

PERANCANGAN STRATEGI PENGEMBANGAN PASAR MENGUNAKAN PARADIGMA INTERPRETIVISME

DESIGN OF MARKET DEVELOPMENT STRATEGY USING INTERPRETIVISM PARADIGM

Muhammad Irwan¹⁾

¹⁾Universitas Teknologi Yogyakarta

Jl. Siliwangi (Ring Road Utara), Jombor, Sendangadi, Mlati, Sleman, DIY 55285

irwangamamulti@gmail.com

ABSTRAK

Bisnis biro wisata berubah sangat cepat dari waktu ke waktu, sehingga perusahaan harus memikirkan terlebih dahulu strategi apa yang akan diambil tujuan penelitian untuk mempersiapkan diri menghadapi persaingan yang semakin ketat di masa depan. PT. Gamawisata merupakan perusahaan yang bergerak di bidang biro perjalanan wisata yang mengalami kesulitan dalam merancang manajemen strategis. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh perusahaan. Paradigma yang digunakan adalah *interpretivisme* dengan menggunakan metode kualitatif untuk PT. Gamawisata. Penelitian dimulai dengan mengeksplorasi kondisi internal dan eksternal perusahaan kemudian semua strategi yang mungkin dihasilkan menggunakan *Matriks SWOT dan The Grand Strategy Matrix* dan dievaluasi oleh QSPM. Strategi pengembangan pasar dipilih sebagai strategi terbaik untuk PT. Gamawisata. Periode audit internal dan eksternal dibatasi pada periode penelitian, sehingga alternatif strategi yang dihasilkan dibatasi pada kondisi yang terjadi pada periode waktu tersebut.

Kata Kunci : studi kasus; manajemen strategis; perumusan strategi; desain strategi; penelitian kualitatif

ABSTRACT

Business travel agency very rapidly from time to time, thus companies must think in advance on what strategies will be taken to prepare themselves for increasingly fierce competition in the future. PT. Gamawisata is a glue manufacturing company that has difficulty in designing strategic management. This study aims to find the most appropriate strategy to be applied by the company. The paradigm used is interpretivism using qualitative methods for PT. Gamawisata. The research begins by exploring the internal and external conditions of the company and then all possible strategies were generated using the SWOT Matrix and The Grand Strategy Matrix and evaluated by QSPM. Market development strategy was selected as the best strategy for PT. Gamawisata. Internal and external audit periods are limited to the period of research, so that the resulting alternative strategies are limited to the conditions that occur in that time period.

Keywords: *case study; strategic management; strategy formulation; strategy design; qualitative research*

PENDAHULUAN

Persaingan dalam dunia bisnis saat ini mengalami perubahan yang sangat pesat dan semakin ketat didorong adanya teknologi yang semakin mutakhir, sehingga perusahaan harus memikirkan strategi yang akan diambil

sejak dini agar siap dalam menghadapi persaingan di masa mendatang. Keputusan yang berkaitan dengan produk, lokasi, struktur, dan penunjukan manajemen senior adalah keputusan yang besar. Keputusan itu dapat memberikan dampak bagi performa

Muhammad Irwan

Perancangan Strategi Pengembangan Pasar Menggunakan Paradigma Interpretivisme

perusahaan menjadi semakin baik ataupun semakin buruk.

Bagaimana keputusan tersebut dibuat dan bagaimana diimplementasikan dapat didefinisikan sebagai proses manajemen strategik (Bowman, 1990). Dahulu perusahaan hanya berpikir untuk mencari keuntungan, sekarang harus dapat berpikir secara strategik untuk memenangkan peperangan (Wahyudi, 1996). Fenomena bisnis yang paling membingungkan adalah ketika perusahaan besar menjumpai perubahan besar di depan mereka, seringkali mereka gagal untuk merespon secara efektif. Masalahnya adalah bukan ketidakmampuan untuk menghadapi, namun ketidakmampuan untuk mengambil tindakan yang tepat (Donald Sull, 1999). Banyak sekali perusahaan yang telah sukses melakukan kesalahan yang sama. Kesuksesan yang mereka raih membuat kepercayaan diri yang berlebih dan membutuhkan mata akan adanya bahaya yang berkembang di depan sehingga membawa arus menuju kepada kehancuran (Vermeulen, 2009).

