi yang tepat dengan mengembangkan keunggulan kompetitifnya berdasarkan sumber daya internal yang dimiliki dan aktivitas pengelolaan untuk menjaga eksistensi agar dapat terus berkembang dan memenangkan persaingan. Permasalahan yang terjadi di atas dengan strategi pemasaran yang telah ada tersebut apakah tersalurkan dengan efektif kepada wisatawan yang akan berkunjung, karena menurut informasi data kunjungan ada penurunan yang sangat signifikan pada tahun 2020 jika dibandingkan dengan tahun 2019. Perusahaan perlu menerapkan strategi pemasaran yang tepat sehingga perusahaan dalam penyusunan serta melakukan formulasi strategi pemasaran tersebut digunakan pendekatan ilmiah berupa integrasi metode SWOT matriks IFE-EFE.

Berdasarkan uraian diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“STRATEGI SWOT UNTUK MENINGKATKAN KUNJUNGAN WISATA (STUDI KASUS KOLAM RENANG SINDANG GENDIS DI CIBUNGBULANG)”**

1.2 Rumusan Masalah dan Identifikasi Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis mengidentifikasi masalah yang akan dijadikan bahan penelitian sebagai berikut:

1. Terjadinya penurunan angka jumlah kunjungan wisatawan pada tahun 2020 di Kabupaten Bogor akibat Pandemi Covid-19.
2. Terjadinya penurunan angka kunjungan wisatawan kolam renang Sindang Gendis pada tahun 2020 akibat Pandemi Covid-19. Namun hal ini tidak sampai membuat kolam renang Sindang Gendis tutup.
3. Terdapat beberapa pesaing kolam renang di wilayah Cibungbulang hal ini dapat mempengaruhi tingkat penjualan serta pendapatan. Oleh sebab itu manajemen kolam renang dituntut untuk mampu memilih strategi yang tepat dengan mengembangkan keunggulan kompetitifnya untuk menjaga eksistensi agar dapat terus berkembang dan memenangkan persaingan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan maka penulis merumuskan beberapa permasalahan antara lain:

1. Bagaimana penerapan analisis lingkungan eksternal pada kolam renang Sindang Gendis?
2. Bagaimana penerapan analisis lingkungan internal pada kolam renang Sindang Gendis?
3. Bagaimana penerapan strategi pemasaran pada kolam renang Sindang Gendis dengan menggunakan analisis IE, *Grand Strategy*, dan SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*)?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian dilakukan untuk memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan strategi pemasaran pada kolam renang Sindang Gendis, sebagai bahan dalam penyusunan skripsi. Penelitian ini juga dimaksudkan sebagai upaya menerapkan dan mengembangkan ilmu yang telah dimiliki penulis pada saat kegiatan pembelajaran di kelas, sehingga permasalahan yang ada diharapkan dapat diselesaikan atau dipecahkan.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menjelaskan analisis lingkungan eksternal terhadap peningkatan kunjungan wisatawan ke kolam renang Sindang Gendis.
2. Untuk menjelaskan analisis lingkungan internal terhadap peningkatan kunjungan wisatawan ke kolam renang Sindang Gendis.
3. Untuk menjelaskan penerapan strategi analisis IE, *Grand Strategy*, dan SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*)?

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktik

Yaitu untuk membantu memecahkan dan mengantisipasi masalah yang ada pada lokasi yang diteliti, yang dapat berguna bagi pengambilan keputusan manajemen dan bisnis oleh pihak internal lokasi penelitian dan pihak eksternal yang terkait. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi masukan sekaligus menjadi solusi alternatif bagi kolam renang Sindang Gendis sebagai pilihan penerapan strategi.

1.4.2 Kegunaan Akademis

Dalam manfaat kegunaan ilmiah diharapkan mampu dapat menambah literatur serta kegunaan sumber informasi sebagai berikut:

1. Sebagai tambahan referensi dan informasi bagi penelitian sejenis dengan penelitian ini.
2. Sebagai tambahan informasi dan pengetahuan bagi mahasiswa serta referensi bahan studi di perpustakaan khususnya Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pemasaran

2.1.1 Pengertian Pemasaran

Pemasaran adalah salah satu fungsi dari kegiatan pokok perusahaan di samping fungsi yang lain selain keuangan, produksi, dan personalia atau serangkaian aktivitas mengelola sumber daya manusia untuk mengorganisir berbagai aktivitas yang berkaitan dengan bidang administratif. Kegiatan pemasaran sebagaimana telah diketahui adalah usaha yang dilakukan oleh perusahaan agar barang atau jasa diproduksi atau dihasilkan agar dapat sampai ke tangan konsumen sebagai pihak yang membutuhkan. Disamping itu, kegiatan pemasaran juga bertujuan untuk memperoleh keuntungan yang maksimal untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Menurut Suparyanto & Rosad (2015) manajemen pemasaran adalah proses menganalisis, merencanakan, mengatur, mengatur, dan mengelola program-program yang mencakup pengkonsepkan, penetapan harga, promosi dan distribusi dari produk, jasa dan gagasan yang dirancang untuk menciptakan dan memelihara pertukaran yang menguntungkan dengan pasar sasaran untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Mulins & Walker (2015) menyatakan bahwa *“Marketing is a social process involving the activities necessary to enable individuals and organizations to obtain they need and want though exchange with others and to develop ongoing exchange relationships.”* definisi tersebut mengartikan bahwa pemasaran adalah suatu proses sosial yang melibatkan kegiatan yang diperlukan mengaktifkan individual dan organisasi untuk mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui bertukar dengan yang lain dan mengembangkan hubungan bertukar berkelanjutan.

Menurut Kotler & Amstrong (2015) menyatakan *“The process by which companies value for customers and build strong customers relationship in order to capture value from customer in return.”* Definisi tersebut mengartikan bahwa, pemasaran adalah proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, dengan tujuan menangkap nilai dari sebagai imbalannya.

Dari definisi-definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pemasaran adalah proses menciptakan, mengkomunikasikan, dan memberi nilai yang bertujuan untuk memahami kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa, sehingga tercipta hubungan pelanggan yang menghasilkan penjualan untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan.

2.1.2 Konsep pemasaran

Menurut Assauri (2015) Konsep Pemasaran dinyatakan sebagai orientasi manajemen yang menekankan bahwa kunci pencapaian tujuan organisasi terdiri dari kemampuan perusahaan menentukan kebutuhan dan keinginan pasar yang dituju dan kemampuan perusahaan tersebut memenuhinya dengan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien dari pesaing.

Menurut Kotler (2015) Konsep pemasaran dinyatakan sebagai kunci untuk mencapai tujuan organisasi yang terdiri penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan penyerahan produk yang memuaskan secara efektif dan efisien dibanding dengan pesaing. Konsep pemasaran menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan perusahaan, maka harus diketahui kebutuhan pelanggan karena dengan mengetahui kebutuhan pelanggan akan lebih mudah dalam memuaskan.

Menurut Sudaryono (2016) konsep pemasaran memiliki tujuan untuk memberikan kepuasan terhadap kebutuhan dan keinginan konsumen dengan mendapatkan sejumlah laba, maka seluruh kegiatan dalam perusahaan tersebut harus menunjang untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Terdapat empat konsep inti dalam pemasaran yaitu:

1. Kebutuhan, Keinginan, dan Permintaan. Inti dari pemasaran yaitu dimulai dengan kebutuhan dan keinginan manusia. Salah satu kebutuhan manusia dalam kegiatan sehari-hari antara lain seperti, makan, pakaian, tempat tinggal. Seperti yang kita ketahui, kebutuhan dan keinginan setiap manusia memiliki arti yang berbeda. Kebutuhan merupakan sesuatu yang dibutuhkan untuk bertahan hidup, sedangkan keinginan merupakan hasrat atau pemuas dari sesuatu yang kita inginkan.
2. Produk, Nilai, Biaya, dan Kepuasan. Apabila kita hendak memenuhi kebutuhan dan keinginan pasti berhubungan dengan produk ataupun jasa. Produk adalah sesuatu barang yang akan ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia. Manusia mempunyai suatu produk bukan dilihat dari fisiknya tetapi dilihat dari segi fungsinya.
3. Pertukaran, Transaksi, dan Hubungan. Kebutuhan dan keinginan manusia awalnya melakukan pertukaran sesama manusia. Pada zaman dahulu apabila manusia ingin membutuhkan barang maka mereka akan saling bertukar barang (Barter) sesuai dengan barang yang mereka butuhkan. Dengan adanya pertukaran ini, adanya transaksi dengan sesama manusia, hal ini transaksi belum menggunakan uang karena pada zaman dahulu belum ditemukannya uang. Dari hal itulah, maka manusia pada zaman dahulu sangat berhubungan baik.
4. Pasar, Pemasaran, dan Pemasar. Pasar adalah salah satu tempat bertemunya antara pembeli dan penjual. Di pasar kita dapat menemukan orang yang kita butuhkan dan inginkan dan mampu untuk melakukan pertukaran untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan. Jadi besarnya pasar tergantung pada jumlah orang yang

memiliki kebutuhan punya sumber daya yang diminati orang lain, dan memenuhi kebutuhan mereka.

Berdasarkan beberapa definisi yang ada di atas dapat disimpulkan bahwa konsep pemasaran yaitu, Konsep pemasaran bertujuan untuk memberikan kepuasan terhadap kebutuhan dan keinginan konsumen dengan mendapatkan sejumlah laba, maka seluruh kegiatan dalam perusahaan yang menganut konsep pemasaran harus diarahkan untuk memenuhi tujuan perusahaan, dimana inti dari konsep pemasaran yaitu dimulai dari kebutuhan dan keinginan manusia.

2.1.3 Bauran Pemasaran

Menurut Lovelock (2016) Bauran pemasaran jasa atau *Marketing mix* terdiri dari beberapa variabel (Produk, Harga, Tempat, dan Promosi) atau sering disingkat 4P merupakan bauran pemasaran yang dipergunakan untuk kegiatan *marketing* yang berkaitan dengan produk yang bersifat barang. Sedangkan Variabel *Marketing Mix* yang terdiri dari 7P ini sering dikatakan Bauran Pemasaran Jasa atau *Service Marketing Mix* yang terdiri atas:

1. Produk (*product*) yaitu semua komponen kinerja jasa yang menciptakan nilai bagi pelanggan. Artinya manajer harus memilih fitur produk inti (baik barang maupun jasa) dan beberapa elemen jasa pelengkap yang mengelilinginya, dengan merujuk manfaat yang diinginkan pelanggan dan seberapa tinggi daya saing produk tersebut.
2. Harga (*Price*) yaitu pengeluaran uang, waktu, dan usaha oleh pelanggan untuk membeli dan mengkonsumsi jasa. Didalam harga manager jasa harus mengenali, dan bila memungkinkan, mencari cara untuk meminimalkan biaya yang harus ditanggung pelanggan dalam membeli dan menggunakan jasa tersebut, termasuk waktu, usaha fisik, mental, dan pengalaman.
3. Tempat (*Place*) yaitu keputusan manajemen tentang kapan, dimana, dan bagaimana menyampaikan jasa kepada pelanggan. Sebagai contoh perusahaan dapat mengirimkan jasa kepada pelanggan secara langsung atau melalui perantara, seperti toko ritel. Yang dimiliki perusahaan lain yang mendapat komisi berupa persentase harga jual untuk melakukan hal yang terkait dengan penjualan, pelayanan, atau berhubungan dengan pelanggan.
4. Promosi (*Promotion*) yaitu semua aktivitas dan alat yang menggugah komunikasi yang dirancang untuk membangun preferensi pelanggan terhadap jasa dan penyedia jasa tertentu. Komunikasi dapat disampaikan oleh orang-orang seperti tenaga penjualan atau melalui media seperti televisi, radio, surat kabar, majalah, reklame, brosur, media sosial dan situs Web.
5. Proses (*Process*) yaitu metode pengoperasian atau serangkaian tindakan tertentu, yang umumnya berupa langkah-langkah yang diperlukan dalam suatu urutan yang

telah ditetapkan. Sebuah proses menjelaskan metode dan urutan kerja dari sistem yang beroperasi.

6. Orang (*People*) yaitu karyawan yang terlibat dalam proses produksi. Banyak jasa bergantung pada interaksi langsung dan pribadi antara pelanggan dan karyawan perusahaan. Sifat dari interaksi ini sangat berpengaruh pada persepsi pelanggan terhadap kualitas jasa yang diberikan.
7. Bukti Fisik (*Physical Evidence*) yaitu petunjuk visual atau terwujud lainnya yang memberi bukti fisik atas kualitas jasa. Seperti bangunan gedung, tanah, kendaraan, perabotan interior, perlengkapan, penampilan anggota staf karyawan dan petunjuk yang terlihat lainnya yang memberi bukti atas kualitas jasa.

2.2 Pemasaran Jasa

2.2.1 Pengertian Pemasaran Jasa

Menurut Lovelock & Wright (2015) Pemasaran Jasa diartikan sebagai suatu bagian sistem jasa yang mencakup keseluruhan dimana penyedia jasa mempunyai bentuk kontak kepada pelanggannya, mulai dari pengiklanan hingga penagihan, saat dilakukannya hal yang mencakup kontak penyerahan atau penyampaian jasa.

Menurut Manullang (2016) Pemasaran Jasa bersifat tidak berwujud dan tidak dapat diretur di kemudian hari. Jasa tidak dapat disimpan, seperti barang, karena jasa yang diproduksi harus dalam waktu yang bersamaan. Menyalurkan jasa secara tepat sangatlah penting, karena jasa tidak dapat dilihat, dicium maupun memiliki berat dan ukuran.

Menurut William (2016) Pemasaran Jasa didefinisikan sebagai sesuatu yang dapat diidentifikasi secara terpisah atau tidak terwujud, yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Jasa dapat menghasilkan benda-benda berwujud atau tidak berwujud.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pemasaran jasa adalah suatu tindakan yang dapat diidentifikasi secara terpisah atau tidak berwujud, namun bisa dirasakan manfaatnya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tanpa menyebabkan perpindahan kepemilikan.

2.2.2 Karakteristik Jasa

Menurut Lovelock (2016) membagi klasifikasi jasa menjadi tujuh bagian kriteria, yaitu:

1. Segmen Pasar, Berdasarkan segmen pasar, jasa dibedakan menjadi jasa kepada konsumen akhir yaitu seperti Taksi, Asuransi jiwa, dan Pendidikan. Sedangkan Jasa kepada konsumen organisasional yaitu seperti jasa akuntansi dan perpajakan, atau jasa konsultasi.

2. Tingkat berwujud *Tangibility*, Berhubungan dengan tingkat keterlibatan produk fisik dan konsumen. Klasifikasi ini dibedakan menjadi, *Rented Goods Service* (Layanan Barang Sewaan), *Owned Good Service* (Layanan Barang Milik), dan *Non Goods Service* (Layanan Non Barang).
3. Keterampilan penyedia jasa, Berdasarkan kriteria ini, jasa terdiri atas *Profesional Service* (seperti konsultan manajemen, konsultan hukum dan konsultan pajak) serta *nonprofessional* (seperti sopir taksi dan penjaga malam).
4. Tujuan Organisasi Jasa, berdasarkan klasifikasi ini jasa dibagi menjadi dua bagian yaitu: *Commercial Service* atau *Profit Service* (seperti bank dan penerbangan), serta *Non-Profit* (seperti sekolah, yayasan, panti asuhan dan museum).
5. Regulasi, Dalam klasifikasi ini, jasa dibedakan menjadi *Regulated Service* (Seperti pialang, angkutan umum dan perbankan) dan *Non-Regulated* (Seperti *catering* dan pengecatan rumah).
6. Tingkat investasi karyawan Berdasarkan tingkatan ini, klasifikasi jasa dibedakan menjadi *Equipment-Based Service* (seperti cuci mobil otomatis, ATM) dan *People Based Service* (seperti satpam, jasa akuntansi dan konsultan hukum).
7. Pada klasifikasi ini jasa dibedakan menjadi *High-Contact Service* (seperti bank, dokter) dan *Low-Contact Service* (seperti bioskop).

