JIMM UNIKOM
Jurnal Ilmiah Magister Manajemen UNIKOM

# ANALISIS FORMULASI DAN IMPLEMENTASI STRATEGI DALAM MEMBANGUN EKSISTENSI PERUSAHAAN (STUDI PADA PERUSAHAAN JASA WISATA MA'ARIF GARDEN DI TASIKMALAYA)

Benazir Walida

benazir.walida12@gmail.com

**Abstrak**

Di dalam persaingan usaha yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk mengenali kondisi lingkungan. Masalah fungsi bisnis perusahaan merupakan salah satu hasil identifikasi analisis internal. Selain itu berdasarkan analisis eksternal, salah satu yang menjadi ancaman adalah pesaing usaha. Menyikapi hal tersebut, perusahaan perlu melakukan analisis situasional perusahaan. Setelah itu adalah pemilihan strategi melalui formulasi dan implementasi strategi yang tepat bagi perusahaan. Formulasi strategi dilakukan dengan pemetaan strategi dan penentuan strategi perusahaan. Metode analisis yang digunakan berdasarkan sumber data dari internal perusahaan. Untuk tahap penentuan alternatif strategi, analisis yang digunakan melalui pemetaan skor kondisi internal dan eksternal perusahaan dengan analisis *Corporate Strategy* dan *TOWS Matrix*. Melalui analisis *Corporate Strategy*, strategi terpilih adalah "*horizontal Integration*", Sedangkan analisis *TOWS Matrix* mengajukan tiga alternatif strategi, yaitu strategi product development, market penetration, dan market development. Adapun implementasi strategi yang diajukan penulis yaitu strategi product development dengan pengembangan produk baru. Adapun program yang diajukan yaitu launching produk baru Ma'arif Garden, penguatan SDM yang berkualitas, dan melakukan edukasi terhadap pasar bahwa ada jasa baru yang ditawarkan oleh Ma'arif Garden.

Kata Kunci: Persaingan Bisnis, Analisis Situasional Perusahaan, Formulasi Strategi,

***Abstract***

*In the increasingly tight business competition requires companies to identify environmental conditions. The company's business function problems is one of the results of the identification of internal analysis. In addition, based on an external analysis, one of the threats is a business competitor. Addressing this, companies need to do an analysis of circumstantial companies. Once it was the selection of strategies through the formulation and implementation of appropriate strategies for the company. Strategy formulation is done by mapping strategies and determining corporate strategy. Methods of analysis used from the data source of the internal company. For an alternate determination phase of the strategy, the analysis used by the mapping based on the internal and external conditions of companies with Corporate Strategy and analysis of the TOWS Matrix. Through the analysis of Corporate Strategy, the strategy chosen was "horizontal Integration", whereas the analysis TOWS Matrix proposed three alternative strategies, like the strategy of product development, market penetration and market development. As for the implementation of the proposed strategy of the author is product development strategy with the develop a new products of Ma'arif Garden. The programs are the launching of new products, develop a quality of human resource management, and market education that there is a new service offered by Ma'arif Garden.*

*Keywords: Business Competition, Corporate Situational Analysis, Formulation Strategy, Implementation Strategy.*

## 1. Pendahuluan

Dinamisnya lingkungan usaha membuat aktivitas strategik harus rutin dilakukan untuk keberhasilan perusahaan. Keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan sangat tergantung pada interaksi perusahaan dengan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

Dalam lingkungan internal, fungsi bisnis perusahaan, seperti pemasaran, keuangan, operasi, dan SDM merupakan faktor yang harus terus disesuaikan dengan perubahan lingkungan. Selain itu dalam lingkungan eksternal perusahaan perlu menyesuaikan dengan beragam faktor seperti lingkungan politik, ekonomi, gaya hidup masyarakat, teknologi dan perubahan iklim. Perubahan cepat dalam lingkungan menyebabkan pihak perusahaan tidak dapat mengandalkan produk dan jasa yang sudah ada. Perusahaan dituntut untuk memperbaiki produk dan jasa yang sudah ada atau menambah varian produk dan jasa yang dihasilkan untuk mempertahankan eksistensi perusahaan.