KAJIAN TEORI

Strategi adalah pandangan ke depan tentang apa yang harus dilakukan para manajer dengan fokus eksternal dan internal. Strategi tersebut tidak universal melainkan tergantung pada konteks situasi pasar (Spulber, 2004). Proses manajemen strategik yang dinamis hakikatnya adalah serangkaian komitmen, keputusan, dan tindakan yang diperlukan oleh sebuah perusahaan dengan mengatasi kondisi pasar dan struktur persaingan yang selalu berubah dengan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi untuk mencapai daya saing strategis dan

menghasilkan di atas rata-rata (Hitt, et al., 2001). Manajemen strategik adalah satu set keputusan dan aksi yang menentukan performa jangka panjang dari suatu perusahaan (Wheelen dan Hunger, 2012).

Tujuan dari manajemen strategik adalah untuk mengeksploitasi dan membuat kesempatan baru dan berbeda untuk mengoptimasi tren masa depan (perencanaan jangka panjang) mulai saat ini. Rencana strategis esensinya adalah game plan dari perusahaan. Game plan yang baik akan menghasilkan kesempatan bagi perusahaan untuk dapat berkompetisi dengan sukses, sehingga pada akhirnya manajemen strategik memungkinkan perusahaan untuk dapat bersaing dalam jangka panjang. Perencanaan strategis dihasilkan dari pengumpulan dari berbagai alternatif yang bagus dan mengisyaratkan komitmen pada pasar spesifik, aturan, prosedur, dan operasi (David & David, 2015). Ada dua model yang menunjukkan kondisi yang dapat dilakukan untuk memperoleh input strategis yang diperlukan dalam memilih tindakan-tindakan strategis untuk dapat memperoleh daya saing strategis dan laba di atas rata-rata. Pertama, mengidentifikasi dan berkompetisi di lingkungan eksternalnya (industri yang atraktif). Kedua, menunjukkan bahwa sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang unik menjadi faktor kritis bagi daya saing strategis (Hitt, et al., 2001). Secara jelas dapat dikatakan proses dari manajemen strategik sendiri terdiri dari 3 proses, yaitu formulasi, implementasi, dan evaluasi (David & David, 2015)

PT Gama Wisata adalah badan usaha berbadan hukum dengan bentuk perseroan

Muhammad Irwan

Perancangan Strategi Pengembangan Pasar Menggunakan Paradigma Interpretivisme

terbatas yang berkedudukan di Yogyakarta yang bergerak di bidang biro perjalanan wisata. Saat ini kami telah menjadi agent resmi IATA (*International Air Transport Association*) dengan nomor akreditasi 150 8291 1 untuk penjualan pasasi domestik dan 153 1198 4 untuk sektor international.

PT Gama Wisata telah menjadi anggota ASITA (*Association of Indonesia Tour & Travel Agencies*) sejak tahun 2004 dengan nomor keanggotaan 0139/XI/20041. Dengan demikian, perusahaan ini membutuhkan bantuan untuk perancangan keputusan strategis untuk dapat membuat perusahaan semakin berkembang. Neuman (2017) mengungkapkan bahwa *descriptive research* merupakan penelitian yang tujuan utamanya melukiskan sebuah gambaran dengan kata-kata atau angka untuk menyajikan profil, klasifikasi jenis, garis besar langkah untuk menjawab pertanyaan siapa, kapan, di mana, dan bagaimana. Penelitian ini termasuk ke dalam kategori *descriptive research*, di mana penelitian ini bertujuan memberikan gambaran secara jelas berbagai langkah yang harus dilakukan untuk mengambil keputusan strategis yang paling tepat untuk dapat dilakukan PT. Gamawisata berdasarkan berbagai pertimbangan dari semua informasi yang ada.

METODE PENELITIAN

Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma *interpretivisme*. Penjelasan yang dihasilkan dari paradigma ini berasal dari investigasi mendalam antara peneliti dengan narasumber yang nantinya akan menjadi informasi yang dalam konteks penelitian ini adalah situasi

dan kondisi lingkungan PT. Gamawisata baik secara internal maupun eksternal.

Data dan Metode Perolehan Data

Analisis data dilakukan dengan pendekatan kualitatif studi kasus berdasarkan fenomena, data, dan fakta yang ada di perusahaan PT. Gamawisata. Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis dokumen dan wawancara. Kedua metode tersebut berguna untuk menggali berbagai informasi yang diperlukan, antara lain kondisi lingkungan bisnis perusahaan baik secara internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (kesempatan dan ancaman) beserta gambaran yang lebih spesifik tentang bagaimana pengaruhnya terhadap perusahaan.