2.3 Strategi Pemasaran

2.3.1 Pengertian Strategi Pemasaran

Menurut Alma (2016) Strategi Pemasaran didefinisikan sebagai strategis bersifat yang proaktif dan berorientasi pada masa depan, dengan peran strategis yang terbatas pada adaptasi dan reaksi, strategi mungkin proaktif, mempengaruhi perubahan lingkungan. Kebijakan politik pemerintah, kebutuhan pelanggan dan perkembangan teknologi dapat dipengaruhi dan mungkin bahkan dikendalikan dengan strategi yang aktif dan kreatif.

Menurut Tjiptono (2017) Strategi Pemasaran didefinisikan sebagai rencana yang menjabarkan mengenai ekspektasi perusahaan terhadap dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya pada pasar sasaran tertentu.

Menurut Kotler dan Armstrong (2015) Strategi Pemasaran didefinisikan sebagai logika pemasaran dimana perusahaan berharap dapat menciptakan nilai bagi *customer* dan dapat mencapai hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa Strategi Pemasaran bersifat proaktif dan berorientasi pada masa depan, dengan peran strategis terbatas pada adaptasi dan reaksi dapat mempengaruhi perubahan lingkungan yang bertujuan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan agar dapat mencapai hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan.

2.4 Analisis Strategi Pemasaran

2.4.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut David (2016) tujuan audit eksternal (*external audit*) adalah untuk membangun sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya. Audit eksternal tidak bertujuan mengembangkan sebuah daftar lengkap dan menyeluruh dari setiap faktor yang dapat mempengaruhi bisnis melainkan bertujuan mengidentifikasi variabel-variabel penting yang menawarkan respons berupa tindakan. Perusahaan harus mampu merespons secara ofensif maupun defensif terhadap berbagai faktor tersebut dengan memutuskan strategi yang bisa mengambil keuntungan dari peluang eksternal atau yang meminimalkan dampak dari ancaman potensial.

2.4.2 Analisis PESTLE

Menurut Ward dan Peppard (2016) Analisis PESTLE adalah alat analisis perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi dampak politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan dan hukum. Analisis PESTLE melibatkan organisasi yang mempertimbangkan faktor eksternal lingkungan. Analisis PESTLE merupakan cara yang baik untuk memastikan perusahaan telah menangkap semua potensi risiko dan masalah yang terjadi pada perusahaan. Analisis PESTLE adalah alat analisis untuk bisnis strategis perencanaan. Analisis PESTLE merupakan kerangka kerja strategis untuk memahami pengaruh eksternal pada bisnis perusahaan.

Kekuatan-kekuatan audit eksternal dapat diukur melalui analisis PESTLE, sebagai berikut:

1. Faktor Politik (*Political*) Faktor pertama yang dievaluasi melalui analisis PESTLE adalah faktor politik. Faktor ini mengukur sejauh mana kebijakan pemerintah yang dapat berdampak pada perusahaan. Menurut *Oxford College of Marketing*, ini mencakup analisis mengenai kebijakan perdagangan, kebijakan fiskal dan perpajakan.
2. Faktor Ekonomi (*Economic*) *Smart Insight* menyebut lingkungan ekonomi yang cocok dengan perusahaan kamu lalu dapat dinilai melalui demografi tertentu hingga tingkat rasio Faktor Ekonomi (*Economic*) *Smart Insight* menyebut lingkungan ekonomi yang cocok dengan perusahaan kamu lalu dapat dinilai melalui demografi tertentu hingga tingkat nasional. Ekonomi ini meliputi pertumbuhan ekonomi, nilai tukar, tingkat inflasi, suku bunga, pendapatan konsumen. Faktor-faktor ini mungkin akan memiliki dampak panjang langsung atau tidak langsung pada perusahaan. Faktor ini juga akan secara tidak langsung mempengaruhi daya beli konsumen. Selain itu, perubahan ekonomi dapat mempengaruhi model permintaan/penawaran produk atau jasa. Akibatnya hal itu juga mempengaruhi cara perusahaan dalam menentukan harga produk dan layanan.

3. Faktor Sosial (*Social*) Dalam dimensi sosial yang dimaksud adalah karakteristik demografi, norma, adat istiadat dan nilai-nilai populasi dimana organisasi atau perusahaan beroperasi. Seperti: tingkat pertumbuhan penduduk, distribusi usia, distribusi pendapatan, peningkatan keselamatan, kesadaran kesehatan, gaya hidup dan budaya.
4. Faktor Teknologi (*Technological*) Faktor ini berkaitan dengan inovasi teknologi yang dapat mempengaruhi operasi perusahaan dalam proses usahanya yang mengacu pada insentif teknologi, tingkat inovasi, otomatisasi, aktivitas penelitian dan pengembangan, perubahan teknologi dan jumlah kesadaran teknologi yang dimiliki oleh target pasar.
5. Faktor Lingkungan (*Environmental*) Faktor lingkungan ini berkaitan erat dengan strategi tanggung jawab sosial perusahaan.
6. Faktor Hukum (*Legal*) Faktor ini berkaitan dengan undang-undang yang harus dimiliki oleh perusahaan dalam menjalankan usahanya. Misalnya undang-undang ketenagakerjaan, undang-undang perlindungan konsumen, undang-undang hak cipta dan paten, serta undang-undang kesehatan dan keselamatan.

Menurut David (2016) bahwa model lima kekuatan Porter (*Porter's five-forces Model*) dalam analisis bersaing adalah pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri.:



Sumber: Fred R. David dan Forest R David, 2016

Gambar 2. 1 Model Lima Kekuatan Porter

Model Lima Kekuatan Porter (*Porter's Five-Forces Model*):

1. Ancaman Datangnya Pesaing Baru, Masuknya perusahaan sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada.
2. Ancaman Produk atau Jasa Substitusi, Perusahaan-perusahaan yang berada dalam industri tertentu akan bersaing pula dengan produk pengganti.

3. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli, Pembeli biasanya bisa memaksa perusahaan untuk menurunkan harga atau menuntut meningkatkan kualitas produk atau jasa, serta mengadu perusahaan dengan kompetitornya.
4. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok, pemasok memiliki daya tawar yang semakin kuat, maka semakin kurang menarik industrinya.
5. Persaingan Antar Pesaing Sejenis, Persaingan dalam industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Dalam situasi persaingan yang oligopoli, perusahaan mempunyai kekuatan yang cukup besar untuk mempengaruhi pasar.

2.4.3 Analisis Lingkungan Internal

Menurut David (2016) semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada bisnis yang sama kuatnya atau sama lemahnya di semua area. Kekuatan atau kelemahan internal, ditambah dengan peluang atau ancaman eksternal dan pernyataan misi yang jelas, memberi landasan untuk menetapkan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan tujuan untuk mendayagunakan kekuatan serta mengatasi kelemahan internal.

Beberapa peneliti menekankan pentingnya audit internal sebagai bagian dari proses manajemen strategis yaitu membandingkannya dengan audit eksternal. Robert Grant menyimpulkan bahwa audit internal lebih penting dengan mengatakan: Dalam dunia dimana preferensi konsumen sangat dinamis, identitas konsumen berubah, dan teknologi yang dimaksudkan untuk melayani kebutuhan konsumen terus-menerus berkembang orientasi yang terfokus secara eksternal tidak akan memberi sebuah landasan yang aman bagi perumusan strategi jangka panjang. Ketika lingkungan eksternal terus-menerus berubah, sumber daya dan kapabilitas perusahaan sendiri kiranya merupakan landasan yang lebih stabil untuk mendefinisikan identitasnya.

Kekuatan-kekuatan internal utama, adalah:

1. Manajemen, fungsi manajemen terdiri atas lima aktivitas dasar: perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan karyawan, dan pengendalian. Aktivitas-aktivitas ini penting untuk kegiatan pengukuran dalam perencanaan strategik karena organisasi sebaiknya terus mengambil keuntungan kekuatan manajemen dan memperbaiki area manajemen yang lemah.
2. Pemasaran, dapat dideskripsikan dengan mendefinisikan, mengantisipasi, membuat, dan memenuhi kebutuhan pelanggan untuk produk dan jasa.
3. Keuangan atau Akuntansi, kondisi keuangan seringkali dipertimbangkan sebagai pengukuran tunggal terbaik dari posisi bersaing perusahaan dan daya tarik keseluruhan kepada investor, menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi penting agar secara efektif memformulasikan strategi. Likuiditas, leverage, modal kerja, profitabilitas, penggunaan aset, aliran kas, dan ekuitas dapat mengeliminasi beberapa strategi alternatif yang layak. Faktor-faktor keuangan sering kali mengubah strategi yang sudah ada dan mengubah rencana implementasi.

4. Produksi atau Operasi, manajemen operasi jasa didefinisikan sebagai fungsi di dalam sebuah organisasi jasa yang berinteraksi dengan pelanggan dan memberikan pelayanan kepada pelanggan.
5. Sistem Informasi Manajemen, Tujuan SIM adalah untuk meningkatkan kinerja dari perusahaan dengan meningkatkan kualitas keputusan manajerial. Sistem Informasi yang efektif kemudian mengumpulkan, memberi kode, menyimpan, mensintesis, menyajikan informasi sehingga dapat menjawab pertanyaan operasi dan strategik yang penting. Sistem tersebut mengumpulkan data mengenai pemasaran, keuangan, produksi, dan permasalahan personal secara internal, dan sosial budaya, demografis, lingkungan, ekonomi politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan faktor bersaing secara eksternal.

2.4.4 Analisis Matriks Internal – Eksternal (Matriks IE)

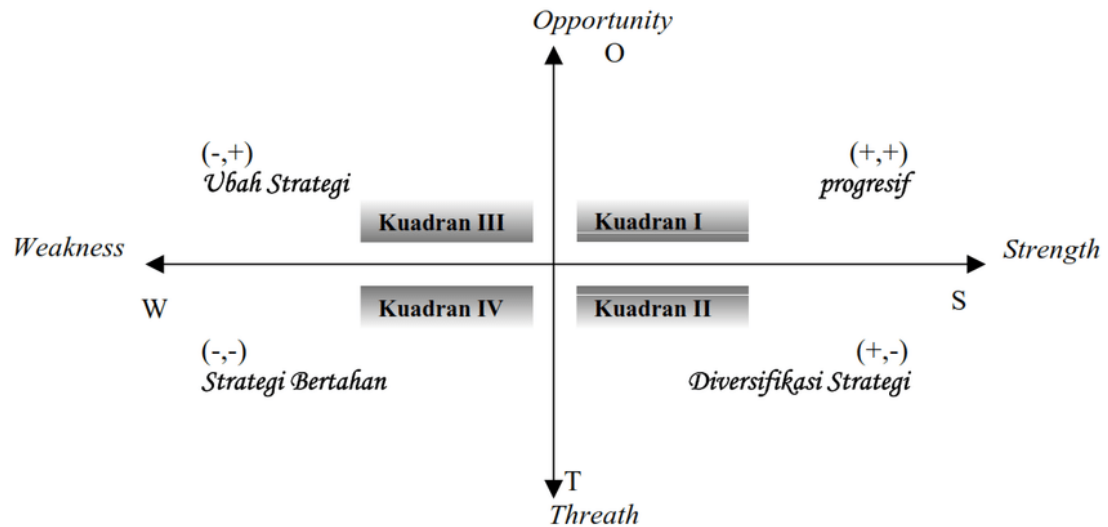
Matriks Internal-Eksternal (IE) merupakan alat manajemen strategis yang digunakan untuk menganalisis kondisi kerja dan posisi strategis bisnis. Matriks Internal-Eksternal atau matriks IE didasarkan pada analisis faktor bisnis internal dan eksternal yang digabungkan menjadi satu model sugestif. Matriks IE merupakan kelanjutan dari model matriks EFE dan IFE. Matriks IE berdasarkan dua kriteria sebagai berikut: Skor dari matriks EFE - diplot pada sumbu y dan Skor dari matriks IFE - diplot pada sumbu x.

Berdasarkan lingkup kuadran, strategi bersaing dapat dibagi ke dalam beberapa kategori, antara lain:

1. Posisi I, II, IV. Perusahaan yang menempati posisi ini dapat digambarkan sebagai *grow & build*. Strategi yang cocok untuk masing-masing posisi kolom ini adalah: strategi intensif (*market development, market penetration, product development*) atau integrasi (*backward integration, forward integration, horizontal integration*).
2. Posisi III, V, VII. Perusahaan yang menempati posisi ini dapat digambarkan sebagai *hold & maintain*. Strategi yang cocok untuk masing-masing posisi kolom ini adalah *market penetration* dan *product development*.
3. Posisi VI, VIII, IX. Perusahaan yang menempati kolom ini dapat menggunakan strategi *harvest* dan *divestiture*.

2.4.5 Analisis Matriks Grand Strategy

Matriks *grand strategy matrix* juga merupakan perangkat yang populer digunakan dalam formulasi strategi. Dengan *grand strategy matrix*, suatu perusahaan dapat diposisikan ke dalam empat kuadran, berdasarkan pertumbuhan pasar dan bagaimana kemampuan kompetitif perusahaan tersebut.



Gambar 2. 2 Matriks *Grand strategy*

Sumber: Data Sekunder David, 2016

Keterangan dari Diagram Analisis SWOT tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kuadran 1: Situasi yang sangat menguntungkan. Organisasi memiliki potensi dan kekuatan untuk memanfaatkan kemungkinan yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (strategi berorientasi pertumbuhan).
2. Kuadran 2: Meskipun terdapat berbagai ancaman, organisasi masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang digunakan adalah memanfaatkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang melalui strategi diversifikasi (Produk/Pasar).
3. Kuadran 3: Organisasi memiliki peluang yang sangat besar, walaupun menghadapi beberapa keterbatasan/kelemahan internal. Fokus strategi organisasi ini adalah meminimalkan masalah internal di perusahaan sehingga dapat menangkap peluang yang lebih baik.
4. Kuadran 4: Situasi yang sangat tidak menguntungkan, organisasi menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Harus segera mencari strategi bertahan (*defensif*). (Wiradhana, 2016).

2.4.6 Analisis SWOT

Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT) menurut David (2016), merupakan sebuah alat pencocokan yang dapat membantu para manajer untuk dapat mengembangkan empat jenis strategi, yaitu:

1. Manajemen, dalam fungsi manajemen terdiri atas lima aktivitas dasar: perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan, dan pengendalian. Aktivitas-aktivitas ini penting untuk kegiatan pengukuran dalam perencanaan

strategi karena organisasi sebaiknya terus mengambil keuntungan kekuatan manajemen dan memperbaiki area manajemen yang lemah.

2. Pemasaran, dapat dideskripsikan dengan mendefinisikan, mengantisipasi, membuat, dan memenuhi kebutuhan pelanggan untuk produk dan jasa.
3. Keuangan atau Akuntansi, kondisi keuangan seringkali dipertimbangkan sebagai pengukuran tunggal terbaik dari posisi bersaing perusahaan dan daya tarik keseluruhan kepada investor, menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi penting agar secara efektif memformulasikan strategi. Likuiditas, leverage, modal kerja, profitabilitas, penggunaan aset, aliran kas, dan ekuitas dapat mengeliminasi beberapa strategi alternatif yang layak. Faktor-faktor keuangannya sering kali mengubah strategi yang sudah ada dan mengubah rencana implementasi.
4. Produksi atau operasi, manajemen operasi jasa didefinisikan sebagai fungsi di dalam sebuah organisasi jasa yang berinteraksi dengan pelanggan dan memberikan pelayanan kepada pelanggan.
5. Sistem Informasi Manajemen, Tujuan SIM adalah untuk meningkatkan kinerja dari perusahaan dengan meningkatkan kualitas keputusan manajerial. Sistem Informasi yang efektif kemudian mengumpulkan, memberi kode, menyimpan, mensintesis, menyajikan informasi sehingga dapat menjawab pertanyaan operasi dan strategi yang penting. Sistem tersebut mengumpulkan data mengenai pemasaran, keuangan, produksi, dan permasalahan personal secara internal, dan sosial budaya, demografis, lingkungan, ekonomi politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan faktor bersaing secara eksternal.