Ma'arif Garden merupakan sebuah perusahaan perseorangan yang berpusat di Kota Tasikmalaya, yang bergerak di bidang pariwisata. Perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga yang dijalankan oleh anggota keluarga secara bersama-sama untuk mencapai tujuan perusahaan. +

**Tabel 1.1.**
**Sampel Survei Awal Jumlah Tiket Yang Terjual**
**Pada Ma'arif Garden**
**Periode Tahun 2011-2013**

| Tahun | Jumlah Tiket Terjual | Persentase |
|---|---|---|
| **2011** | 199580 | - |
| **2012** | 177259 | -12,59% |
| **2013** | 135144 | -31,16% |

Merujuk dari jumlah tiket yang terjual tersebut, kita dapat melihat pada tahun 2011 Ma'arif garden memiliki jumlah pengunjung yang begitu tinggi karena harga yang termurah dibanding para pesaingnya. Pada tahun 2012 dan 2013, strategi kepemimpinan harga ternyata tidak mampu menarik minat pelanggan lagi. Hal tersebut dilihat dari penurunan jumlah tiket yang terjual dari tahun ke tahun., Ma'arif Garden mengalami penurunan jumlah tiket yang terjual yang berpengaruh terhadap laba operasional perusahaan. Hal tersebut menandakan bahwa perusahaan masih belum siap menghadapi perubahan lingkungan.

Ma'arif Garden ingin menjadi perusahaan yang tetap eksis di dunia usaha bukan untuk sementara waktu. Melihat isu-isu strategik yang dialami Ma'arif Garden, diperlukan suatu analisis formulasi dan pemilihan strategi yang tepat untuk mengkaji permasalahan tersebut. Disini peneliti perlu mengidentifikasi faktor-faktor strategis internal perusahaan yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan, serta mengidentifikasi faktor-faktor strategis eksternal perusahaan yang menjadi peluang dan ancaman yang harus dihadapi perusahaan. Tahap selanjutnya adalah pemilihan strategi untuk mengatasi isu-isu strategis tersebut.

Menangkap fenomena tersebut peneliti tertarik untuk meneliti yang terkait dengan manajemen strategik. Dalam menghadapi situasi pasar yang tidak menentu dapat dilakukan pemilihan strategi melalui beberapa formulasi strategi yang belum diterapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, peneliti ingin mempertahankan dan mengembangkan usaha yang ada agar berkesinambungan melalui "Analisis Formulasi dan Implementasi Strategi Dalam Membangun Eksistensi Perusahaan (Studi Pada Perusahaan Jasa Wisata Ma'arif Garden di Tasikmalaya)".

Dengan melakukan formulasi dan implementasi strategi ada beberapa tujuan yang diharapkan diantaranya: mengetahui kinerja perusahaan saat ini, menganalisis kondisi lingkungan, baik internal maupun

eksternal, mengetahui kondisi situasional perusahaan, menentukan alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan., dan memilih strategi apa yang dapat diterapkan Ma'arif Garden.

## 2. Kajian Pustaka

### 2.1. Strategi

Quinn (1999:10) mengartikan strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Strategi merupakan penerjemahan dari analisis lingkungan dan analisis terhadap kemampuan internal atau kapabilitas organisasi, yang selanjutnya diterjemahkan ke dalam struktur organisasi (Robbins, 1990: 123).

Seperti yang dipaparkan oleh Husein (2002:31) bahwa strategi perusahaan dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis perusahaan dan tingkatan tugas. Dilihat dari jenis perusahaan, ada strategi perusahaan konglomerasi yang memiliki beberapa *Strategic Bussiness Unit* (SBU), dan strategi perusahaan kecil yang hanya memiliki satu SBU. Sedangkan dilihat dari tingkatan tugas, strategi dapat diklasifikasikan menjadi strategi generik (*generic strategy*), strategi utama atau induk (*grand strategy*), dan strategi fungsional.