Metode analisis dokumen tidak memerlukan interaksi antara peneliti dengan orang lain, karena yang digunakan dalam memperoleh informasi berupa dokumen yang berbentuk cetak maupun elektronik. Metode wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur yaitu merupakan gabungan antara wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Informasi yang didapatkan dari metode wawancara dengan pihak perusahaan terutama diperlukan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dari perusahaan yang ditinjau dari berbagai aspek, yaitu budaya perusahaan, manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, operasi, R&D, dan sistem informasi manajemen. Metode wawancara dilakukan dengan menggunakan 6 narasumber, yaitu :

- a) Bapak Ferry Pamungkas, SE, CA, CMA selaku direktur PT. Gamawisata

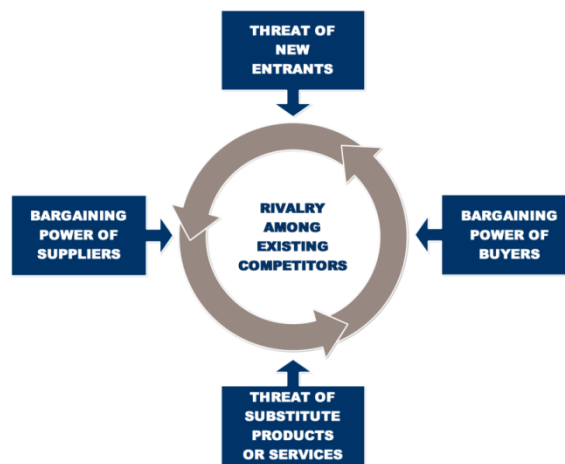
- b) Ibu Dewi Retnowati Chief Accounting PT. Gamawisata
- c) Bapak Andre Manajer PT. Gamawista
- d) Ibu Astri Rahatu selaku Supervisor Operasional PT. Gamawisata
- e) Bapak Denny selaku Staf Penjualan Tiket PT. Gamawisata
- f) Ibu Rifa Atun Nagiah selaku Staf Paket Wisata PT. Gamawisata

Langkah-Langkah Yang Dilakukan Dalam Menetapkan Strategi Berdasarkan Sumber / Referensi Yang Relevan

Analisis data diawali dengan cara transkripsi hasil informasi yang didapatkan dari metode wawancara yang masih berupa data verbal dengan cara menuangkannya ke dalam bentuk tulisan/transkrip. Transkrip

tersebut kemudian dianalisis dengan urutan prosedur tahap pertama adalah tahap input untuk melakukan audit internal dan eksternal dengan menggunakan *Porter's Five Forces Strategy*, *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*, dan *External Factor Evaluation (EFE) Matrix*. Tahap kedua adalah tahap penyesuaian yang digunakan untuk mencari berbagai alternatif strategi dengan menggunakan SWOT Matrix dan *The Grand Strategy Matrix*. Tahap terakhir adalah tahap pengambilan keputusan dengan menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Tahap ini digunakan untuk memperoleh solusi strategi terbaik untuk diimplementasikan PT. Gamawisata

Gambar 1.
Porter's Five Forces



HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Tahap Input

a. Audit Eksternal

Berdasarkan *Porter's Five Forces Strategy*, Ditinjau dengan pendekatan Porter 5 forces analysis, industri di bidang biro

perjalanan wisata khususnya di Jogjakarta dapat digambarkan sebagai berikut.

1. *The threat of substitute products*: Melihat dari jenis produk yang disediakan oleh biro perjalanan wisata, ancaman produk pengganti untuk komponen komponen yang dijual secara terpisah/tersendiri akan

Muhammad Irwan

Perancangan Strategi Pengembangan Pasar Menggunakan Paradigma Interpretivisme

sangat tinggi. Untuk tiket pesawat misalnya, produk ini bisa digantikan oleh moda transportasi yang lain. Lain halnya dengan paket wisata, produk ini sulit digantikan karena merupakan satu kesatuan layanan dan harga. Pelanggan akan menemui kesulitan untuk mengatur seluruh komponen perjalanan mulai dari transportasi, akomodasi, objek wisata, perijinan, serta kesulitan dalam hal penentuan harga, estimasi waktu dan pelaksanaan.