Tabel 2. 1 Tabel Matriks Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)

	Kekuatan <i>(Strengths-S)</i>	Kelemahan <i>(Weaknesses-W)</i>
Peluang <i>(Opportunities-O)</i>	<p>Strategi SO</p> <p>Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.</p>	<p>Strategi WO</p> <p>Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.</p>
Ancaman <i>(Threats-T)</i>	<p>Strategi ST</p> <p>Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman.</p>	<p>Strategi WT</p> <p>Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.</p>

Sumber : Data Sekunder, David, (2016)

Berdasarkan matriks SWOT diatas maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kuadran I (SO):

Pada kondisi ini 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 strategi 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 atau pasar).

3. Kuadran III (ST):

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak perusahaan menghadapi beberapa kendala atau 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):

Pada kondisi 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.

Tentunya semua saluran pemasaran di atas tidak semua dipergunakan. Hal ini akan disesuaikan dengan kebutuhan yang ada sesuai dari beberapa analisa diantaranya analisa SWOT. Dalam membangun strategi marketing, maka hal yang perlu disiapkan adalah mengetahui seberapa besar kekuatan internal dan kekuatan eksternal.

2.5 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Penelitian

2.5.1 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2. 2 Tabel Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul	Variabel	Indikator	Metode Analisis	Hasil
1.	Desy Shelawati, Vicky F. Sanjaya, Dkk. (2020) IFE EFE dan <i>Grand Strategy</i> Industri Kuliner	(X) Strategi Pemasaran	Analisis IFE EFE, <i>Grand Strategy</i>	Analisis Kualitatif	Hasil penelitian bisnis kuliner di Provinsi Lampung ini memiliki 2,94 analisis IFE, yang berarti perusahaan mampu melakukan strategi yang dapat mengatasi kelemahan internal perusahaan dan menunjukkan posisi internal perusahaan yang kuat. Total skor analisis EFE menunjukkan 2,75 yang berarti perusahaan mampu merespons faktor eksternal dengan memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman dan memiliki strategi yang sesuai dalam menangani ancaman yang akan terjadi di masa depan. Hasil penelitian lain juga menunjukkan bahwa industri kuliner di Lampung berada di kuadran I yang berarti harus menembus pasar dan mengembangkan pasar.
2.	I Gede Arta Adi Candra (2022) Strategi pengembangan daya tarik wisata Lembah Arca sebagai objek wisata pemandian di Desa adat Tegenan Kecamatan	(X) Strategi Pemasaran	Analisis <i>Quantitative Strategy Planning Matrix</i> , (QSPM), Analisis SWOT	Analisis Deskriptif Kualitatif	Berdasarkan hasil pengumpulan dan analisis data, pengembangan daya tarik Lembah Arca sebagai objek wisata pemandian berada pada tahap strategi tumbuh dan membangun (<i>growth and build strategy</i>). Dengan hasil total nilai faktor internal sebesar 3,98 sedangkan total nilai faktor eksternal sebesar 3,83. Strategi yang tepat untuk digunakan pada posisi ini adalah strategi intensif yang

	Rendang Kabupaten Karang Asem				meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Atau dengan strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horisontal).
3.	Ni Komang Onik Pratiwi (2017) Analisis SWOT untuk meningkatkan kunjungan wisata di objek wisata Goa Gajah Desa Bedulu, Kecamatan Blahbatu, Kabupaten Gianyar tahun 2017	(X) Strategi Pemasaran	Analisis SWOT	Analisis Deskriptif Kualitatif	Dari hasil membobotkan IFAS dan EFAS strategi pemasaran kebun binatang kasang kulim maka dapat memposisikan kebun binatang berada pada posisi kuadran 1 pada matriks <i>Grand Strategy</i> , dengan skor total IFAS 0,347 dan EFAS 0,146. Yaitu di mana perusahaan berada dalam situasi yang menguntungkan karena memiliki peluang dan kekuatan, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada dengan menutupi kelemahan yang dimiliki.
4.	Ona Gustina, Mardianti Syahdanur, dkk (2019) Analisis strategi pemasaran objek wisata kebun binatang kasang kulim Kecamatan Siak Hulu Kabupaten Kampar	(X) Strategi Pemasaran	Analisis SWOT	Analisis Deskriptif	Dari hasil membobotkan IFAS dan EFAS strategi pemasaran kebun binatang kasang kulim maka dapat memposisikan kebun binatang berada pada posisi kuadran 1 dengan matriks <i>Grand Strategy</i> , dengan skor total IFAS 0,347 dan EFAS 0,146. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (strategi berorientasi pertumbuhan). yaitu di mana perusahaan berada dalam situasi yang menguntungkan karena memiliki peluang dan kekuatan, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada dengan

					menutupi kelemahan yang dimiliki.
5.	<p>Rizki Adityaji (2018)</p> <p>Formulasi strategi pengembangan destinasi pariwisata dengan menggunakan metode analisis SWOT: Studi kasus kawasan Pecinan Kapasan Surabaya</p>	(X) Strategi Pemasaran	analisis SWOT	Analisis Deskriptif Dengan Pendekatan <i>Mixed Method</i> (kuantitatif dan kualitatif)	<p>Berdasarkan analisis <i>IFAS</i> diketahui bahwa total skor untuk kekuatan dan kelemahan adalah 1,117 dan 1,693, sehingga total skor kelemahan lebih besar dibandingkan total skor kekuatan. Analisis <i>EFAS</i> menunjukkan bahwa bahwa total skor untuk peluang dan ancaman adalah 0,866 dan 1,094. Berdasarkan kuadran <i>IFAS-EFAS</i>, maka pengembangan pariwisata kawasan pecinan Surabaya berada pada kuadran III khususnya pada area <i>Turn Around Strategy</i>. Kuadran ini menggambarkan situasi yang sangat tidak menguntungkan dimana harus menghadapi berbagai kelemahan internal dan ancaman eksternal</p>
6.	<p>Vera Mafitri dan Tina Miniawati Barusman (2022)</p> <p>Analisis strategi pemasaran Villa Gardenia dalam upaya menarik minat pengunjung pada masa pandemi Covid-19</p>	(X) Strategi Pemasaran	Analisis SWOT	Analisis Deskriptif Kualitatif	<p>Berdasarkan hasil perhitungan <i>Internal Factor Analysis Summary</i> (IFAS), diketahui faktor kekuatan mempunyai total nilai skor 1,55 sedangkan kelemahan mempunyai total nilai skor 1,87. Adapun total nilai skor keseluruhan matrik <i>Internal Factor Analysis Summary</i> pada objek wisata Villa Gardenia Lampung adalah sebesar -0,32. Pada <i>External Factor Analysis Summary</i> (EFAS) objek wisata Villa Gardenia Lampung, diketahui faktor peluang mempunyai total nilai skor 1,87 sedangkan ancaman</p>

					<p>mempunyai total nilai skor 1,45. Adapun total nilai skor keseluruhan matrik <i>Internal Factor Analysis Summary</i> pada objek wisata Villa Gardenia Lampung adalah sebesar 0,42. Berdasarkan analisa pada Diagram <i>Cartesius</i> diketahui bahwa objek wisata Villa Gardenia berada pada kuadran 3 yaitu kuadran Stabilitas. Hal tersebut menggambarkan situasi organisasinya menghadapi ancaman, akan tetapi objek wisata Villa Gardenia masih memiliki peluang pada faktor eksternal.</p>
--	--	--	--	--	---

2.5.2 Kerangka Berpikir

Dalam usaha di bidang pariwisata, pemilihan strategi pemasaran yang cocok menjadi faktor penentu keberhasilan pemasaran usaha itu sendiri. Dengan kondisi usaha yang demikian itu maka kolam renang Sindang Gendis perlu melakukan analisis perencanaan pemasaran (*Marketing Plan*). Tujuan perencanaan pemasaran adalah untuk menentukan bagaimana perusahaan dapat menempatkan strategi pemasaran secara nyata dalam praktik di pasar.

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. Sementara itu, Analisis lingkungan internal perusahaan adalah analisis untuk melihat faktor kekuatan dan kelemahan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan internal ini terdiri dari manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, atau operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen.

Penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Desy Shelawati, Vicky F. Sanjaya, Dkk. (2020) IFE EFE dan *Grand Strategy* Industri Kuliner dengan hasil penelitian sebagai berikut. Hasil penelitian bisnis kuliner di Provinsi Lampung ini memiliki 2,94 analisis IFE, yang berarti perusahaan mampu

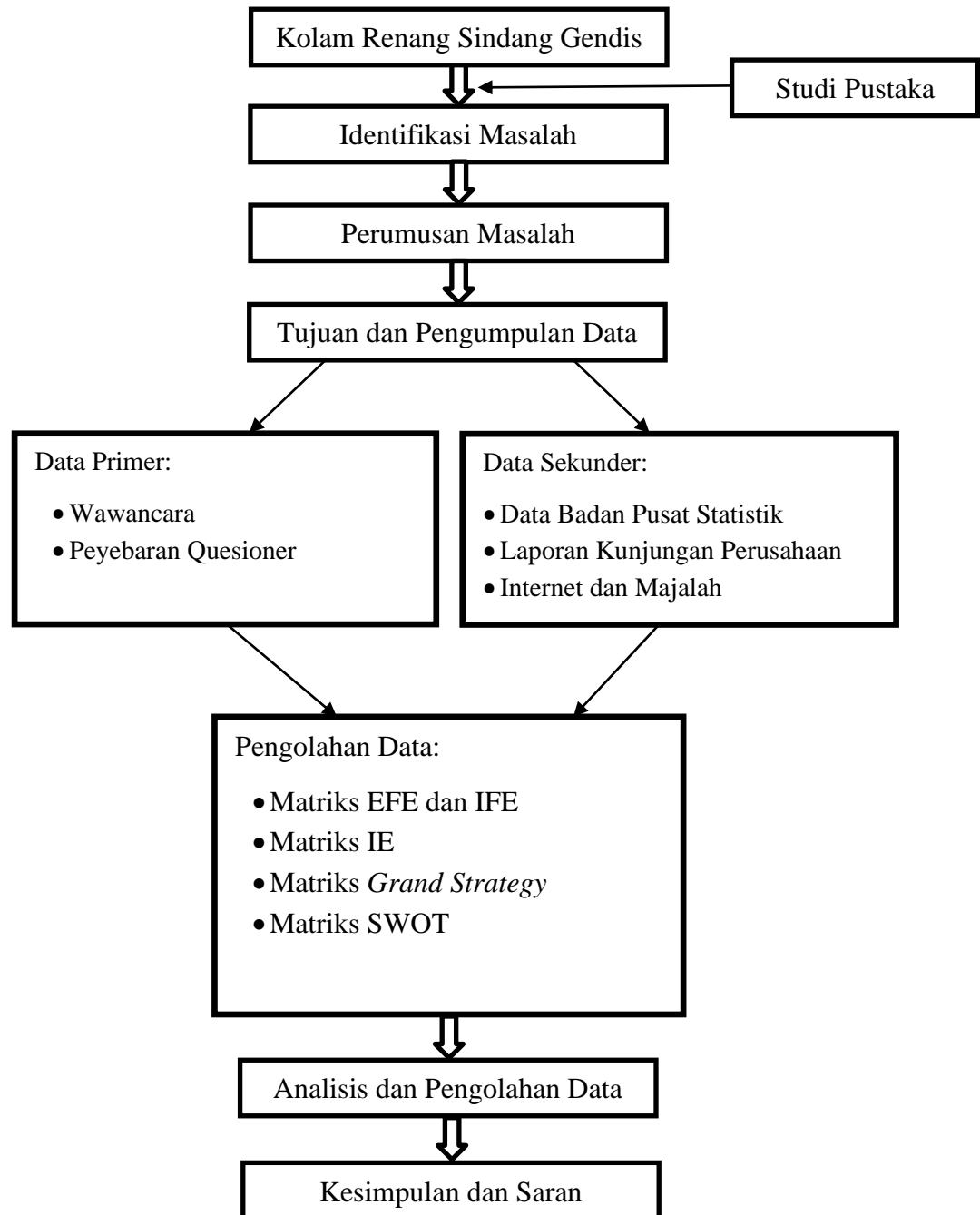
melakukan strategi yang dapat mengatasi kelemahan internal perusahaan dan menunjukkan posisi internal perusahaan yang kuat. Total skor analisis EFE menunjukkan 2,75 yang berarti perusahaan mampu merespons faktor eksternal dengan memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman dan memiliki strategi yang sesuai dalam menangani ancaman yang akan terjadi di masa depan. Hasil penelitian lain juga menunjukkan bahwa industri kuliner di Lampung berada di kuadran I yang berarti harus menembus pasar dan mengembangkan pasar.

IFE EFE dan *Grand Strategy* berikutnya adalah menganalisis faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Analisis lingkungan eksternal makro dapat dianalisis menggunakan analisis PESTLE dengan melihat beberapa faktor diantaranya: Politik, Ekonomi, Sosial Demografi, Teknologi, *Environment* atau Lingkungan dan Legal atau Hukum. Sedangkan untuk analisis lingkungan eksternal mikro dapat dianalisis melalui Lima Kekuatan Porter (*Porter's Five-Forces Model*). Kemudian untuk lingkungan internal perusahaan analisis yang digunakan untuk melihat faktor kekuatan dan kelemahan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, dapat dianalisis dengan melihat faktor-faktor manajemen, pemasaran, keuangan, produksi atau operasional, dan sistem informasi.

Setelah melakukan analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal, maka tahapan strategi yang diberikan didasarkan pada kondisi perusahaan dengan melihat aspek eksternal dan internal perusahaan. Strategi pada kolam renang Sindang Gendis dapat diperoleh melalui PESTLE dan lima kekuatan Porter (*Porter's five-forces Model*). Selanjutnya menganalisis menggunakan Matriks IE, lalu menganalisis menggunakan Matriks *Grand Strategy*, Matriks *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT), lalu merumuskan alternatif strategi. Tujuan kolam renang Sindang Gendis dalam membuat kerangka pemikiran yaitu untuk memfokuskan arah tujuan dalam melaksanakan kegiatan misi perusahaan. Pelaksanaan ini bertujuan menetapkan target dan sasaran perusahaan.

2.5.3 Konstelasi Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, konstelasi pemikiran ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Data Primer, Diolah Oleh Penulis, 2023

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (2017) Metode Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci. Dimana pada penelitian kali ini adalah penelitian dengan pemecahan masalah yang digali secara luas tentang sebab-sebab atau hal-hal yang mempengaruhi terjadinya sesuatu berdasarkan fakta-fakta yang terjadi di lapangan yang bersifat memaparkan secara mendalam hasil penelitian melalui pendekatan, bukan angka atau *non statistic*. Analisis kualitatif ini dilakukan dengan teknik observasi serta wawancara narasumber secara langsung. Teknik yang digunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) menggunakan analisis deskripsi yang bertujuan untuk memberikan deskripsi atau gambaran mengenai subjek penelitian berdasarkan data variabel yang diperoleh dari kelompok subjek tertentu.

3.2 Objek Penelitian, Unit analisis dan Lokasi Penelitian

3.2.1 Objek Penelitian

Objek yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis yang dilakukan pada perusahaan kolam renang Sindang Gendis, analisis eksternal makro menggunakan analisis PESTLE (*Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environment*). Sedangkan untuk analisis internal mikro menggunakan analisis bersaing, yaitu Model Lima Kekuatan Porter, untuk analisis internal menggunakan faktor-faktor aktivitas Manajemen, Pemasaran, Keuangan/Akuntansi, Produksi/Operasi dan Sistem Informasi Manajemen lalu menggunakan analisis matriks *Grand Strategy*.

3.2.2 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi perusahaan kolam renang Sindang Gendis, populasi sampel diambil dari organisasi perusahaan sehingga sumber data yang diperoleh merupakan respon dari berbagai divisi atau organisasi dalam hal ini penulis memilih divisi organisasi bagian: general manajer, divisi pemasaran, divisi keuangan, divisi operasi dan divisi Kepala Kantin

3.2.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan pada kolam renang Sindang Gendis yang beralamat Jl. Kapten Dasuki Bakri Desa Cibatok 1, Kecamatan Cibungbulang, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16630.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

3.3.1 Jenis Data Penelitian

Jenis data yang diteliti adalah data kualitatif yang merupakan data primer dan data sekunder yang diperoleh melalui wawancara, observasi dan studi pustaka.