Untuk menjamin agar supaya strategi dapat berhasil baik dengan meyakinkan bukan saja dipercaya oleh orang lain, tetapi memang dapat dilaksanakan, Hatten dan hatten (1996:108-109) memberikan beberapa petunjuknya sebagai berikut :

1. Strategi harus konsisten dengan lingkungan, strategi dibuat mengikuti arus perkembangan masyarakat, dalam lingkungan yang memberi peluang untuk bergerak maju.
2. Setiap organisasi tidak hanya membuat satu strategi, tergantung pada ruang lingkup kegiatannya. Apabila ada banyak strategi yang dibuat maka strategi yang satu haruslah konsisten dengan strategi yang lain.
3. Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumberdaya dan tidak menceraiberaikan satu dengan yang lain.
4. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatannya dan tidak pada titik-titik yang justru adalah kelemahannya.
5. Sumber daya adalah sesuatu yang kritis. Mengingat strategi adalah sesuatu yang mungkin, hendaknya dibuat sesuatu yang memang layak dapat dilaksanakan.
6. Strategi hendaknya memperhitungkan resiko yang tidak terlalu besar.
7. Strategi hendaknya disusun diatas landasan keberhasilan yang telah dicapai.

### 2.2. Manajemen Strategi

Menurut Husein Umar (1999:86): Manajemen strategi sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang. Tahapan dalam Manajemen Strategi (Fred R. David, 2004 : 6-7), yaitu:

1. Perumusan strategi
   Tahap ini meliputi kegiatan untuk mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk digunakan.
2. Pelaksanaan strategi
   Pada tahap ini mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategis dapat dilaksanakan. Pelaksanaan strategis mencakup pengembangan budaya yang mendukung

strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi.

3. Evaluasi strategi
   Tahap ini merupakan tahap akhir dari manajamen strategis tiga kegiatan pokok dalam evaluasi strategi, yaitu mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang, mengukur kinerja, dan melakukan tindakan-tindakan korektif. Evaluasi strategi perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan di hari esok.

### 2.3. Analisis Kinerja dan Postur Strategik Perusahaan

Analisis kinerja perusahaan merupakan salah satu bagian dari proses manajemen strategik. Menurut Gitman dan Zutter (2012:71-87), analisa laporan keuangan pada dasarnya merupakan bagian dari analisis kinerja perusahaan melalui perhitungan rasio-rasio keadaan keuangan perusahaan. Salah satu analasis rasio, yaitu analisis pertumbuhan.

Menurut David (2009:209), rasio pertumbuhan mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisi ekonominya di tengah pertumbuhan ekonomi dan industri. Rasio ini biasanya diukur dengan sales , *net income* (laba bersih), *earning per share* (EPS-laba per saham) dan *deviden per share* (DPS-dividen per saham).

Postur perusahaan secara strategik yaitu visi dan misi perusahaan saat ini, tujuan perusahaan saat ini, strategi yang diterapkan oleh perusahaan saat ini, dan kebijakan perusahaan yang ada (Hax & Majluf, 1991:346).

### 2.4. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Lingkungan organisasi dapat dibedakan atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal (Wheelen & Hunger, 2000:9). Menurut Umar (2008:9), pengkategorian analisis lingkungan internal sering diarahkan pada lima aspek. Aspek-aspek tersebut meliputi pemasaran, keuangan, produksi atau operasi, sumber daya manusia dan sistem informasi manajemen.

Dalam aspek pemasaran yang dikaji, yaitu bauran pemasaran, seperti *product*, *people*, *price*, *promotion*, *price*, *physical evidence*, dan *process*. Dalam aspek keuangan yang dikaji, yaitu *financing*, *investing*, dan *dividend*. Dalam aspek operasi yang dikaji, yaitu *design of goods and services, managing quality, process* and *capacity design, location selection, layout design, human resource* and *job design, supply-Chain management, inventory, scheduling,*dan *maintenance*. Sedangkan dalam aspek SDM yang dikaji adalah pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan.