2. *The threat of the entry of new competitors*, Hambatan bagi pemain baru yang akan memasuki industry ini sangat kecil apabila aspek legal dan pemasaran diabaikan. Hal ini dikarenakan kemudahan dan tingkat persaingan di antara biro perjalanan wisata yang menyebabkan diberikannya kemudahan bagi sub sub agent yang tidak berbadan hukum untuk menjadi jaringan distribusi dan penjualan. Lain halnya dengan biro perjalanan wisata yang bisa dipertanggungjawabkan secara legal, administrasi, keuangan, dan operasional serta dikelola secara profesional, hambatannya menjadi sangat besar mengingat seluruh aspek hukum dan administrasi harus mematuhi peraturan perundangan yang berlaku. Belum lagi persyaratan untuk menjadi anggota dalam asosiasi biro perjalanan, serta akreditasi terutama untuk maskapai yang terafiliasi secara internasional.
3. *The intensity of competitive rivalry*, Persaingan dalam bidang penyedia jasa perjalanan wisata sangat tinggi. Persaingan ini berdampak pada perang harga paket wisata maupun komponen perjalanan yang mengakibatkan profit margin menjadi kecil. Ketatnya persaingan juga ditunjukkan dengan gencarnya layanan misalnya jam buka usaha 24 jam, rekrutmen sub agent, metode & tempo pembayaran, serta jasa pengantaran.
4. *The bargaining power of customers*, Kekuatan dan posisi tawar pelanggan sangat besar mengingat tidak adanya resiko yang berarti apabila mereka memindahkan keputusan pembelian atau transaksi antara biro perjalanan wisata yang ada. Untuk segmen pasar mahasiswa (*price sensitivity*), harga atau diskon tertentu biasanya menjadi penentu akhir dari keputusan dimana akan dilakukan pembelian / transaksi.
5. *The bargaining power of suppliers* Kekuatan supplier seperti hotel, airlines, objek wisata bisa dikatakan kuat karena perkembangan teknologi informasi (internet) memberikan kemudahan akses bagi individu individu untuk langsung mengakses dan melakukan transaksi langsung. Sementara itu, persaingan antara supplier justru memberikan keuntungan dan melemahkan posisi tawar mereka dengan memberikan *contract rate agreement*, komisi, serta potongan harga. Ancaman yang terjadi pada PT. Gamawisata adalah kondisi geopolitik (terorisme, bencana alam, keamanan nasional) Ancaman lain datang dari Tingkat persaingan dengan biro wisata sejenis dan semakin maraknya online travel agent. Lebih dari itu perekonomian Indonesia yang cukup stabil dapat menjadi modal yang kuat bagi perusahaan untuk melaksanakan bisnisnya di masa

mendatang. Secara umum respon cukup baik karena nilai EFE sudah perusahaan terhadap faktor eksternal melampaui 2,5.

Tabel 1
EFE Matrix PT. Gamawisata

No.	Faktor-faktor Eksternal Utama Peluang	Bobot	Rating	Skor Bobot
1	Pangsa pasar corporate untuk produk tour yang masih terbuka lebar dan belum tersentuh online reservation.	0,05	2	0,1
2	Penguatan segment inbound, mengingat Jogja sebagai destinasi wisata di Indonesia.	0,20	3	0,6
3	Penguatan aktifitas sosialisasi untuk Umroh, karena pangsa pasar yang cukup besar.	0,05	2	0,1
4	Kerjasama dengan Swaragama Group untuk handling Corporate MICE dalam skala besar	0,05	2	0,1
No.	Faktor-faktor Eksternal Utama Ancaman	Bobot	Rating	Skor Bobot
1	Kondisi geopolitik (terorisme, bencana alam, keamanan nasional).	0,20	4	0,8
2	Tingkat persaingan dengan biro wisata sejenis dan semakin maraknya Online Travel Agent	0,25	2	0,5
TOTAL		1		2,6

b. Audit Internal

Kekuatan utama dari PT. Gamawisata adalah Perusahaan sudah cukup *established*, *Legalitas* lengkap. Di sisi lain terdapat kelemahan dari perusahaan ini. Dokumen dan instrumentasi perusahaan masih dalam pembenahan

Belum maksimal dalam pemanfaatan *Information & Technology Inovasi* dan pricing produk tour yang belum maksimal Secara umum perusahaan tidak cukup kuat secara internal untuk menghadapi dunia bisnis karena nilai IFE Matrix 2,25 atau yang berada di bawah ambang batas nilai 2,5.