3.3.2 Sumber Data Penelitian

Sumber data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu:

1. Data Primer

Data yang diperoleh langsung dari unit analisis yang diteliti yaitu general manajer, divisi pemasaran, divisi keuangan, divisi operasi dan divisi Kepala Kantin dan lima pengunjung kolam renang di Sindang Gendis yang berkompentensi memberikan keterangan secara langsung dengan cara wawancara dan observasi.

2. Data Sekunder

Data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung, tetapi diperoleh dari pengkajian literatur, hasil penelitian sebelumnya serta sumber-sumber lain yang relevan dengan masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini data didapatkan dengan cara mengumpulkan data studi pustaka, pengumpulan data atau informasi dengan menggunakan buku-buku yang berhubungan dengan penelitian dan bertujuan untuk menemukan teori, konsep, dan variabel lain yang dapat mendukung peneliti. Di dalam metode studi pustaka ini, peneliti mencari data melalui artikel, referensi-referensi melalui web resmi, jurnal dan penelitian sebelumnya.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Operasional Variabel Analisis Strategi menggunakan Analisis Lingkungan Eksternal Makro Analisis PESTLE dan Analisis Mikro Model Lima Kekuatan Porter dan Analisis Lingkungan Internal perusahaan.

Tabel 3. 1 Operasional Variabel

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Ukuran
Analisis Strategi	Analisis Faktor Eksternal	Makro: Analisis PESTLE	
		Politik	<ul style="list-style-type: none"> • Perubahan kebijakan fiskal
		Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat pertumbuhan ekonomi • Tingkat pendapatan perkapita
		Sosial Demografi	<ul style="list-style-type: none"> • Perubahan gaya hidup pada masa pandemi (<i>new normal</i>)
		Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> • Perkembangan internet atau akses digital
		Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan PSBB dan PPKM
		Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> • Kesejahteraan masyarakat

			disekitar lingkungan	
		Mikro: Analisis Model Lima Kekuatan Porter		
		Ancaman Datangnya Pesaing Baru	<ul style="list-style-type: none"> Masuknya pesaing baru 	
		Ancaman Produk/Jasa Substitusi	<ul style="list-style-type: none"> Persaingan harga Pengaruh jasa substitusi 	
		Kekuatan Posisi Tawar Penjual /Pemasok	<ul style="list-style-type: none"> Kerjasama antara perusahaan dengan pemasok kolam renang (Seperti pemasok klorin) 	
		Kekuatan Posisi Tawar Pembeli/Konsumen	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat perbedaan <i>rate</i> untuk pengunjung grup 	
		Persaingan Antar Perusahaan Sejenis	<ul style="list-style-type: none"> Persaingan harga antar perusahaan sejenis kolam renang Pesaing memiliki fasilitas lebih menarik 	
	Analisis Faktor Internal	Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> Perencanaan Pengorganisasian Pemotivasian Penempatan Staf Pengendalian dan Pengawasan 	
		Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> Analisis pelanggan melalui (Segmentasi) Strategi Penjualan (iklan, promosi <i>discount</i>) 	
		Keuangan/Akuntansi	<ul style="list-style-type: none"> Perencanaan modal perusahaan Sistem pengelolaan keuangan 	
		Produksi/Operasi	<ul style="list-style-type: none"> Standar kualitas pelayanan yang diberikan 	
Sistem Informasi Manajemen		<ul style="list-style-type: none"> Sistem informasi yang dipakai untuk membantu manajer mengambil keputusan 		

Sumber: Data Primer, Data diolah Penulis, 2022

3.5 Metode Penarikan Responden

Penelitian kualitatif tidak mengenal adanya jumlah sampel minimum (*Sample Size*). Umumnya penelitian kualitatif menggunakan jumlah sampel kecil. Bahkan pada kasus tertentu menggunakan hanya 1 (satu) unit. Jumlah unit analisis pada penelitian kualitatif bersifat fleksibel berdasarkan syarat kecukupan dan kesesuaian Martha & Kresno (2016).

Menurut Poerwandari (2015) Pada penelitian kualitatif responden yang digunakan tidak berasal dari sampel yang besar, melainkan lebih secara khusus, terdapat tiga karakteristik responden dalam penelitian kualitatif, yaitu:

1. Tidak mengarah pada jumlah sampel yang luas, melainkan pada kasus-kasus tipikal sesuai dengan kekhususan masalah dan tujuan penelitian.
2. Responden penelitian dapat berubah sewaktu-waktu terkait dengan jumlah ataupun karakteristik.
3. Tidak mengarah pada keterwakilan, tetapi pada kesesuaian konteks.

Pemilihan unit analisis pada penelitian kualitatif sepenuhnya ditentukan oleh peneliti. Sugiono (2016) menyebutnya dengan *purposive sampling*, yaitu memilih kasus yang informatif (*information-rich cases*) berdasarkan strategi dan tujuan yang telah ditetapkan peneliti, yang jumlahnya tergantung pada tujuan dan sumberdaya studi. Metode *sampling* pada penelitian kualitatif bersifat tidak random atau acak sehingga menggunakan metode *non-probabilitas* atau ditentukan sendiri oleh peneliti *purposive sampling*.

Penelitian ini mengenai pelaksanaan kebijakan atau prosedur pada perusahaan kolam renang Sindang Gendis, sampel yang dipilih dalam penelitian ini merupakan bagian organisasi yaitu: general manager, divisi pemasaran, divisi keuangan, divisi operasi dan divisi kepala kantin.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2017) Pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai cara dan sumber. Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpulan data, dan sumber sekunder adalah sumber tidak langsung memberikan data kepada pengumpulan data, seperti melalui orang lain atau dokumen, bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara, observasi, dan studi pustaka.

- a. Wawancara langsung dengan *general manager*, divisi pemasaran, divisi keuangan, divisi operasi dan divisi kepala kantin dan lima pengunjung kolam renang Sindang Gendis.
- b. Observasi, mengadakan pengamatan langsung terhadap strategi yang dilakukan oleh kolam renang Sindang Gendis.
- c. Studi pustaka, pengumpulan data atau informasi dengan menggunakan buku-buku yang berhubungan dengan penelitian dan bertujuan untuk menemukan teori, konsep, dan variabel lain yang dapat mendukung peneliti. Di dalam metode studi pustaka ini, peneliti mencari data melalui web resmi, artikel, jurnal dan penelitian sebelumnya.

3.7 Metode Analisis Data

Penelitian ini akan menguji analisis strategi pemasaran pada kolam renang Sindang Gendis. Strategi pemasaran sebagai variabel yang akan diuji. Berikut penjelasan mengenai teknik analisis dan pengolahan data yang akan digunakan dalam penelitian ini.

3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif eksploratif bertujuan untuk memperoleh gambaran secara mendalam dan objektif untuk mendeskripsikan visi, misi mengenai objek penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode *descriptive non statistics*, yaitu yang menjelaskan dalam bentuk uraian mengenai data untuk variabel dan indikator penelitian antara fakta atau kenyataan di lokasi penelitian dengan yang seharusnya berdasarkan teori atau peraturan.

3.7.2 Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

Analisis lingkungan eksternal makro dengan menggunakan analisis PESTLE dan analisis lingkungan eksternal mikro menggunakan analisis model lima kekuatan porter. Kemudian untuk analisis lingkungan internal menggunakan analisis faktor-faktor aktivitas manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, dan sistem informasi manajemen.

3.8 Metode Pengolahan Data

3.8.1 Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)

Menurut David (2016), Matriks digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data-data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan politik, ekonomi, sosial demografi, teknologi, lingkungan, dan hukum. Serta menggunakan analisis bersaing model lima kekuatan porter untuk mengetahui persaingan pada pasar industri dimana perusahaan itu berada.

Tahapan kerja untuk menganalisis matriks EFE yaitu:

1. Buat daftar faktor-faktor eksternal utama perusahaan, tentukan terlebih dahulu peluang kemudian ancaman.
2. Tentukan bobot (*weight*) dari *critical success factor* 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. Tentukan nilai setiap *critical success factor* antara 1 sampai 4, dimana (1 = dibawah rata-rata), (2 = rata-rata), (3 = diatas rata-rata), (4 = sangat bagus).
4. Kalikan nilai bobot dan nilai ratingnya untuk mendapatkan skor bobot.

5. Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel guna menentukan skor bobot total untuk organisasi.

3.8.2 Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Menurut David (2016) matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi perusahaan mengenai aspek internal perusahaan yang diperoleh melalui beberapa faktor seperti: faktor manajemen, keuangan, pemasaran, sistem informasi manajemen dan operasional atau produksi. Tahapan kerja untuk menganalisis matriks IFE yaitu, sebagai berikut:

1. Membuat daftar faktor-faktor internal utama. Tentukan terlebih dahulu kekuatan kemudian kelemahan.
2. Tentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan sebaliknya. Jumlah keseluruhan bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dapat dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
3. Berikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan faktor (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 bobot bagi masing-masing variabel.
5. Jumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi.

3.8.3 Matriks IE

Matriks Internal-Eksternal atau matriks (IE) menurut Fred R. David, (2016) 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 di bawah ini.

		Kekuatan Internal Bisnis (Total Nilai IFE)		
		Kuat 3,0 - 4,0	Rata-rata 2,0 - 2,99	Lemah 1,0 - 1,99
Kekuatan Eksternal Bisnis (Total Nilai EFE)	Tinggi 3,0 - 4,0	I	II	III
	Sedang 2,0 - 2,99	IV	V	VI
	Rendah 1,0 - 1,99	VII	VIII	IX

Sumber : Fred R. David dan Forest R. David, (2016)

Gambar 3. 1 Penyusunan Matriks IE

Matriks IE diatas, maka Matriks IE dibagi menjadi tiga bagian besar dengan implikasi strategi yang berbeda. Tujuan penggunaan matriks IE untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat unit bisnis yang lebih detail.

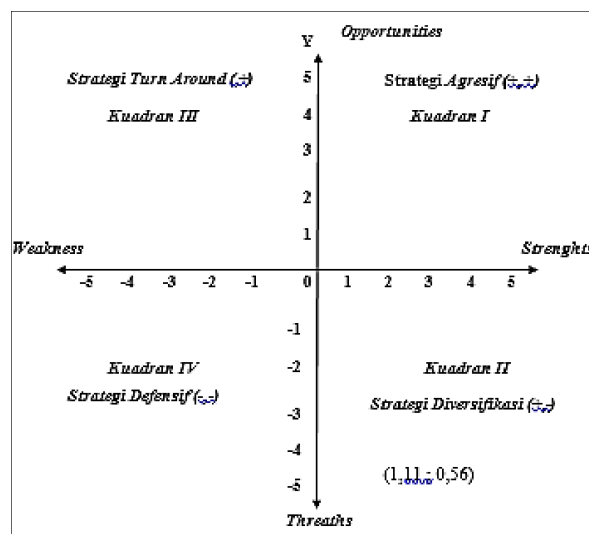
Matriks IE dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel ini dapat di kelompokkan menjadi tiga bagian utama yang memiliki dampak strategi yang berbeda, yaitu:

1. Divisi yang termasuk ke dalam sel I, II, IV dapat menggunakan strategi tumbuh dan membangun (*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 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).

3.8.4 Matriks *grand strategy*

Fred R. David (2016) menjelaskan bahwa Matrik Grand Strategy merupakan tahapan pencocokan (*matching stage*) pada proses formulasi strategi. Matrik ini didasarkan pada dua dimensi evaluasi yaitu posisi kompetitif (*Competitive position*) dan pertumbuhan pasar (*market growth*). Strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan suatu organisasi terdapat pada urutan daya tariknya dalam masing-masing kuadran dalam *Grand Strategy Matrix* telah menjadi alat yang populer bagi perumusan strategi alternatif. Dengan menggunakan matriks ini semua perusahaan yang diteliti dapat ditempatkan pada salah satu dari empat kuadran yang ada pada matriks ini. Bentuk umum *Grand Strategy Matrix* terdiri atas dua dimensi. Pertama adalah dimensi Posisi Persaingan dan kedua dimensi Pertumbuhan Pasar. Matriks ini terdiri atas empat kuadran dengan masing-masing memiliki alternatif strategi. *Matrik Grand Strategi* pada organisasi nonprofit dapat juga digunakan. Namun harus dimodifikasi dan disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi pemerintahan yang menggunakan. Pada organisasi profit terdapat dua dimensi *evaluative* yaitu pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif dengan 4 kuadran yang didalamnya terdapat strategi yang dapat digunakan. Antaralain:



Gambar 3. 2 Penyusunan Matriks *Grand Strategy*

Sumber: Data Sekunder David, 2016

Berdasarkan Gambar di atas dapat dijelaskan bahwa penggunaan matriks *Grand Strategy* sebagai berikut:

1. Perusahaan dalam Kuadran I berada pada posisi strategi *excellent*. Perusahaan-perusahaan ini terus berkonsentrasi pada pasar saat ini dengan melaksanakan strategi sesuai seperti *Market Development*, *Market Penetration*, dan *Product Development*. Perusahaan yang berada pada kuadran I dan berkomitmen untuk berbisnis hanya pada satu produk, dapat menggunakan *Concentric Diversification* untuk mengurangi risiko yang

berhubungan dengan lini produk sempit dan berpeluang sukses untuk memanfaatkan peluang eksternalnya.

2. Perusahaan yang berada pada Kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan yang mereka lakukan ke pasar secara serius. Meskipun Pertumbuhan Pasar Lemah akan tetapi Posisi Persaingan industri dari bisnis mereka sedang tumbuh, mereka sulit bersaing secara efektif. Mereka perlu mencari tahu mengapa pendekatan memburuk dan bagaimana perusahaan dapat melakukan perubahan terbaik agar dapat meningkatkan persaingannya. Perusahaan yang berada pada kuadran II berada pada industri yang pertumbuhan pasarnya cepat, maka strategi intensif biasanya menjadi pilihan utama yang harus dipertimbangkan. Apabila perusahaan tidak mempunyai *competitif advantages*, maka *horizontal integration* sering menjadi alternatif pilihan strategi yang dianggap terbaik. Alternatif terakhir, yaitu *divestiture* atau *liquidation* dapat dipertimbangkan.
3. Perusahaan pada Kuadran III bersaing dalam pertumbuhan industri lambat dan memiliki posisi persaingan yang lemah. Perusahaan harus mampu membuat beberapa perubahan yang cukup drastis dan cepat untuk menghindari kebangkrutan atau tindakan likuidasi. Mencegah terjadinya biaya atau pengeluaran dana tunai yang besar dan penjualan aset adalah kerjaan yang penting dilakukan. Strategi alternatif yang ditawarkan adalah mengganti sumberdaya dari bisnis yang sekarang ini ke area bisnis lain yang berbeda. Jika cara ini gagal, maka pilihan terakhir adalah menjalankan strategi *Divestiture* atau *Liquidation*.
4. Perusahaan dalam kuadran IV memiliki posisi persaingan yang kuat tetapi berada pada industri yang lambat. Perusahaan-perusahaan ini memiliki kekuatan untuk meluncurkan program-program diversifikasi ke dalam area-area bisnis yang tumbuh dan menjanjikan. Perusahaan-perusahaan ada kuadran IV memiliki tingkat *Cash Flow* tinggi. Strategi yang dibutuhkan perusahaan pada kuadran IV adalah *Concrentic*, *Horizontal*, atau *Conglomerate Diversification*, dan *Joint Venture*.

3.8.5 Matriks SWOT

Matriks SWOT atau (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats Matrix*) merupakan alat mencocokkan yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan 4 tipe strategi yaitu SO (Kekuatan-Peluang atau *Strengths-Opportunities*), WO (Kelemahan-Peluang atau *Weaknesses-Opportunities*), ST (Kekuatan Ancaman atau *Strengths-Threats*), dan WT (Kelemahan-Ancaman atau *Weaknesses-Threats*).