Adapun alat analisis yang digunakan, yaitu *Value Chain Analysis* dan TIROCA *Analysis*. Menurut Porter (1980) dalam Popy (2012:92), analisis rantai nilai (*value chain analysis*) adalah suatu cara untuk meneliti sifat dan tingkat sinergi, apabila ada, diantara kegiatan-kegiatan internal perusahaan. *Value chain analysis* mengacu pada proses penentuan biaya yang terkait dengan aktivitas perusahaan dari pembelian bahan

mentah sampai produksi dan pemasaran produk tersebut.

Menurut Barney (1991:99-120) ada tiga jenis sumber daya yang dimiliki oleh perusahan yaitu sumber daya nyata (*tangible resources*) sumber daya tidak nyata (*intangible resources*) dan kapabilitas organisasi (*organizational capabilities*). Namun hanya sumber daya saja tidak akan menciptakan perusahaan memiliki daya saing. Daya saing perusahaan diciptakan melalui pengkombinasian dengan seluruh sumber daya yang dimiliki. Untuk memudahkan alat yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan adalah dengan TIROCA yang merupakan singkatan dari *Tangible*, *Intangible Resources*, dan *Organizational Capabilities Analysis*.

Analisis lingkungan eksternal terfokus pada upaya mengidentifikasi dan menilai trend, serta peristiwa diluar kendali perusahaan. Tujuan analisis lingkungan eksternal adalah membuat daftar terbatas mengenai berbagai peluang yang dapat menguntungkan perusahaan dan berbagai ancaman. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro dan mikro (T. Hani Handoko, 1999:62).

Analisis lingkungan makro menggunakan *PASTEL Analysis*,yaitu merupakan *tool* untuk memahami segala resiko terkait dengan pertumbuhan atau penurunan usaha, dan juga posisi, potensi serta arahan strategis untuk bisnis maupun organisasi.

Analisis industri dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu analisis industri (*Porter's Forces Model of Industry Competition*), analisis kelompok strategik, dan analisis faktor kunci keberhasilan (*Key Success Factor Analysis*) (Popy, 2012:143).

**2.5. Analisis Situasional Perusahaan**

Analisis situasional perusahaan secara menyeluruh yaitu dengan mengembangkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal. Dalam analisis situasional perusahaan ini, ada empat analisis yang dilakukan yaitu analisis SWOT, IFAS, EFAS, dan SFAS.

Menurut Rangkuti (2004: 18), analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. IFAS (*Internal Strategic Factors Summary*) *Table* adalah tabel yang mengelola faktor-faktor internal mulai dari kekuatan dan kelemahan dan sebaik apa manajemen merespon faktor-faktor strategik ini.

Menurut Popy (2012:165), *External Strategic Factors* adalah peluang dan ancaman yang menjelaskan apakah suatu perusahaan dapat mengambil keuntungan dari peluang yang ada dengan menghindari ancaman yang ada. Sedangkan SFAS (*Strategic Factor Analysis Summary*) *Table* adalah tabel yang berisi ringkasan faktor-faktor strategis internal dan eksternal perusahaan yang menjadi prioritas penanganan organisasi dalam jangka pendek, menengah, dan panjang serta menjadi basis dalam perumusan strategi (Popy, 2012:173).

## 2.6. Perencanaan (Formulasi Strategi)

Menurut Popy (2012:262), *strategy formulation* (formulasi strategi) adalah suatu langkah untuk menghasilkan sejumlah alternatif strategi dan memilih dari sekian alternatif strategi yang akan menentukan peraihan tujuan strategi Dalam analisis formulasi strategi, ada dua analisis yang dilakukan, yaitu pemetaan strategi perusahaan dan penentuan alternatif strategi.