Tabel 2
IFE Matrix PT. Gamawisata

No.	Faktor-faktor Internal Utama Kekuatan	Bobot	Rating	Skor Bobot
1	Perusahaan sudah cukup established	0,20	4	0,8
2	Legalitas lengkap	0,10	4	0,4
No.	Faktor-faktor Internal Utama Kelemahan	Bobot	Rating	Skor Bobot
1	Dokumen dan instrumentasi perusahaan masih dalam pembenahan	0,15	1	0,15
2	Belum maksimal dalam pemanfaatan Information & Technology	0,20	2	0,40
3	Inovasi dan pricing produk tour yang belum maksimal	0,20	1	0,20
TOTAL		1		2,25

Muhammad Irwan

Perancangan Strategi Pengembangan Pasar Menggunakan Paradigma Interpretivisme

2. Tahap Penyesuaian

a. SWOT Matrix

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk dapat memanfaatkan peluang yang ada. Pengembangan strategi SO tersebut menghasilkan strategi market development dan market penetration. *Market development* dikembangkan dari kombinasi S1, S2, O1, O2, O3, dan O4 di mana perusahaan yang saat ini sebagian besar fokus pemasarannya pangsa pasar corporate produk tour yang masih terbuka lebar dan belum tersentuh online reservation.. Market penetration dikembangkan dari kombinasi S1 dan O2. Perekonomian Indonesia yang stabil membuat potensi daya beli masyarakat akan terus meningkat. Hal ini bisa dimanfaatkan oleh PT. Gamawisata untuk lebih meningkatkan penjualan di area pemasaran yang sudah ada, terutama area cakupan terbesar, yaitu pangsa pasar corporate yang masih menjadi penggerak perekonomian Indonesia, PT. Gamawisata masih dapat memperbesar pangsa pasarnya di pasar yang sudah ada dengan mengandalkan produk-produk yang sudah dimiliki.

Strategi WO mengoptimalkan peluang yang ada dengan mengatasi kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Pengembangan strategi WO menghasilkan strategi product development. Strategi ini dibuat dari kombinasi antara W2, W3, W4, O1 O2, dan O3. Strategi ini dilakukan dengan membuat produk baru untuk pasar yang sudah ada, yaitu dengan penguatan segment inbound, mengingat Jogja sebagai

destinasi wisata di Indonesia., karena pangsa pasar yang cukup besar.. Nantinya produk ini akan dipasarkan sebagai produk paket tour untuk corporate. Strategi lain yang dihasilkan adalah market development yang berasal dari kombinasi W1, O1, O2, dan O4. Strategi ini diterapkan dengan mengembangkan produknya kerjasama dengan Swaragama Group untuk *handling corporate MICE* dalam skala besar yang belum pernah dipasarkan sebelumnya.

Strategi ST menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk dapat mengurangi dampak negatif dari ancaman yang terjadi dari luar lingkungan perusahaan. Pengembangan strategi ST menghasilkan strategi market penetration dan market development. Market penetration dan market development merupakan strategi yang dikembangkan dari S1, S2, dan T2. Persaingan dengan kompetitor yang semakin ketat membuat perusahaan harus memutar otak untuk dapat tetap bertahan dalam persaingan. Market penetration dilakukan dengan memperbesar penjualan di pasar yang sudah digarap saat ini dengan pasar terbesar corporate

Strategi WT merupakan strategi bertahan, di mana strategi ini diharapkan dapat mengurangi kelemahan perusahaan serta menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman dari luar yang terjadi. Pengembangan strategi WT menghasilkan strategi market penetration. Strategi market penetration dihasilkan dari kombinasi antara W1, W2, dan T2. Market penetration dapat dilakukan dengan

menggairahkan kembali penjualan di pasar-pasar potensial yang sudah digarap saat ini untuk dapat memperbaiki performa perusahaan.