Terdapat delapan langkah untuk membuat matriks SWOT, sebagai berikut:

1. Tuliskan peluang eksternal kunci perusahaan.
2. Tuliskan ancaman eksternal kunci perusahaan.

3. Tuliskan kekuatan internal kunci perusahaan.
4. Tuliskan kelemahan internal kunci perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil strategi SO dalam sel yang ditentukan.
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil strategi WO dalam sel yang ditentukan.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasil strategi ST dalam sel yang ditentukan.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasil strategi WT dalam sel yang ditentukan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Kolam Renang Sindang Gendis

Sindang Gendis mulai beroperasi pada tahun 2018 dan mengalami perluasan lahan hingga bangunan mulai tahun 2020. Bangunannya masih terbilang baru sehingga tampak bagus luar dan dalam. Sindang merupakan bahasa sunda yang diartikan dalam bahasa Indonesia berhenti sebentar, yang bertujuan agar banyak orang yang berhenti dan gendis diambil dari anak perempuan semata wayang pemilik.



Gambar 4. 1 Kolam Renang Sindang Gendis

Sumber : Data Sekunder, 2023

Sindang Gendis adalah salah satu kolam renang di Kecamatan Cibungbulang dengan konsep *unite with nature* atau menyatu dengan alam dengan memanfaatkan keindahan alam disekitar area kolam renang Sindang Gendis sendiri memiliki 15 bangunan. Kolam renang Sindang Gendis sendiri memiliki fasilitas utama yang cukup lengkap di antaranya: Memiliki 6 kolam renang satu tipe kolam atletik, satu kolam area bermain anak dan empat kolam *sharing pool*. Selain itu memiliki dua kantin, sarana ibadah, empat kamar ganti, area panggung kreasi. Serta memiliki dua aula untuk *meeting*, *event gathering* dan acara-acara lainnya (*Multi Function Room*) dan menawarkan suasana lingkungan yang asri. Sindang Gendis beralamat Jl. Kapten Dasuki Bakri Desa Cibatok 1, Kecamatan Cibungbulang, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16630.

Sindang Gendis memiliki fasilitas pendukung yang cukup lengkap seperti taman, gazebo gratis lalu ada *lifeguard* sebagai pertolongan pertama jika ada

kecelakan yang terjadi selama di kolam renang. Sedangkan untuk fasilitas anak-anak dilengkapi dengan kolam renang khusus untuk anak-anak, taman bermain anak. Kemudian terdapat kantin khusus yang dikelola untuk menyajikan berbagai macam hidangan lezat untuk memenuhi kebutuhan pengunjung.

Visi Kolam Renang Sindang Gendis

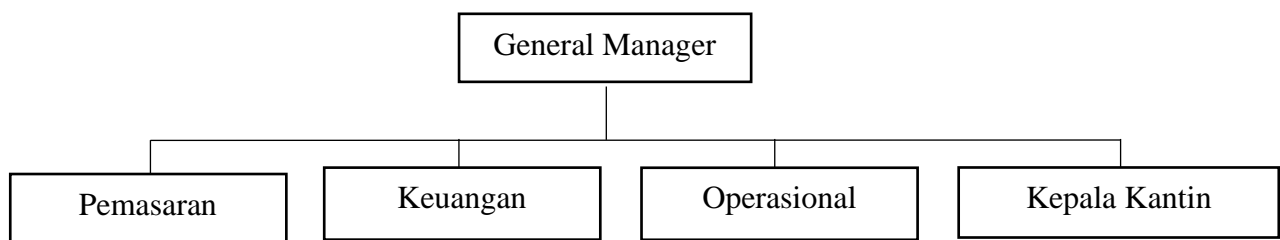
“Menjadikan tempat wisata yang menjadi destinasi utama di daerah Bogor serta menjadi kolam renang yang banyak dikunjungi pengunjung setiap saat.”

Misi Kolam Renang Sindang Gendis

Kami bertujuan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dengan pelayanan yang ramah dengan desain yang menyatu dengan alam yang membuat orang senang dan kepuasan kepada seluruh kalangan.

4.1.2 Struktur Organisasi Kolam Renang Sindang Gendis

Tabel 4. 1 Struktur Organisasi Kolam Renang Sindang Gendis



Sumber: Data Sekunder, Sindang Gendis, 2023

Adapun fungsi dari setiap bagian adalah sebagai berikut:

1. **General Manager**
General manager memiliki semua tanggung jawab semua divisi dalam suatu organisasi atau perusahaan. General manager berkewajiban untuk bertanggung jawab dan membuat keputusan tentang pencapaian tujuan perusahaan serta fungsi utama dan kendali semua kegiatan perusahaan pada kolam renang Sindang Gendis.
2. **Pemasaran**
Fungsi pemasaran memiliki tugas meningkatkan penjualan kolam renang Sindang Gendis untuk meningkatkan laba/keuntungan. Semakin banyak aktivitas pemasaran, maka semakin besar peluang produk atau jasa terjual.
3. **Keuangan**
Divisi keuangan harus mengetahui kondisi keuangan perusahaan yang dimiliki. Fungsi manajemen keuangan bertujuan mempermudah perusahaan kolam renang Sindang Gendis dalam mengambil keputusan bisnis ke depannya baik jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

4. Operasional
Operasional/operasi memiliki peran penting dalam tanggung jawab kegiatan sehari-hari kolam renang Sindang Gendis di antaranya pengawasan terhadap pekerja, mengecek kualitas air dan pemeliharaan wahana air.
5. Kepala Kantin
Kepala kantin berfungsi memudahkan pengunjung mendapatkan pelayanan khusus pada makanan dan minuman selama berada di kolam renang Sindang Gendis. Divisi ini memiliki peranan penting terhadap pengunjung dalam jumlah kelompok tertentu, biasanya pengunjung akan reservasi. Selain itu tugas divisi ini mengatur dan mengelola kantin di kolam renang Sindang Gendis.

4.2 Analisis Data Dan Pembahasan

4.2.1 Analisis Lingkungan Eksternal Kolam Renang Sindang Gendis

Tujuan analisis lingkungan eksternal adalah untuk mengembangkan sejumlah Peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan dan ancaman yang sebaiknya dihindari. Analisis lingkungan eksternal tidak bertujuan mengembangkan daftar panjang dari setiap faktor yang mungkin dapat mempengaruhi perusahaan, namun ditujukan untuk mengidentifikasi variabel-variabel penting yang dapat direspons dengan tindakan. Perusahaan sebaiknya merespons secara ofensif atau defensif terhadap faktor-faktor ini dengan memformulasikan strategi yang dapat memanfaatkan Peluang atau meminimalisasi dampak ancaman potensial. Analisis lingkungan eksternal dapat dianalisis menggunakan faktor-faktor analisis lingkungan makro dan mikro sebagai berikut:

1. Analisis Lingkungan Makro (PESTLE)

a. *Political*/Politik

Berdasarkan artikel yang berjudul kebijakan fiskal dan moneter menghadapi dampak Covid-19 yang di terbitkan oleh kementerian keuangan. Menyebutkan bahwa “Pemerintah Indonesia mengambil kebijakan yang komprehensif di bidang kebijakan fiskal untuk menghadapi Covid-19, untuk itu, presiden RI, Joko Widodo, menerbitkan inpres No.4/2020, yang menginstruksikan, kepada seluruh menteri, pimpinan, gubernur, bupati, walikota untuk mempercepat *refocusing*, realokasi anggaran dan pengadaan barang jasa penanganan Covid-19” (2021).

Pada masa pandemi ini pemerintah melakukan kebijakan *refocusing* kegiatan dan relokasi anggaran. Untuk dana realokasi anggaran ini termasuk didalamnya anggaran perjalanan dinas, anggaran perjalanan dinas di realokasi untuk anggaran penanganan Covid-19 yang otomatis berpengaruh terhadap berkurangnya biaya uang harian pegawai, biaya transportasi, dan biaya penginapan dalam hal ini kolam renang sangat terkena dampaknya.

Berdasarkan hasil wawancara kepada general manager kolam renang Sindang Gendis dan pengunjung kolam renang Sindang Gendis mengenai kebijakan fiskal dalam relokasi anggaran untuk percepatan pemulihan ekonomi nasional ini sangat berpengaruh terhadap pendapatan kolam renang, dikarenakan berkurangnya tamu yang akan datang.

b. *Economic/Ekonomi*

Menurunnya inflasi disebabkan oleh dominannya penurunan permintaan dari sektor industri pariwisata, restoran, dan *catering* terutama selama diberlakukannya kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) di sejumlah wilayah. Hal ini akan membawa dampak yang besar bagi perusahaan industri pariwisata di mana daya beli masyarakat menurun sehingga menyebabkan industri pariwisata sepi pengunjung.

Tabel 4. 2 PDRB Perkapita Kabupaten dan Kota Bogor (Ribu Rupiah)

Wilayah	Tahun		
	2019	2020	2021
Kabupaten Bogor	44.389	43.598	45.347
Kota Bogor	45.403	44.101	45.920

Sumber: Data Sekunder Badan Pusat Statistik, 2023

Berdasarkan tabel 4.2 terjadinya penurunan Produk Domestik Regional Bruto atau (PDRB) perkapita wilayah Kabupaten dan Kota Bogor pada tahun 2020 hal ini disebabkan karena terjadinya pandemi, penurunan pendapatan perkapita terjadi karena sektor penopang seperti konsumsi rumah tangga dan investasi masih tertekan. Penurunan perkapita yang menurun merupakan ancaman bagi industri pariwisata karena akan menyebabkan sepi pengunjung dan orang-orang akan lebih memilih untuk menggunakan uangnya untuk kebutuhan primer atau kebutuhan pokok yang paling utama dan mengesampingkan kebutuhan sekundernya.

Berdasarkan hasil wawancara kepada general manajer kolam renang Sindang Gendis dan pengunjung kolam renang Sindang Gendis mereka menyatakan bahwa keadaan ekonomi yang sulit saat pandemi, menyebabkan orang-orang lebih memilih untuk menunda liburan mereka.

c. *Social Demography/Sosial Demografi*

Sosial demografi membahas mengenai lokasi wilayah yang menjadi target pasar dan kebutuhan pelanggan pada wilayah tersebut. Pemasar sangat tertarik pada ukuran dan tingkat pertumbuhan populasi di suatu kota sebagai bahan kajian dalam menetapkan pangsa pasar. Pertumbuhan penduduk akan mempengaruhi tingkat peluang pemasaran jasa.

Tabel 4. 3 Jumlah Penduduk wilayah Kabupaten dan Kota Bogor tahun 2019-2021

Wilayah	Tahun		
	2019	2020	2021
Kabupaten Bogor	5.965.410	5.527.068	5.489.536
Kota Bogor	1.044.380	1.055.564	1.066.517

Sumber: Data Sekunder Badan Pusat Statistik, 2023

Berdasarkan tabel 4.3 jumlah penduduk wilayah Kabupaten Bogor tahun 2019-2021 mengalami penurunan hal ini akan hal ini disebabkan adanya pandemi. Namun hal sebaliknya terjadi pada wilayah Kota Bogor tahun 2019-2021 mengalami peningkatan.

Berdasarkan hasil wawancara kepada general manajer kolam renang Sindang Gendis dan pengunjung kolam renang Sindang Gendis menyatakan bahwa banyak para wisata kolam renang Sindang Gendis yang berkunjung berasal dari JABODETABEK memilih destinasi wisata kolam renang Sindang Gendis, karena lokasinya strategis, dengan udara dan air yang masih asri.

Perubahan sosial budaya masyarakat selama pandemi fenomena pandemi seperti ini tentu saja mengubah nilai-nilai sosial dan budaya yang berdampak pada perubahan pola pikir serta sikap masyarakat dalam kehidupan sehari-hari untuk menjalankan protokol kesehatan seperti menggunakan masker, selalu mencuci tangan dengan sabun, memakai *hand sanitizer*, tidak berkerumunan, menjaga jarak, dan menghindari sentuhan fisik secara langsung. Kegiatan ibadah bersama, acara pernikahan, kegiatan di pusat perbelanjaan, kegiatan sekolah, kegiatan bekerja di kantor, kegiatan berlibur terbatas untuk dilakukan. Kondisi seperti ini baru terjadi karena adanya pandemi yang memaksa semua pihak untuk mengerti dan memahami.

Perubahan ini menyebabkan orang enggan untuk berwisata karena takut terpapar covid-19. Serta karena adanya pembatasan wilayah dan karantina wilayah yang mengharuskan berdiam diri dirumah, akan tetapi belakangan ini beberapa orang sudah mulai bosan untuk berdiam dirumah dan melaksanakan kegiatan kantor atau sekolah dirumah, akhirnya orang-orang memutuskan untuk mencari suasana baru agar tidak jenuh terus-menerus dirumah, orang mencari destinasi wisata salah satunya yang dipilihlah adalah destinasi wisata kolam renang yang tidak hanya menawarkan rekreasi tetapi menawarkan juga relaksasi dan olahraga.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada general manager Sindang Gendis dan Pengunjung kolam renang Sindang Gendis. Menyatakan bahwa banyak para wisatawan yang berkunjung memilih destinasi wisata kolam renang Sindang Gendis karena menerapkan protokol kesehatan yang telah dianjurkan seperti: melakukan pengecekan suhu, menyediakan tempat mencuci tangan beserta sabun, serta terdapat *hand sanitizer*.

d. *Technological/Teknologi*

Salah satu sektor industri yang merasakan dampak dari kemajuan teknologi saat ini yaitu industri pariwisata. Dalam industri pariwisata memiliki manfaat yang sangat besar. Yang mana teknologi berperan membantu manajer untuk mengambil keputusan dengan lebih baik dalam menentukan harga, target pasar, media promosi yang dipilih.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada general manager kolam renang Sindang Gendis dan pengunjung kolam renang Sindang Gendis perkembangan teknologi internet sangat berperan penting bagi perusahaan, selain itu teknologi internet juga mempermudah pelanggan menemukan perusahaan kami ditambah dengan adanya aplikasi google maps yang menunjukkan lokasi perusahaan.

e. *Legal/Hukum*

Berdasarkan Undang-Undang Perlindungan Konsumen, (pasal 4 UU perlindungan konsumen No 8 tahun 1999). Menyebutkan bahwa konsumen atau pembeli properti memiliki hak antara lain, kenyamanan dan keselamatan dalam mengkonsumsi produk maupun jasa serta memilihnya sesuai dengan nilai tukar dan kondisi sesuai perjanjian.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada general manager kolam renang Sindang Gendis perlindungan konsumen atau CHSE belum dibuat, karena pembuatan sertifikat ternyata sulit dan memakan waktu yang cukup lama.

f. *Environment/Lingkungan*

Terkait dengan tingkat kesejahteraan masyarakat disekitar lingkungan kolam renang. Menurut general manager kolam renang Sindang Gendis, kolam renang Sindang Gendis ikut andil dalam mensejahterakan masyarakat sekitar dengan mempekerjakan warga sekitar lingkungan kolam renang, berdasarkan jumlah total karyawan kolam renang Sindang Gendis terdapat 15 orang karyawan sedangkan untuk karyawan harian terdapat 11 orang dengan, dimana 90% atau 13 dari karyawan Sindang Gendis merupakan masyarakat sekitar kolam renang.

2. Analisis Lingkungan Mikro (*Five Forces*)

a. Ancaman Masuknya Pesaing Baru

Masuknya pesaing baru merupakan ancaman bagi perusahaan yang sudah lebih dulu dalam industri tersebut. Hal ini juga berpengaruh terhadap berkurangnya laba perusahaan. Tingkat persaingan muncul karena masing-masing perusahaan memperebutkan *market share* dan *positioning* yang sama.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, berdasarkan wawancara kepada general manager dan bagian pemasaran kolam renang Sindang Gendis mereka berpendapat bahwa. masuknya pesaing seperti wahana Lembah Hijau, Giri Tirta dan wisata curug merupakan ancaman bagi kolam renang, teknik

promosi yang dilakukan dengan sosial media seperti tiktok dan intagram membuat semakin terkenal, selain itu konsep yang lebih *modern* juga menjadi daya tarik tersendiri bagi para wisatawan mereka tertarik dengan banyak spot foto yang kekinian dan *instagrammable*.