Dalam pemetaan strategi perusahaan membahas penerapan strategi yang telah digunakan perusahaan. Secara umum Tjiptono (2002:4) mengemukakan ada tiga tingkatan strategi, yaitu strategi level korporasi, strategi level bisnis, dan strategi level fungsional.

Penentuan alternatif strategi melalui pemetaan skor kondisi lingkungan perusahaan. Di dalam prakteknya, manajemen melakukan analisis dengan serangkaian matriks dua dimensi yang meringkas faktor-faktor strategis, baik internal dan eksternal. Satu aksis menunjukkan lingkungan unit bisnis dari segi daya tarik industrinya, sedangkan aksis lain menunjukkan kemampuan unit bisnis dari segi posisi kompetitifnya. Memposisikan dua faktor strategis ini dalam sebuah matriks menghasilkan representasi grafis situasi perusahaan yang mudah dipahami.

Teknik analisis yang digunakan oleh penulis ada 2, yaitu *Corporate Strategy Wheelen Hunger* dan *TOWS Matrix*. *Corporate Strategy Wheelen Hunger* merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk memotret posisi perusahaan dalam industri. *Corporate Strategy Wheelen Hunger* terdiri dari 9 sel yang didasarkan pada daya tarik industri jangka panjang dan posisi kompetitif atau kekuatan bisnis (Wheelen & Hunger, 2010:271-272). Matriks TOWS menggambarkan bagaimana manajemen menyelaraskan peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang dihadapi organisasi dengan kekuatan dan kelemahannya, sehingga menghasilkan empat rangkaian alternatif strategi (Wheelen&Hunger, 2010:230).

## 2.7. Implementasi Strategi

Menurut Popy (2012:293), implementasi strategi seringkali disebut sebagai rencana operasional karena terdiri dari jumlah aktivitas (*program*) yang melibatkan SDM perusahaan (*people*) dan didukung oleh prosedur pelaksanaan yang terstandarisasi (*procedure*) serta anggaran perusahaan yang layak (*budget*). Untuk itu, implementasi strategi menjelaskan unsur-unsur yang disingkat menjadi 3P+1B yaitu *program* (sejumlah kegiatan yang akan dilaksanakan), *people* (departemen dan personalia yang bertanggung jawab melaksanakan kegiatan) dan *procedure* (prosedur standar operasi untuk melaksanakan kegiatan) serta *budget* (anggaran yang dialokasikan untuk melaksanakan program).

## 3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Peneliti menganalisis strategi apa yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk meningkatkan omzet perusahaan. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dan kualitatif. Data yang diperoleh peneliti, baik dari data primer maupun sekunder.Adapun teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Dalam menganalisis strategi yang akan terpilih dimulai dengan penyusunan perencanaan strategis sebagai bagian dari komponen manajemen strategik adalah melalui analisis atas kinerja perusahaan serta memotret postur strategik perusahaan. Tahap selanjutnya dalam menyusun manajemen strategik adalah melakukan analisis lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal perusahaan dilakukan melalui aktivitas fungsi-fungsi bisnis perusahaan, seperti pemasaran, keuangan, seumber daya manusia, dan operasi. Analisis pemasaran dilakukan melalui kuesioner kepada 300 pelanggan (2 tahun terakhir). Analisis Keuangan dengan wawancara kepada manajer keuangan. Analisis sumber daya manusia dengan wawancara kepada manajer SDM dan seluruh karyawan Ma'arif Garden. Sedangkan aspek operasi yaitu melalui wawancara dengan manajer operasi.