b. *The Grand Strategy Matrix*

The Grand Strategy Matrix dapat digunakan untuk melakukan formulasi berbagai alternatif strategi untuk semua jenis perusahaan. PT. Gamawisata memiliki kekuatan dalam hal harga dan kualitas produk, namun demikian perusahaan ini sangat lemah dalam perebutan pangsa pasar dengan kompetitor besarnya, yaitu Turindo Tour Travel dan Nusantara Tour Jogja Dengan demikian, posisi kompetitif PT. Gamawisata dapat dikatakan cukup lemah. Pertumbuhan industri perekat sendiri tidak dapat diketahui secara pasti melihat tidak cukup pembanding data keuangan untuk industri sejenis di bursa saham. Untuk mengetahui gambaran pertumbuhannya, maka diperlukan data pertumbuhan industri dari sektor pariwisata Ulasan dari posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar tersebut menempatkan PT. Gamawisata pada posisi Kuadran II, di mana posisi kompetitif lemah sedangkan pertumbuhan pasarnya tinggi. Strategi yang dapat dipilih perusahaan jika berada pada kuadran tersebut adalah *market development, market penetration, product development, horizontal integration, divestiture, liquidation*. Dari 6 pilihan strategi tersebut, maka strategi yang memungkinkan untuk dapat dipilih adalah *market development, market penetration, dan product development*. *Horizontal integration* artinya integrasi dengan

perusahaan sejenis. sehingga masih banyak peluang untuk dapat memperbaiki kinerja perusahaan.

3. **Tahap Keputusan**

Setelah melalui tahap penyesuaian, maka akan tercipta banyak pilihan strategi yang kemudian perlu diseleksi strategi yang benar-benar layak untuk dipilih. Tahap ini dilakukan dengan melakukan pemberian bobot pada setiap pilihan strategi yang layak untuk diimplementasikan. Bobot tersebut berarti tingkat kemenarikan dari strategi-strategi yang ada. Pembobotan tersebut dilakukan dengan *metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. SWOT Matrix yang ditelah dibuat sebelumnya menghasilkan alternatif strategi *market development, market penetration, dan product development*. Sementara *The Grand Strategy Matrix* menghasilkan strategi *market development, market penetration, product development, horizontal integration, divestiture, liquidation*. Namun hanya 3 strategi awal saja yang layak dipilih. Kedua tools tersebut menghasilkan 3 pilihan strategi yang paling memungkinkan untuk digunakan dalam pengambilan keputusan melalui QSPM, yaitu *market development, market penetration, dan product development*. *Market development* dikembangkan dengan memperkenalkan produk yang sudah dimiliki saat ini ke pasar-pasar baru yang belum dijangkau PT. Gamawisata dapat menciptakan produk baru yang belum pernah ada sebelumnya dengan konsep *handling Corporate MICE*

Hasil analisis menggunakan QSPM menghasilkan strategi terbaik yang dapat diambil adalah market development. Beberapa taktik yang bisa digunakan untuk dapat menunjang keberhasilan strategi market development tersebut antara lain:

a. Memperkuat pemasaran melalui teknologi digital salah satu kelemahan dari PT. Gamawisata saat ini adalah tidak update informasi di media pemasaran yang memadai. Perusahaan ini memiliki website khusus yang dapat dijadikan rujukan informasi bagi konsumen-konsumen baru yang akan mencari informasi tentang produk-produk yang dijual oleh perusahaan ini hanya belum sepenuhnya update. Disrupsi dari teknologi dalam dunia bisnis membuat semua pihak yang terlibat di dalamnya harus menyesuaikan terhadap perubahan tersebut. Jika tidak, maka bisnis konvensional akan gulung tikar dalam tempo yang tidak lama. PT. Gamawisata perlu mempunyai staf khusus mengelola website untuk dapat memperkenalkan produk-produk tour nya ke pasar. Selain itu perusahaan bisa menggunakan atau menjalin hubungan kerjasama market place online dalam melakukan penjualan ke pelanggan. Market place yang dapat digunakan antara lain Tokopedia, Bukalapak, Shopee. Para pengguna website/aplikasi tersebut tentunya merupakan generasi yang fasih terhadap dunia teknologi yang merupakan pasar yang berbeda dari pasar konvensional yang ada saat ini. Kemudahan-kemudahan yang ditawarkan melalui marketplace online tersebut dapat dimanfaatkan untuk dapat lebih

mempromosikan produk PT. Gamawisata ke pasar yang lebih luas.

b. Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia

Menindaklanjuti pilihan strategi untuk melakukan market development, maka diperlukan sumber daya manusia yang lebih baik untuk dapat memahami kebutuhan pasar secara mendalam agar dapat memperoleh informasi yang tepat dalam menentukan langkah-langkah yang akan dilakukan terkait dengan penentuan harga dan diskon yang akan diberikan kepada konsumen, baik itu distributor maupun end-user. Sumber daya manusia tersebut bisa didapatkan dengan melakukan perekrutan maupun mengoptimalkan sumber daya yang sudah ada dengan memberikan training bagi tim pemasaran.