Akan tetapi menurut pengunjung kolam Renang Sindang Gendis sendiri tidak mengkhawatirkan hal itu, dikarenakan pengunjung kolam renang sudah merasa nyaman dengan fasilitas yang di berikan, dan tidak merasa kebisingan dengan aktivitas kendaraan karena lokasinya yang cukup jauh dari jalan utama.

b. Ancaman Produk/Jasa Substitusi

Ancaman produk/jasa pengganti sudah semakin terlihat, di mana hal ini membuat sedikit keresahan bagi manajemen kolam renang. Beberapa contoh produk atau jasa pengganti, semakin banyaknya usaha sejenis yang letaknya tidak jauh dari kolam renang Sindang Gendis harga yang ditawarkan lebih terjangkau atau standar. Selain itu mereka juga memiliki fasilitas-fasilitas yang mampu bersaing.

Tabel 4. 4 Daftar Jasa Substitusi wilayah Jl. Kapten Dasuki “Cibungbulang”

Nama Perusahaan	
Lembah Hijau	Curug Jatake
Giri Tirta	Ciluwung River Tubing

Sumber: Data Primer diolah Penulis, 2023

c. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Kekuatan daya tarik pemasok merupakan pengaruh dari luar yang juga perlu selalu diperhatikan. Ketergantungan terhadap pemasok sangat besar, hal ini dikarenakan harga yang ditawarkan jika menggunakan pemasok akan lebih murah dibandingkan dengan membelinya sendiri tanpa pemasok. Selama produk dari pemasok memiliki kualitas dan kesegarannya terjamin maka kolam renang Sindang Gendis akan terus mempertahankan hubungan baik dengan pemasok tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada general manajer kolam renang Sindang Gendis memiliki 1 pemasok untuk perlengkapan yang di butuhkan kolam renang, pemasok menawarkan harga lebih murah dibandingkan membelinya langsung ke toko, kolam renang Sindang Gendis memiliki 1 pemasok yang di butuhkan untuk penjernih air kolam renang.

d. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli/Konsumen

Pembeli atau konsumen merupakan sumber utama penghasilan. Oleh karena itu, konsumen berperan penting dalam persaingan di industri ini. Kolam renang memiliki konsumen yang terbagi atas beberapa segmen atau pangsa, yaitu tamu Individual dan grup/kelompok.

Tipe konsumen yang sering dijumpai apabila ingin berkunjung di kolam renang ini, yaitu konsumen melihat harga atau konsumen melihat fasilitas yang ditawarkan kolam renang ini. Jika konsumen melihat harga, maka kolam renang harus pintar bernegosiasi agar bisa mengambil hati dan *deal* dengan konsumen tersebut. Sementara apabila konsumen melihat dari segi fasilitas, bagaimana cara kolam renang menjual dengan harga yang sesuai dengan pelayanan yang lebih atau maksimal. Dalam hal ini, daya tawar konsumen terbilang kuat. Banyaknya penawaran konsumen group yang mematok atau menginginkan harga sedikit diturunkan atau gratis untuk orang tertentu, akan tetapi kolam renang tetap mengutamakan pendapatan dengan pelayanan yang sudah sesuai dengan harga yang ditawarkan. Walaupun demikian kolam renang ini tidak terlepas dari komplain, keluhan, maupun saran yang diberikan oleh konsumen atau pelanggan. Komplain atau keluhan yang diterima kolam renang berupa tidak diberikan atau tidak adanya diskon, serta pelayanan yang dirasa konsumen kurang.

Berdasarkan hasil penelitian wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada divisi bagian pemasaran kolam renang Sindang Gendis, hal ini dibenarkan ada beberapa perusahaan yang sudah cukup sering berkunjung dan sudah menjadi member menjalin kerjasama dengan kolam renang, dimana konsumen grup ini sering kali menawar harga jauh dibawah standar kolam renang. Kolam renang Sindang Gendis sudah menjalin kerjasama dengan instansi pendidikan pemerintahan maupun swasta dan komunitas.

Tabel 4. 5 Member perusahaan kolam renang Sindang Gendis

Kolam Renang Sindang Gendis	
Instansi Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> • SDN Cibatok 03 • SDN Cimanggu • SMP Al Badariah
Komunitas	<ul style="list-style-type: none"> • Keluarga Besar Bapak Arab

Sumber: Data Primer diolah Penulis, 2023

e. Persaingan Diantara Perusahaan Sejenis

Tekanan dari tingkat rivalitas merupakan ancaman dari produk sejenis atau yang memiliki kesamaan fungsi dan jasa, serta memiliki segmentasi pasar yang sama. Hal yang paling mempengaruhi tekanan tingkat rivalitas adalah faktor harga dan kualitas pelayanan. Dalam pasar yang bersaing sempurna, perubahan sedikit dalam harga akan membuat pelanggan berpindah kepada produk atau jasa substitusi, begitu pula perubahan kualitas pelayanan.

Berdasarkan hasil wawancara kepada general manajer kolam renang Sindang Gendis dimana peneliti mendapatkan hasil bahwa, untuk kualitas pelayanan yang diberikan mengkedepankan nilai-nilai seperti: Ramah, Pelayanan dengan sepenuh hati, kualitas pelayanan yang baik diharapkan bisa memberi kesan yang positif di

benak pelanggan sehingga terciptanya loyalitas pelanggan terhadap kolam renang Sindang Gendis, yang nantinya akan membawa dampak terhadap terciptanya *image* yang baik di mata wisatawan.

Sementara itu menurut pengunjung kolam renang sendiri, memiliki pelayanan yang cukup baik, Kemudian untuk harga kolam renang Sindang Gendis memiliki rate harga yang sesuai.

Tabel 4. 6 Penyusunan Matriks EFE Kolam Renang Sindang Gendis

Faktor Eksternal				
No	Peluang	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
1	Potensi pasar naik	0,851	3,2	0,272
2	Perubahan sosial budaya	0,074	2,8	0,208
3	Perkembangan teknologi	0,106	4	0,425
4	Perlindungan konsumen terjaga	0,069	2,6	0,179
5	Kesejahteraan masyarakat terjamin	0,090	3,4	0,307
6	Kerjasama antara pemasok terjaga	0,079	3	0,239
Ancaman				
1	Pengaruh kebijakan fiskal	0,079	3	0,239
2	Pendapatan perkapita menurun	0,090	3,4	0,307
3	Kebijakan pemerintah mengenai PSBB dan PPKM	0,090	3,4	0,307
4	Ancaman masuknya pendatang baru	0,074	2,8	0,208
5	Ancaman jasa substitusi	0,079	3	0,239
6	Daya tawar tamu group	0,079	3	0,239
Total		1,00		3,17

Sumber: Data Primer diolah Penulis, 2023

Berdasarkan tabel 4.5 hasil perhitungan matriks EFE, skor total rata-rata tertimbang adalah 3,17 diatas rata-rata poin tengah yaitu 2,5 sehingga perusahaan kolam renang Sindang Gendis berjalan dengan sangat baik. Skor tertimbang mengindikasikan bahwa kolam renang Sindang Gendis merespon dengan baik terhadap Peluang dan ancaman yang ada di industrinya. Strategi perusahaan secara efektif memanfaatkan Peluang yang ada dan meminimalisasi potensi dampak yang merusak dari ancaman eksternal.

4.2.2 Analisis Lingkungan Internal Kolam Renang Sindang Gendis

Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan di area-area fungsional bisnis mereka. Tidak ada perusahaan yang memiliki kekuatan atau kelemahan di semua area. Kekuatan dan kelemahan internal, bersama dengan Peluang dan ancaman eksternal, memberikan dasar untuk membangun tujuan dan strategi. Tujuan

dan strategi dibangun dengan keinginan memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.

1. Manajemen

- a. Perencanaan, terdiri dari aktivitas manajerial yang terkait untuk mempersiapkan masa depan perusahaan yang mencakup tentang prediksi, penetapan tujuan, penjabaran strategi, mengembangkan kebijakan, dan menentukan capaian.

Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara, peneliti mendapatkan hasil dalam perencanaan kolam renang Sindang Gendis dilaksanakan rapat kerja sebulan sekali dengan *briefing* yang di hadiri oleh semua divisi membahas evaluasi selama satu bulan kerja dan membuat perencanaan-perencanaan untuk mengembangkan kolam renang kedepannya.

- b. Pengorganisasian, meliputi aktivitas manajerial yang menghasilkan hubungan struktur pekerjaan dan otoritas. Mencakup tentang struktur organisasional, spesifikasi pekerjaan dan lingkup kontrol kesatuan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan yang dilakukan peneliti terhadap kolam renang Sindang Gendis mendapatkan hasil bahwa masih terdapat kekosongan pada divisi tertentu. Hal ini menyebabkan beberapa bagian karyawan harus melakukan *double job* dikarenakan adanya kekosongan karyawan jika karyawan pada divisi tertentu tidak masuk kerja.

- c. Pemotivasian, dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi karyawan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Mencakup kepemimpinan, komunikasi, delegasi otoritas, semangat karyawan dan semangat manajemen.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap kolam renang Sindang Gendis, pemotivasian karyawan dilakukan dengan cara menjalin komunikasi yang baik antar karyawan. Komunikasi atas ke-bawah maupun bawah ke-atas memberi Peluang bawahan untuk mengungkapkan permasalahan mereka, membuat rekomendasi dan memberikan saran.

- d. Penempatan Staf atau Karyawan, dipusatkan pada Manajemen Sumber Daya manusia (*human resource management*) atau personel (*personnel management*). Mencakup aktivitas-aktivitas seperti: perekrutan, pengujian, seleksi, pelatihan, penghargaan, promosi jabatan, pemindahan, penurunan dan pemberhentian karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap kolam renang Sindang Gendis peneliti mendapatkan hasil, penempatan karyawan dilakukan dengan cara melakukan seleksi kepada calon karyawan dengan menggunakan teknik *rekrutmen training*, Serta memberikan penghargaan *reward* berupa pengakuan dan pujian.

- e. Pengendalian, mengacu pada aktivitas-aktivitas manajerial yang mengarahkan dan memastikan bahwa hasil aktual yang bersifat konsisten dengan hasil yang direncanakan. Seperti melakukan evaluasi kinerja dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk meminimalisasi ketidakefisienan.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap general manager kolam renang Sindang Gendis, peneliti mendapatkan hasil bahwa general manager selalu mengevaluasi kinerja karyawan yang dibahas dalam rapat kerja yang dilakukan pada setiap dua minggu sekali.

2. Pemasaran

Pemasaran dapat dideskripsikan dengan mendefinisikan, mengantisipasi, membuat dan memenuhi kebutuhan pelanggan melalui analisis pelanggan dan strategi penjualan produk atau jasa.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap divisi pemasaran kolam renang Sindang Gendis peneliti mendapatkan hasil bahwa. Kolam renang Sindang Gendis melakukan analisis kebutuhan pelanggan dengan teknik segmentasi pelanggan membagi menjadi dua bagian yaitu pengunjung individu dan pengunjung grup, menurut pengunjung dengan adanya kupon *doorprize* membuat adanya rasa ingin kembali.

Kemudian kolam renang Sindang Gendis melakukan strategi dengan cara *sales call* yang sudah terdaftar No. handphone nya sebagai member maupun individual pelanggan kolam renang Sindang Gendis. Selain itu kolam renang Sindang Gendis menggunakan strategi promosi setiap bulannya dengan mengadakan *doorprize*, lalu promo dibulan-bulan tertentu seperti libur nasional, hari besar keagamaan, hari raya dan tahun baru. Media promosi yang dipakai yaitu media sosial dan banner.

3. Keuangan

Kondisi keuangan seringkali dipertimbangkan sebagai pengukuran tunggal terbaik dari posisi bersaing perusahaan dan daya tarik keseluruhan kepada investor yang menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi penting secara efektif memformulasikan strategi.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap bagian keuangan kolam renang Sindang Gendis, peneliti mendapatkan hasil bahwa sumber dana berasal dari pendapatan operasional, seperti penyewaan ruangan serbaguna. Apabila dilihat dari segi keuangan, dengan berpacu pada buku catatan hutang atau likuiditas Sindang Gendis dapat mengontrolnya, sehingga dapat mengatasi hutang dengan baik dan terperinci. sedangkan untuk *cashflow* kolam renang masih sehat dan lancar karena memiliki pencatatan yang baik mengenai penghasilan dan pengeluarannya. Pencatatan keuangan kolam renang Sindang Gendis masih menggunakan sistem pencatatan manual.

4. Produksi/Operasi

Berdasarkan hasil wawancara terhadap general manager dan divisi operasi kolam renang Sindang Gendis dan pengunjung kolam renang Sindang Gendis, peneliti mendapatkan hasil bahwa, mengenai proses operasional sudah dilaksanakan dengan standar kualitas pelayanan, hal ini bertujuan untuk membuat para pengunjung merasa nyaman, aman serta keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi oleh pelayanan yang baik agar terciptanya loyalitas pelanggan.

5. Sistem Informasi Manajemen

Tujuan dari Sistem Informasi Manajemen adalah untuk meningkatkan kinerja dari perusahaan dengan meningkatkan kualitas keputusan manajerial. Informasi adalah hal mendasar dari semua organisasi. Informasi merepresentasikan sumber utama keunggulan bersaing atau kelemahannya. Mengukur kekuatan dan kelemahan internal dalam sistem informasi adalah dimensi yang penting dalam melakukan analisis internal.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap kolam renang Sindang Gendis sendiri masih belum memiliki sistem informasi yang terintegrasi.

Tabel 4. 7 Hasil Analisis Matriks IFE Kolam Renang Sindang Gendis

Faktor Internal				
No	Kekuatan	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
1	Evaluasi kerja dilakukan setiap 1 bulan sekali	0,121	3	0,365
2	Selalu mengadakan pelatihan untuk calon karyawan	0,121	3	0,365
3	Karyawan melakukan tugasnya sesuai dengan job	0,130	3,2	0,416
4	Mampu mengatasi likuiditas dengan baik	0,138	3,4	0,138
5	Standar kualitas pelayanan sesuai dengan SOP	0,121	3	0,121
Kelemahan				
1	Kekosongan karyawan membuat karyawan melakukan pekerjaan double job	0,130	3,2	0,130
2	Pengelolaan keuangan perusahaan belum terintegrasi dengan sistem (manual)	0,113	2,8	0,113
3	Belum memiliki sistem informasi yang sudah terintegrasi	0,121	3	0,121
Total		1,00		3,08

Sumber: Data Primer diolah Penulis, 2023

Berdasarkan tabel 4.7 hasil perhitungan matriks IFE, kolam renang Sindang Gendis dengan total skor rata-rata tertimbang 3,08 yang mengindikasikan bahwa posisi internal perusahaan kolam renang Sindang Gendis memiliki kekuatan internal yang kuat. Hal ini karena skor rata-rata tertimbang diatas 2,5.

4.2.3 Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis IE, *Grand Strategy*, Dan SWOT

Matriks Internal-Eksternal (Internal-External IE) memosisikan berbagai divisi di dalam organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE sama dengan matriks BCG dalam hal ini melibatkan perencanaan divisi organisasi dalam diagram skematik, ini mengapa mereka disebut “matriks portofolio”. Selain itu, ukuran setiap lingkaran merepresentasikan persentase kontribusi penjualan setiap divisi, dan irisan pai mengungkap persentase kontribusi laba dalam setiap divisi.