Setelah melakukan analisis pada fungsi bisnis perusahaan digunakan tools Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*), dan *TIROCA Analysis* (*Tangible, Intangible Resources & Organisational Capabilities Analysis*) untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Tahap selanjutnya dalam analisis lingkungan adalah melakukan pengamatan kondisi eksternal perusahaan, serta mengidentifikasi faktor-faktor strategis eksternal perusahaan yang menjadi peluang dan ancaman yang harus dihadapi perusahaan. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro dan mikro. Adapun lingkungan makro yang dikaji yaitu melalui Analisis PESTLE (*Political, Economic, Social, Technological, Legal* dan *Environment Analysis*). Sedangkan analisis mikro meliputi analisis industri dengan menggunakan Analisis Porter (*Porter's Forces Model of Industri Competition*), Analisis Kelompok Strategik (*Strategic Group Analysis*), dan Analisis Faktor Kunci Keberhasilan (*Key Success Factor Analysis*).

Setelah melakukan analisis lingkungan, tahap selanjutnya adalah Analisis SWOT yaitu dengan mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis baik internal (IFAS) maupun eksternal (EFAS) yang kemudian diringkas melalui Analisis SFAS untuk dipilih faktor yang paling penting untuk merumuskan strategi perusahaan.

Selanjutnya adalah formulasi strategi yang diawali dengan pemetaan strategi yang telah digunakan perusahaan dan penentuan alternatif strategi melalui pemetaan skor kondisi internal dan eksternal perusahaan dengan analisis portfolio yaitu Corporate Strategy Wheelen Hunger dan *TOWS Matrix*. Tahap terakhir adalah implementasi strategi dimana aktivitas yang diteliti adalah *program*, *people*, budget, dan *procedure*

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Kondisi Eksisting Perusahaan

Ma'arif Garden adalah satu wahana rekreasi keluarga yang ada di Tasikmalaya. Perusahaan ini berdiri sejak Agustus tahun 2008. Jasa yang ditawarkan, seperti kolam renang, saung, mushola, becak mini, flying fox, terapi ikan, bogel, scooter, taman bermain, jasa foto kilat, kantin, dan parkir.

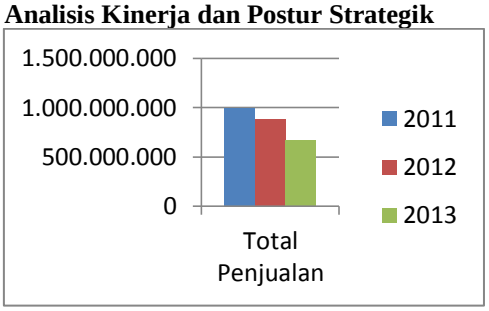
Berdasarkan hasil survei awal pada pemilik perusahaan (H. Syamsul Ma'arif) didapatkan hasil berupa kondisi eksisting (lingkungan internal dan eksternal). Dalam lingkungan

internal terdapat beberapa kendala pada fungsi pemasaran, seperti media pemasaran yang masih bersifat konvensional, pada fungsi keuangan dimana perusahaan masih belum bisa mengalokasikan dana secara tepat, pada fungsi SDM dimana pelatihan dan pengembangan karyawan yang kurang, dan pada fungsi operasional dimana sarana dan prasarana yang ada belum cukup untuk memberikan kepuasan pada pelanggan. (5 Maret 2014).

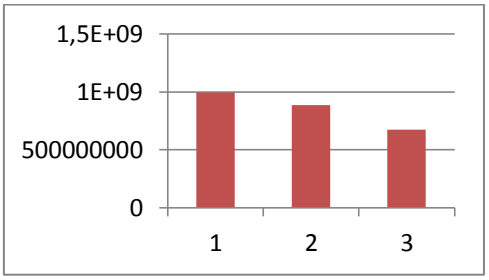
Sedangkan kendala dalam lingkungan eksternal adalah adanya peluang yang tidak dapat dimanfaatkan dan ancaman yang tidak dapat diatasi oleh perusahaan. Peluang seperti keadaan ekonomi Tasikmalaya yang baik kurang dimanfaatkan oleh perusahaan dengan menambah fasilitas yang memadai. Berdasarkan hasil wawancara kepada pengelola berdasarkan form keluhan pelanggan, sebagian besar pengunjung menyatakan bahwa fasilitas yang diberikan masih kurang memadai karena kebutuhan pengunjung yang terus bertambah sesuai dengan tren gaya kehidupan yang menginginkan pelayanan yang lebih baik. (5 Maret 2014).