c. Mengelola kegiatan operasi yang lebih efektif dan efisien

Berdasarkan laporan keuangan perusahaan, operasi bisnis dari PT. Gamawisata Pengeluaran PT. Gamawisata sendiri terdiri dari 3 kelompok besar, yaitu beban pokok penjualan/COGS, beban penjualan (beban operasional pemasaran dan logistik, dan beban umum dan administrasi).

d. Menjajaki kerjasama B2B dengan Swaragama Selama ini PT. Gamawisata sangat mengandalkan kerjasama dengan Swaragama Group untuk handling Corporate MICE dalam skala besar

SIMPULAN

Kesimpulan menggambarkan Manajemen strategik adalah integrasi antara intuisi dan analisis untuk dapat menentukan

keputusan yang digunakan dalam persiapannya mengatasi keadaan yang terjadi di masa depan. Manajemen PT. Gamawisata kesulitan untuk dapat menyusun manajemen strategik bagi perusahaan karena cenderung disibukkan oleh masalah-masalah yang terjadi secara operasional sehari-hari. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan deskriptif untuk dapat menemukan strategi yang tepat berdasarkan situasi dan kondisi yang dialami perusahaan supaya tetap dapat bertahan dalam bisnis dan dapat semakin berkembang di masa mendatang. Penelitian ini menggunakan paradigma *interpretivisme* untuk dapat menjelaskan makna dari kondisi dan situasi yang dialami PT. Gamawisata Pendekatan penelitian dilakukan dengan kualitatif menggunakan studi kasus dari perusahaan bernama PT. Gamawisata yang berlokasi di Yogyakarta Data diambil dengan menggunakan metode analisis dokumen dan wawancara.

PT. Gamawisata merupakan perusahaan yang bergerak di bidang biro perjalanan wisata. Penelitian dimulai dengan audit internal dan audit eksternal untuk mengetahui secara jelas kondisi dan situasi yang dihadapi perusahaan. Jika ditinjau dari *Porter's Five Forces Strategy* yang menunjukkan tingkat keatraktifan dari industri bisnis biro perjalanan wisata, maka industri ini masih cukup menarik di tengah kondisi sulit yang ada. Audit internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan audit eksternal dilakukan untuk mengetahui ancaman dan peluang yang ada. Hasil audit tersebut dimanfaatkan untuk mencari berbagai alternatif strategi melalui SWOT

Matrix dan The Grand Strategy Matrix. Market development terpilih sebagai strategi yang paling sesuai melalui tahap pengambilan keputusan melalui QSPM. Strategi tersebut dapat dilaksanakan dengan meningkatkan penjualan pada area baru yang belum pernah dijangkau oleh produk DEF. Untuk mendukung kesuksesan strategi tersebut, maka diperlukan beberapa taktik yaitu memperkuat pemasaran melalui teknologi digital, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, mengelola kegiatan operasi yang lebih efektif dan efisien, serta menjajaki kerjasama B2B. Penelitian ini dilakukan pada bulan Januari - Juni 2020, sehingga secara internal dan eksternal, baik kondisi dan situasi mengacu pada apa yang terjadi pada periode penelitian tersebut. Penelitian serupa dapat dilakukan dengan lebih fokus membahas strategi pemasaran, karena bagian tersebut merupakan salah satu titik lemah dari perusahaan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Admin. 2019. *2 Tim Kontingen UGM Meraih Juara pada Chemical Product Design Competition (CPDC) PGD Universitas Indonesia.*
<https://chemeng.ugm.ac.id/web/?p=1947> ., diakses 20 April 2019
- Asmara, C.G. 2019. *Konkret! PPh Penjualan Harga Rumah di Atas Rp. 30 M Jadi 1%.*
<https://www.cnbcindonesia.com/news/201906-25094423-4-80404/konkret-pph-penjualan-harga-rumah-di-atas-rp-30-m-jadi-1> , diakses 30 Juni 2019
- Balasubramaniam, K. (2018). *What impact does a higher non-farm payroll have on the forex market?*