1. Matriks IE

Tabel 4. 8 Matriks IE Kolam Renang Sindang Gendis

		Total (nilai IFE) tertimbang		
		Kuat 3,00-4,00	Rata-rata 2,00-2,99	Lemah 1,00-1,99
Total (nilai EFE) tertimbang	Tinggi 3,00-4,00	I PERTUMBUHAN	II PERTUMBUHAN	III STABILISASI
	Sedang 2,00-2,99	IV PERTUMBUHAN	V STABILISASI	VI DIVESTASI
	Rendah 1,00-1,99	VII STABILISASI	VIII DIVESTASI	IX DIVESTASI

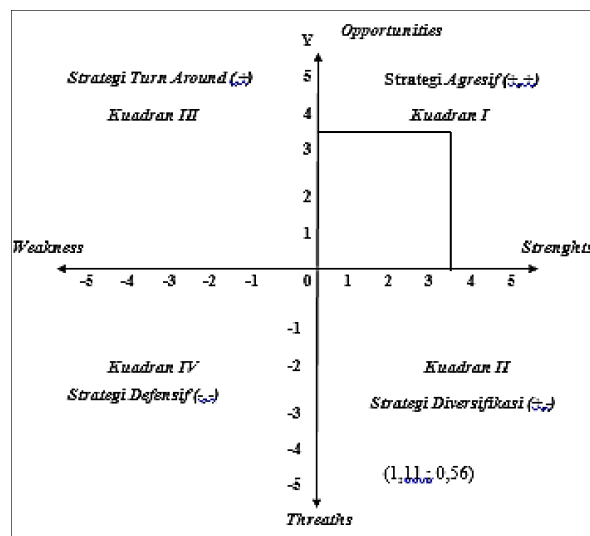
Sumber: Data Primer diolah Penulis, 2023

Berdasarkan gambar 4.8 hasil dari perhitungan dimana, total nilai tertimbang EFE 3,17 dan total nilai tertimbang IFE 3,08, maka dapat disimpulkan posisi kolam renang Sindang Gendis pada matriks IE berada pada kuadran I. Perusahaan yang berlokasi pada kuadran I berada dalam posisi tumbuh dan dibangun (*Growth And Build*). Strategi yang tepat untuk keadaan ini adalah berupa strategi intensif yaitu: (penetrasi pasar, integrasi kedepan integrasi *horizontal*) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi *horizontal*). Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, profit dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk, menambah produk atau jasa yang ditawarkan serta meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit.

2. Matriks *Grand Strategy*

Matriks grand strategy merupakan salah satu alat untuk melakukan formulasi strategi alternatif. *Grand strategy*, suatu perusahaan diposisikan ke dalam empat kuadran, apabila dilihat dari tingkat kompetitif kolam renang Sindang Gendis memiliki tingkat kompetensi yang cukup baik. Dilihat dari matriks EFE dan IFE dengan skor 3,17 dan 3,08. Berdasarkan skor yang telah ada maka dapat disusun matriks *grand strategy* untuk kolam renang Sindang Gendis sebagai berikut.

Tabel 4. 9 Hasil Matriks *Grand Strategy* kolam renang Sindang Gendis



Sumber: Data Primer diolah Penulis, 2023

Dapat dilihat dari matriks *grand strategy* perusahaan diatas, kolam renang Sindang Gendis menempati posisi pada kuadran I. Menurut teori, kuadran 1 merupakan situasi yang paling menguntungkan karena di samping perusahaan bergerak pada industri yang memiliki pertumbuhan yang tinggi, perusahaan juga memiliki posisi persaingan yang kuat. Kondisi ini mendukung perusahaan untuk melakukan strategi yang agresif. Dengan demikian, strategi yang sesuai untuk perusahaan yang menempati posisi kuadran I adalah strategi agresif. Strategi agresif yang dapat dipakai oleh perusahaan meliputi:

- Strategi pengembangan produk (*Product Development*). Strategi ini bertujuan untuk mengembangkan kembali dari produk yang sudah ada, peningkatan produk, modifikasi produk, dan merk baru melalui usaha R&D (*Research and development*) perusahaan sendiri.
- Strategi pengembangan pasar (*Market Development*). Strategi pengembangan pasar merupakan salah satu usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan penjualan atas produk yang sudah ada pada target pasar yang baru. Kegiatan ini merupakan salah satu bagian kecil dari berbagai kemungkinan perusahaan untuk mencapai pertumbuhan.

- Strategi penetrasi pasar (*Market Penetration*). yaitu merupakan upaya meningkatkan penjualan produk yang sudah dimiliki oleh pasarnya yang sekarang, antara lain melalui bauran pemasaran yang lebih agresif atau gencar dan besar seperti melalui media promosi.
- Strategi integrasi ke belakang (*Backward Integration*). Strategi integrasi ke belakang mengupayakan suatu kepemilikan atau memegang kendali yang lebih besar kepada *supplier* di suatu perusahaan. Strategi tersebut dapat menjadi akurat apabila *supplier* perusahaan yang ada pada saat ini tidak dapat dipercaya, terlalu mahal, atau tidak mampu mencukupi keperluan perusahaan.
- Strategi integrasi ke depan (*Forward Integration*). Strategi integrasi ke depan berhubungan dengan suatu usaha agar mendapatkan kepemilikan (memiliki hak) atau kendali yang lebih besar atas distributor.
- Strategi diversifikasi konsentrik (*Concentric Diversification*). Dimana penambahan produk-produk baru yang diperkenalkan memiliki kaitan atau hubungan dalam hal pemasaran, teknologi dengan produk bisnis yang sudah ada.

3. Matriks SWOT

Matriks (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) SWOT atau Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu: Kekuatan-Peluang (*strengths-opportunities-SO*), strategi Kelemahan-Peluang (*weaknesses-opportunities-WO*), strategi Kekuatan-Ancaman (*strength-threats-ST*), dan strategi Kelemahan-Ancaman (*weaknesses-threats-WT*).

Tabel 4. 10 Hasil Analisis Matriks SWOT Kolam Renang Sindang Gendis

	Strength/kekuatan (S)	Weaknesses/kelemahan (W)
IFAS	1. Evaluasi kerja dilakukan setiap 1 bulan sekali. 2. Selalu mengadakan pelatihan untuk calon karyawan 3. Karyawan. melakukan tugasnya sesuai dengan job 4. Mampu mengatasi .likuiditas dengan baik 5. Standar kualitas pelayanan sesuai dengan SOP.	1. Kekosongan karyawan membuat karyawan melakukan pekerjaan double job. 2. Pengelolaan keuangan perusahaan belum terintegrasi dengan sistem (manual). 3. Belum memiliki sistem informasi yang sudah terintegrasi.
EFAS		
Opportunities/peluang (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
1. Potensi pasar naik 2. Perubahan sosial budaya 3. Perkembangan	1. Meningkatkan kualitas pelayanan dengan pelatihan-pelatihan baik untuk karyawan dan calon	1. Perekrutan karyawan agar mengurangi karyawan melakukan double job untuk

teknologi 4. Perlindungan konsumen terjaga 5. Kesejahteraan masyarakat terjamin 6. Kerjasama antara pemasok terjaga	karyawan untuk meningkatkan pengetahuan karyawan dan calon karyawan, memanfaatkan sistem informasi dengan baik. 2. Memaksimalkan teknik penjualan atau promosi dengan perkembangan teknologi. 3. Meningkatkan keamanan, kesehatan dan keselamatan pelanggan baik saat pandemi maupun setelah pandemi. 4. Menjaga hubungan baik dengan pemasok dan.	mengurangi penurunan kualitas pelayanan. 2. Meningkatkan sistem keuangan dan membuat sistem informasi dengan perkembangan teknologi yang ada.
Threats/ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
1. Pengaruh kebijakan fiscal 2. Pendapatan perkapita menurun 3. Kebijakan pemerintah mengenai PSBB dan PPKM 4. Ancaman masuknya pendatang baru 5. Ancaman jasa substitusi 6. Daya tawar tamu group	1. Memberikan promo-promo spesial pada bulan-bulan tertentu. 2. Memberikan update terbaru terkait kebijakan pemerintah mengenai pandemi maupun setelah pandemi. 3. Menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan dan memberikan harga dan pelayanan yang sesuai. 4. Meningkatkan standar kualitas pelayanan untuk mengurangi ancaman jasa substitusi di sekitar wilayah kolam renang.	1. Memperbaiki kualitas dan keterbatasan SDM agar tidak khawatir dengan ancaman jasa substitusi. 2. Memperbaiki sistem pengelolaan keuangan dan informasi agar mempercepat pengambilan keputusan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas kolam renang dalam persaingan sejenis.

Sumber: Data Primer diolah Penulis, 2023

Berdasarkan tabel 4.8 matriks SWOT, untuk strategi SWOT terdiri dari Strategi SO, WO, ST dan WT, dapat dilihat hasilnya, alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan oleh kolam renang Sindang Gendis yaitu:

1. Strategi SO, menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang internal, meningkatkan kualitas pelayanan dengan pelatihan-pelatihan baik untuk karyawan dan calon karyawan untuk meningkatkan pengetahuan karyawan dan calon karyawan, memanfaatkan sistem informasi dengan baik. Memaksimalkan teknik penjualan atau promosi dengan perkembangan teknologi. Meningkatkan keamanan, kesehatan dan keselamatan

pelanggan baik saat pandemi maupun setelah pandemi. Menjaga hubungan baik dengan pemasok.

2. Strategi WO, bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan pada peluang internal. Perekrutan karyawan agar mengurangi karyawan melakukan *double job* untuk mengurangi penurunan kualitas pelayanan. Meningkatkan sistem keuangan dan membuat sistem informasi dengan perkembangan teknologi yang ada.
3. Strategi ST, menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Dimana perusahaan harus memberikan promo-promo spesial pada bulan-bulan tertentu. Memberikan update terbaru terkait kebijakan pemerintah mengenai pandemi maupun setelah pandemi. Menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan dan memberikan harga dan pelayanan yang sesuai. Meningkatkan standar kualitas pelayanan untuk mengurangi ancaman jasa substitusi di sekitar wilayah kolam renang.
4. Strategi WT, adalah taktik defensif yang dilakukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Memperbaiki kualitas dan keterbatasan SDM agar tidak khawatir dengan ancaman jasa substitusi. Memperbaiki sistem pengelolaan keuangan dan informasi agar mempercepat pengambilan keputusan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas kolam renang dalam persaingan sejenis.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Hasil analisis yang telah dilakukan pada kolam renang Sindang Gendis dan pengunjung kolam renang Sindang Gendis dapat diperoleh beberapa kesimpulan penelitian yaitu:

1. Hasil analisis eksternal (matriks EFE)

Hasil yang diperoleh total skor rata-rata tertimbang adalah 3,17 yaitu diatas rata-rata poin tengah yaitu 2,5 yang mengindikasikan bahwa kolam renang Sindang Gendis sudah melakukan dengan baik terhadap peluang dan ancaman yang ada di industrinya.

2. Hasil analisis internal (matriks IFE)

Hasil yang diperoleh total skor rata-rata tertimbang 3,08 yang mengindikasikan bahwa posisi internal perusahaan kolam renang Sindang Gendis memiliki kekuatan internal yang kuat. Hal ini karena skor rata-rata tertimbang diatas 2,5.

3. Hasil analisis matriks IE, *Grand Strategy*, dan SWOT

Hasil dari perhitungan matriks IE dimana, total nilai tertimbang eksternal 3,17 dan total nilai tertimbang internal 3,08, maka dapat disimpulkan posisi kolam renang Sindang Gendis pada matriks IE berada pada kuadran. Perusahaan yang berlokasi pada kuadran I berada dalam posisi tumbuh dan dibangun (*Growth and Build*). Strategi yang sesuai dengan kuadran ini adalah strategi intensif (integrasi ke depan dan integrasi horizontal).

Hasil Matriks *Grand Strategy* kolam renang Sindang Gendis menempati posisi pada kuadran I. Hal ini dapat di lihat dari matriks EFE dan IFE dengan skor 3,17 dan 3,08. kuadran I adalah strategi agresif. Strategi agresif yang dapat dipakai oleh perusahaan meliputi:

- Strategi pengembangan produk (*Product Development*).
- Strategi pengembangan pasar (*Market Development*).
- Strategi penetrasi pasar (*Market Penetration*).
- Strategi integrasi ke belakang (*Backward Integration*).
- Strategi integrasi ke depan (*Forward Integration*).
- Strategi diversifikasi konsentrik (*Concentric Diversification*).

Hasil matriks SWOT kolam renang Sindang Gendis diperoleh hasil sebagai berikut: Strategi SO, menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang internal, meningkatkan kualitas pelayanan dengan pelatihan-pelatihan baik untuk karyawan dan calon karyawan untuk meningkatkan pengetahuan karyawan dan calon karyawan, memanfaatkan sitem

informasi dengan baik. Memaksimalkan teknik penjualan atau promosi dengan perkembangan teknologi. Meningkatkan keamanan, kesehatan dan keselamatan pelanggan baik saat pandemi maupun setelah pandemi. Menjaga hubungan baik dengan pemasok. Strategi WO, bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan pada peluang internal. Perekrutan karyawan agar mengurangi karyawan melakukan *double job* untuk mengurangi penurunan kualitas pelayanan. Meningkatkan sistem keuangan dan membuat sistem informasi dengan perkembangan teknologi yang ada. Strategi ST, menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Di mana perusahaan harus memberikan promo-promo spesial pada bulan-bulan tertentu. Memberikan *update* terbaru terkait kebijakan pemerintah mengenai pandemi maupun setelah pandemi. Menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan dan memberikan harga dan pelayanan yang sesuai. Meningkatkan standar kualitas pelayanan untuk mengurangi ancaman jasa substitusi di sekitar wilayah kolam renang. Strategi WT, adalah taktik *defensif* yang dilakukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Memperbaiki kualitas dan keterbatasan SDM agar tidak khawatir dengan ancaman jasa substitusi. Memperbaiki sistem pengelolaan keuangan dan informasi agar mempercepat pengambilan keputusan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas kolam renang dalam persaingan sejenis.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka peneliti dapat memberikan saran terkait dengan penelitian yang dilakukan mengenai “Strategi SWOT Untuk Meningkatkan Kunjungan Wisata (Studi Kasus Kolam Renang Sindang Gendis di Cibungbulang)” sebagai berikut:

Berdasarkan hasil penelitian penulis memberikan saran kepada kolam renang Sindang Gendis terhadap strategi yang harus dilakukan. Berdasarkan hasil matriks EFE IFE. Kolam renang Sindang Gendis dapat merespon baik Peluang dan ancaman dengan posisi kekuatan internal yang kuat. Berdasarkan hasil matriks IE, *Grand Strategy* dan SWOT. Dan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap pengunjung kolam renang Sindang Gendis mendapatkan respon yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa kolam renang Sindang Gendis berada dalam posisi yang sangat baik dalam menggunakan kekuatannya internalnya. Diharapkan untuk kolam renang Sindang Gendis selalu mengambil keuntungan dari peluang eksternal agar dapat menanggapi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Gary dan Philip Kotler. 2015. Dasar-dasar Pemasaran. Jilid 1, Alih Bahasa Alexander Sindoro dan Benyamin Molan. Jakarta: Penerbit Prenhallindo.
- Assauri, Sofjan. 2015. Strategic Marketing : Sustaining Lifetime Customer Value, ed.1, Cetakan ke-2, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Buchari Alma. 2016. Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa. Bandung. Alfabeta.
- Bygrave, and William, D. 2016. The Portable MBA in Entrepreneurship. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- David W. Cravens. 2016. Pemasaran Strategi Edisi Keempat, Jilid Satu, Jakarta Erlangga.
- David, Fred R. dan David Forest R. 2016. Manajemen strategi, Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing. Jakarta Salemba Empat.
- Desy Shelawati, Vicky F. Sanjaya, Dkk: IFE EFE dan *Grand Strategy* Industri Kuliner. Jurnal Manajemen Bisnis Islam Volume 1 No 2 (2020) ISSN: 2715-825X <http://ejournal.radenintan.ac.id/index.php/RJMBI>
- I Gede Arta Adi Candra. Strategi pengembangan daya tarik wisata Lembah Arca sebagai objek wisata pemandian di Desa adat Tegenan Kecamatan Rendang Kabupaten Karang Asem. Jurnal Mahasiswa Pariwisata dan Bisnis Vol 01 No 04, 2022: 716 -734 <https://dx.doi.org/10.22334/paris.v1i4>
- Kotler, dan Keller, K L. 2016. Manajemen Pemasaran. Edisi 13 Jilid 1 Jakarta: Erlangga.
- Kotler, dan Keller, K L. 2016. Manajemen Pemasaran. Edisi 13 Jilid 3&2 Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (Global Edition) 13th Edition (Global Edi). Pearson Education Limited.
- Lovelock, Christopher, Jochen Wirtz, & Jacky Mussry. 2016. Pemasaran Jasa.edisi 7. Erlangga: Jakarta.
- Manullang, 2016, Dasar_Dasar Manajemen, Gadjah Mada University Press. P.O.BOX 14, Bulaksumur, Yogyakarta.
- Martha, E., & Kresno, S. (2016). Metodologi Penelitian Kualitatif. Jakarta: Rajawali press.
- Mullins, John W dan Walker Jr, Orville C. 2015. Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach, 8th Edition, McGraw-Hill International Edition.
- Ni Komang Onik Pratiwi. Analisis SWOT untuk meningkatkan kunjungan wisata di objek wisata Goa Gajah Desa Bedulu, Kecamatan Blahbatu, Kabupaten