- <https://www.investopedia.com/ask/answers/06/nonfarmpayrollandforex.asp> , diakses 30 Juni 2019
- Bowman, C. 1990. *The Essence of Strategic Magement (Series Editor : Adrian Buckley)*. Prentice Hall International. Hertfordshire
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. 2008. *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework*. Addison Wesley. Reading
- Candemir, A., Zalluhoglu, A.E. 2013. Exploring the Innovativeness and Market Orientation Through Mission and Vision Statements : The Case of Istanbul Stock Exchange Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 99, 619-628.
- David, F.R., David, F.R. 2015. *Strategic Management (A Competitive Advantage Approach Concepts and Cases)*. Edisi Keenambelas. Pearson Education Limited. Jarlow.
- Durianto, D., Sugiarto, Sitinjak, T. 2001. *Strategi Menaklukkan Pasar Melalui Riset Ekuitas dan Perilaku Merek*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Efferin, S., Darmadji, S.H., Tan, Y. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Felsenthal, M. 2019. *Global Growth to Weaken to 2.6% in 2019, Substantial Risks Seen*. <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2019/06/04/global-growth-to-weaken-to-26-in-2019-substantial-risks-seen> , diakses 23 Juni 2019
- Gardner, F. 2019. *Gulf of Oman Tanker Attacks: US Says Video Shows Iran Removing Mine*. <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-48633016> , diakses 25 Juni 2019
- Hamel, G., Breen, B. 2007. *The Future of Management*. Harvard Business Press. Boston.
- Haryanti, R. 2019. *Kuartal I-2019, Penjualan Rumah Meningkat 23,88 Persen*. <https://properti.kompas.com/read/2019/05-/13/133000121/kuartal-i-2019-penjualan-rumah-meningkat-23-77-persen-> , diakses 20 Mei 2019
- Hitt, M.A, Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. 2001. *Manajemen Strategis & Daya Saing Globalisasi*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Li, Y. 2019. *Trump is Trying to 'Murder' Huawei When He Can Just Ban it, Head of US-China Business Group Says*. <https://www.cnbc.com/2019/06/11/trump-trying-to-murder-huawei-instead-of-ban-us-china-group-head.html> , diakses 13 Juni 2019.
- Muamar, Y. 2019. *Spekulasi Suku Bunga Turun Dorong Aksi Buru Saham BKSL*. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20190611114409-17-77543/spekulasi-suku-bunga-turun-dorong-aksi-buru-saham-bksl> , diakses 15 Juni 2019
- Murhadi, W.R. 2009. *Analisis Saham Pendekatan Fundamental*. PT. Indeks. Jakarta Barat.

- Neuman, W.L. 2014. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* Seventh Edition. Pearson Education Limited. Harlow.
- Praditya, I. 2019. *Anggaran Pemindahan Ibu Kota Rp 466 Triliun, Ini Rinciannya*. <https://www.liputan6.com/bisnis/read/3983456/anggaran-pemindahan-ibu-kota-rp-466-triliun-ini-rinciannya> , diakses 21 Juni 2019
- Sekaran, U., Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business (A Skill-Building Approach)* Edisi Ketujuh. John Wiley & Sons. Chichester
- Spulber, D.F. 2004. *Management Strategy*. The McGraw-Hill Companies. New York
- Sull, D. 1999. *Why Good Companies Go Bad*. <https://hbr.org/1999/07/why-good-companies-go-bad> , diakses 12 April 2019.
- Tika, M.P. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Uly, Y.A. 2019. *Insentif Super Deduction Tax Diterbitkan Semester I-2019*. <https://economy.okezone.com/read/2019/04/24/20/2047618/insentif-super-deduction-tax-diterbitkan-semester-i-2019> , diakses 30 April 2019
- Victoria, A.O. 2019. *Rupiah Terus Melemah Karena Perang Dagang AS-Tiongkok*. <https://katadata.co.id/berita/2019/05/09/rupiah-terus-melemah-karena-perang-dagang-as-tiongkok> , diakses 30 Mei 2019
- Wahyudi, A.S. 1996. *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Statagik*. Binarupa Aksara. Surabaya
- Wicaksono, A. 2019. *Sri Mulyani Pangkas Pajak Rumah Mewah Jadi 1 Persen*. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20190625160047-532-406292/sri-mulyani-pangkas-pajak-rumah-mewah-jadi-1-persen> , diakses 30 Juni 2019
- Yoliawan, H. 2019. *Ekspektasi penurunan suku bunga The Fed akan berdampak positif ke sektor properti*. <https://investasi.kontan.co.id/news/ekspektasi-penurunan-suku-bunga-the-fed-akan-berdampak-positif-ke-sektor-properti> , diakses 30 Juni 2019.