- Gianyar tahun 2017. p-ISSN : 2599 - 1418 e-ISSN : 2599 - 1426. Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha Volume 11 No. 1 Tahun 2019
- Ona Gustina Mardianti, Syahdanur, Susie Suryanti. Analisis Strategi Pemasaran Objek Wisata Kebun Binatang Kasang Kulim Kecamatan Siak Hulu Kabupaten Kamper. Jurnal Ekonomi KIAT Vol. 30, No. 1, Juni 2019
- Poerwandari. (2015). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Jakarta: LPSP3 UI.
- Rizki Adityaji. Formulasi strategi pengembangan destinasi pariwisata dengan menggunakan metode analisis SWOT: Studi kasus kawasan Pecinan Kapasan Surabaya. Volume 03 No 1, Juni 2018: hal. 19-32 Print ISSN: 1410-7252 | Online ISSN: 2541-5859 DOI: Prefix 10.26905 <http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jpp/>
- Safitra H, R. (2017). Analisis Pengaruh Strategi Segmenting, Targeting dan Positioning Terhadap Keputusan Pelanggan Membeli Nu Green Tea. Jurnal Ekonomika Dan Manajemen, 6(1), 28–44.
- Sudaryono. 2016. Manajemen Pemasaran Teori Dan Implementasi. Yogyakarta: ANDI.
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta, CV.
- Suparyanto & Rosad. 2015. Manajemen Pemasaran, In Media, Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy. 2017. Pemasaran Jasa, Penerbit Andit, Yogyakarta.
- Vera Mafitri dan Tina Miniawati Barusman. Analisis strategi pemasaran Villa Gardenia dalam upaya menarik minat pengunjung pada masa pandemi Covid-19. SIBATIK JOURNAL | VOLUME 1 NO.9 (2022)
- Ward,J., & Peppard,J. (2016) Strategic Planning for Information Systems Third Edition. West Sussex: Wiley Series in Information System
- Wiradana, I. G. W. (2016). Faktor yang Mempengaruhi Hasil Belajar. (online), <http://disdiklungkung.net/content/view/93/46>

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Malik Ibrahim
Alamat : Jl. Abdul Fatah Kp. Laladon Rt 20 Rw 05 Desa
Cinangneng Kecamatan Tenjolaya Kabupaten Bogor.
Tempat dan tanggal lahir : Bogor, 5 Januari 2000
Agama : Islam
Telpon / HP : +62 857-7553-1680
Pendidikan

- SD : SDN 2 Cibitung
- SMP : SMPN 1 Tenjolaya
- SMA : SMAN 1 Ciampea
- Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan

Bogor, Maret 2023

Peneliti,



(Malik Ibrahim)

LAMPIRAN

Lampiran 1. 1 Surat Permohonan Magang/Riset



Universitas Pakuan

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

S1 Manajemen "Terakreditasi A" S1 Akuntansi "Terakreditasi A"
 Jl. Pakuan P.O Box 452 Bogor 16143 Telp. (0251) 8314918 (Hunting)

Nomor : 945 /WD.1/FEB-UP/X/2021 04 Oktober 2021
 Lampiran :
 Perihal : Permohonan Riset / Magang / Data

Kepada : Yth. Pimpinan
 SINDANG GENDIS WATER PARK
 Jl. Kapten Dasuki Bakri, Desa Cibatok 1 Kecamatan Cibungbulang
 Kabupaten Bogor Jawa Barat 16630.

Dengan hormat.

Sehubungan dengan tugas penyusunan makalah seminar bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan, bermaksud untuk melaksanakan Riset/Magang/Data pada kantor/intansi yang Bapak/Ibu pimpin.

Maka bersama ini kami hadapkan:

Nama : Malik Ibrahim
 NPM : 021118347
 Program Studi : Manajemen

Besar harapan kami mohon Bapak/Ibu dapat mengijinkan, atas perhatian dan kerjasamanya yang baik diucapkan terimakasih.

a.n. Dekan,
 Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kemahasiswaan



Dr. Retno Martanti Endah Lestari, SE., M.Si., CMA., CAPM.

Tembusan :
 Yth. Bapak Dekan FEB –UP (Sebagai Laporan).

Lampiran 1. 2 Perhitungan Kolam Renang Sindang Gendis

Keterangan peringkat
 4 = sangat setuju
 3 = setuju
 2 = tidak setuju
 1 = sangat tidak setuju

Keterangan responden
 1 = (General manajer)
 2 = (Divisi pemasaran)
 3 = (Divisi keuangan)
 4 = (Divisi operasi)
 5 = (Kepala kantin)

a. Tabel Peluang dan Ancaman (Matriks EFE)

No.	Peluang	Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1	Potensi pasar naik	3	3	3	3	4	16
2	Perubahan sosial budaya	2	3	3	3	3	14
3	Perkembangan teknologi	4	4	4	4	4	20
4	Perlindungan konsumen terjaga	1	3	3	3	3	13
5	Kesejahteraan masyarakat terjamin	4	4	3	3	3	17
6	kerjasama antara pemasok terjaga	3	3	3	3	3	15
Total							95
No.	Ancaman	Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1	pengaruh kebijakan fiskal	3	2	3	4	3	15
2	pendapatan perkapita turun	3	4	3	3	4	17
3	kebijakan pemerintah mengenai PSBB dan PPKM	2	4	4	3	4	17
4	Ancaman masuknya pendatang baru	3	3	3	2	3	14
5	Ancaman jasa substitusi	3	4	3	3	2	15
6	Daya tawar tamu grup	4	3	2	3	3	15
Total							93

b. Matriks Perhitungan Peluang dan Ancaman (Matriks EFE)

Keterangan	Peluang						Ancaman					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Rata-rata	3,2	2,8	4	2,6	3,4	3	3	3,4	3,4	2,8	3	3
Total	37,6											
Bobot	0,085	0,074	0,106	0,069	0,090	0,080	0,080	0,090	0,090	0,074	0,080	0,080

c. Perhitungan

- Rata-rata Peluang (Jumlah peluang di bagi jumlah responden)
 - 1) $16:5 = 3,2$
 - 2) $14:5 = 2,8$
- Rata-rata ancaman (Jumlah ancaman di bagi jumlah responden)
 - 1) $15:5 = 3$
 - 2) $17:5 = 3,4$

- | | |
|-----------------|-----------------|
| 3) $20:5 = 4$ | 3) $17:5 = 3,4$ |
| 4) $13:5 = 2,6$ | 4) $14:5 = 2,8$ |
| 5) $17:5 = 3,4$ | 5) $15:5 = 3$ |
| 6) $15:5 = 3$ | 6) $15:5 = 3$ |

- Total = $3,2+2,8+4+2,6+3,4+3+3+3,4+3,4+2,8+3+3 = 37,6$

- Bobot Peluang (rata-rata di bagi total)

- 1) $3,2:37,6 = 0,085$
- 2) $2,8:37,6 = 0,074$
- 3) $4:37,6 = 0,106$
- 4) $2,6:37,6 = 0,069$
- 5) $3,4:37,6 = 0,090$
- 6) $3:37,6 = 0,080$

- Bobot Ancaman (rata-rata di bagi total)

- 1) $3:37,6 = 0,080$
- 2) $3,4:37,6 = 0,090$
- 3) $3,4:37,6 = 0,090$
- 4) $2,8:37,6 = 0,074$
- 5) $3:37,6 = 0,080$
- 6) $3:37,6 = 0,080$

d. Tabel Kekuatan dan Kelemahan (Matriks IFE)

No.	Kekuatan	Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1	Evaluasi kerja dilakukan setiap 1 bulan sekali	3	3	4	3	2	15
2	Selalu mengadakan pelatihan untuk calon karyawan	3	3	3	2	4	15
3	Karyawan melakukan tugasnya sesuai dengan job	3	3	3	3	4	16
4	Mampu mengatasi likuiditas dengan baik	3	4	3	3	4	17
5	Standar kualitas pelayanan sesuai dengan SOP	2	3	3	4	3	15
Total							78
No.	Kelemahan	Responden					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1	Kekosongan karyawan membuat karyawan melakukan pekerjaan double job	4	3	3	3	3	16
2	Pengelolaan keuangan perusahaan belum terintegrasi dengan sistem (manual)	3	3	2	3	3	14
3	Belum memiliki sistem informasi yang sudah terintegrasi	3	3	4	2	3	15
Total							45

e. Matriks Perhitungan Kekuatan dan Kelemahan (Matriks IFE)

Keterangan	Kekuatan					Kelemahan		
	1	2	3	4	5	1	2	3
Rata-rata	3	3	3,2	3,4	3	3,2	2,8	3
Total	24,6							

Bobot	0,122	0,122	0,130	0,138	0,122	0,130	0,114	0,122
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

f. Perhitungan

- Rata-rata kekuatan (Jumlah kekuatan di bagi jumlah responden)
 - 1) $15:5 = 3$
 - 2) $15:5 = 3$
 - 3) $16:5 = 3,2$
 - 4) $17:5 = 3,4$
 - 5) $15:5 = 3$
- Rata-rata kelemahan (Jumlah kelemahan di bagi jumlah responden)
 - 1) $16:5 = 3,2$
 - 2) $14:5 = 2,8$
 - 3) $15:5 = 3$
- Total = $3+3+3,2+3,4+3+3,2+2,8+3 = 24,6$
- Bobot Kekuatan (rata-rata di bagi total)
 - 1) $3:24,6 = 0,122$
 - 2) $3:24,6 = 0,122$
 - 3) $3,2:24,6 = 0,130$
 - 4) $3,4:24,6 = 0,138$
 - 5) $3:24,6 = 0,122$
- Bobot Kelemahan (rata-rata di bagi total)
 - 1) $3,2:24,6 = 0,130$
 - 2) $2,8:24,6 = 0,114$
 - 3) $3:24,6 = 0,122$

Lampiran 1. 3 Daftar Pertanyaan Wawancara

Analisis Lingkungan Eksternal, (Analisis Makro, Analisis PESTLE)		
1	Political/Politik	Apakah kebijakan fiskal tentang “refocusing dan realokasi anggaran, untuk percepatan penanganan Covid-19 dan pemulihan ekonomi nasional” berpengaruh terhadap pendapatan kolam renang?
2	Economic/ekonomi	Apakah tingkat inflasi berpengaruh terhadap perusahaan? Apakah tingkat pendapatan perkapita masyarakat menurun karena pandemi, berpengaruh terhadap perusahaan?
3	Social Demography /Sosial Demografi	Apakah pertumbuhan penduduk JABODETABEK berpengaruh terhadap perusahaan? Apakah tingkat kesadaran kesehatan pengunjung saat berwisata dalam masa pandemi, berpengaruh terhadap perusahaan? Apakah terdapat perubahan gaya hidup dan budaya berwisata dalam masa pandemi (new normal)?
4	Technological/Teknologi	Apakah perkembangan teknologi untuk menunjang bisnis berpengaruh terhadap

			perusahaan? Apakah perkembangan internet atau akses digital yang semakin berkembang memudahkan perusahaan dalam menjalankan bisnis?
5	Legal/Hukum		Apakah perusahaan menerapkan undang-undang yang mengatur perlindungan konsumen? Apakah kebijakan pemerintah mengenai peraturan PSBB dan PPKM mempengaruhi perusahaan?
6	Environment/Lingkungan		Bagaimana kesejahteraan masyarakat disekitar lingkungan kolam renang (apakah melibatkan masyarakat sekitar sebagai tenaga kerja di kolam renang tersebut)? Ada berapa karyawan masyarakat setempat yang bekerja di kolam renang?
Analisis Lingkungan Eksternal, (Analisis Mikro, Analisis Five Porces)			
1	Ancaman Masuknya Pendatang Baru		Masuknya pendatang baru apakah berpengaruh terhadap perusahaan?
2	Persaingan Antara Perusahaan Sejenis		Apakah persaingan harga antar pesaing berpengaruh terhadap perusahaan? Pesaing yang memiliki fasilitas lebih menarik dari perusahaan apakah berpengaruh terhadap kunjungan wisatawan?
3	Pengembangan Produk/Jasa Substitusi		Pengembangan jasa substitusi di dekat lokasi kolam renang seperti kampung wisata situ udik apakah berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan? Siapa saja pesaing terdekat? (ada berapa)?
4	Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli		Apakah daya tawar pelanggan group yang mematok harga dibawah standar kolam renang (Negosiasi harga) berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan? Berapa banyak grup/kelompok yang menjadi member di kolam renang ini?
5	Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok		Apakah pemasok menawarkan harga lebih murah dibandingkan perusahaan langsung membeli sendiri? Apakah kerjasama antar perusahaan dengan pemasok terjalin dengan baik?
Analisis Lingkungan Internal			
1	Manajemen	Perencanaan	Bagaimana perusahaan merencanakan kegiatan perusahaan (kapan rapat kerja) dilaksanakan?
		Pengorganisasian	Apakah setiap jabatan melakukan tugas

			dengan baik?
		Pemotivasian	Apakah komunikasi antar divisi terjalin dengan baik?
		Penempatan Staf	Apakah penempatan staf karyawan sesuai dengan bidangnya atau tidak?
			Apakah perusahaan memberikan pelatihan terhadap karyawan misalnya dilibatkan dalam event seminar atau training khusus staf karyawan?
			Apakah perusahaan memberikan motivasi terhadap karyawan yang telah melaksanakan kerja dengan baik melalui apa? (kenaikan gaji/promosi jabatan)?
		Pengendalian dan Pengawasan	Apakah perusahaan manager selalu mengevaluasi hasil kinerja karyawan? (setiap berapa bulan sekali)?
2	Pemasaran	Segmentasi	Pasar yang disasar oleh perusahaan Sindang Gendis pada masa pandemi?
		Promosi	Apakah Sindang Gendis sering mengadakan promo-promo? Media promosi yang dipakai?
3	Keuangan atau Akuntansi		Bagaimana kondisi keuangan terhadap perusahaan (Apakah perusahaan dapat mengatasi hutang dengan baik)?
			Bagaimana pengaturan modal kerja perusahaan apakah efisiensi operasional dan kesehatan keuangan jangka pendeknya, dapat diatasi oleh perusahaan?
			Sistem pengelolaan keuangan yang digunakan oleh perusahaan, memakai sistem (Manual/Tersistem)?
4	Aspek Produksi atau Operasi		Apakah standar kualitas pelayanan yang diberikan apakah sudah sesuai dengan SOP perusahaan Sindang Gendis?
5	Sistem Informasi Manajemen		Apakah semua manajer di perusahaan menggunakan sistem informasi untuk membuat keputusan?
			Apakah perusahaan memiliki sistem informasi?

Lampiran 1. 4 Surat Pernyataan Telah Melakukan Riset

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Malik Ibrahim

Nomor Mahasiswa : 021118347

Program Studi : Manajemen

Menyatakan benar saya telah menghubungi instansi/perusahaan yang saya jadikan lokasi penelitian, dan dari pihak perusahaan telah menyatakan kesanggupan untuk menerima dilakukannya riset / observasi tersebut.

Adapun dari pihak perusahaan yang menerima:

Nama : Zihan Mubarak, S.pd

Jabatan : General Manager

Nama Perusahaan : Sindang Gendis

Alamat Perusahaan : Jl. Kapten Dasuki Bakri Desa Cibatok 1, Kecamatan Cibungbulang, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16630

Judul Penelitian : Strategi SWOT Untuk Meningkatkan Kunjungan Wisata (Studi Kasus Kolam Renang Sindang Gendis Di Cibungbulang)

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Bogor, Juni 2023
General Manager



(Zihan Mubarak)