Selain itu adanya ancaman dari pesaing. Berdasarkan hasil observasi peneliti ada objek wisata baru yang muncul yaitu perusahaan WS pada tahun 2011 dan pada tahun 2012 terdapat perusahaan TJ. Baik perusahaan WS dan TJ sama-sama menawarkan fasilitas yang lebih baik di atas Ma'arif Garden. Pada tahun 2013, Perusahaan WS juga sempat melakukan penurunan harga. Perusahaan WS yang memiliki fasilitas yang lebih banyak dari Ma'arif Garden sempat menurunkan harga hingga 75% dan itu menjadi ancaman bagi perusahaan karena lokasi Ma'arif Garden dengan WS yang berdekatan.

## 4.2 Analisis Kinerja dan Postur Strategik




**Gambar 4.1.**
**Grafik Total Penjualan Tiket**




**Gambar 4.2.**
**Grafik Laba operasional Tiket**

Melihat dari grafik penjualan tiket dan laba operasional dapat dilihat bahwa Ma'arif Garden mengalami penurunan secara historis dari tahun 2011 hingga 2013 dengan tingkat rata-rata 14,59%. Melihat dari kinerja keuangan perusahaan yang menurun tidak sejalan dengan misi perusahaan yang fokus akan kepuasan pelanggan. Begitupula dengan hasil analisis tujuan, strategi, dan kebijakan pun dapat dikatakan tidak sesuai dengan analisis kinerja keuangan jika dilihat dari penurunan jumlah pengunjung yang berpengaruh terhadap jumlah tiket yang terjual dan laba operasional perusahaan. Perusahaan belum bisa memenuhi pengharapan konsumen sasaran mengenai mutu jasa sehingga menjadi buah pembicaraan rekan-rekan konsumen lainnya.

Tata kelola di Ma'arif Garden dapat dikatakan cukup baik karena perusahaan menerapkan semua keputusan melalui cara yang bebas dari

tekanan dan korupsi sebagai salah satu aturan hukum yang disepakati. Begitu pula dengan tanggung jawab sosial, perusahaan telah memenuhinya dengan baik, seperti *making profit*, *follow the law*, *ethical*, dan *discretionary*.

### 4.3 Analisis Lingkungan Internal

Dalam analisis lingkungan internal dianalisis faktor-faktor strategis internal perusahaan berdasarkan fungsi-fungsi bisnis perusahaan (*marketing*, *finance*, *HRM*, dan *operation*). Analisis pemasaran akan diawali dengan analisis STP.

**Tabel 4.1.**
***Segmenting***

| Variabel | Uraian |
|---|---|
| **Geografi** | |
| Wilayah | 1. Tasikmalaya<br>2. Ciamis<br>3. Garut<br>4. Bandung |
| **Demografi** | |
| Usia | Umum (Tidak Terbatas) |
| Jenis Kelamin | 1. Laki-laki<br>2. Perempuan |
| **Psikografi** | |
| Kelas sosial | Semua kalangan<br>➢ Kelas sosial bawah<br>➢ Kelas sosial menengah<br>➢ Kelas sosial atas |
| **Perilaku** | |
| Alasan menggunakan jasa | Butuh olahraga dan *refreshing* |
| Waktu penggunaan | Kapan saja (hari libur, *week end*, *week day*) |

Penentuan target pasar yang dipilih berdasarkan segmentasi pasar yang telah terbentuk, yaitu dengan fokus terhadap *market specialization*, dengan target konsumen di wilayah Tasikmalaya, dengan usia yaitu 3-60 Tahun. Selain dari itu jasa dapat dinikmati oleh laki-laki dan perempuan dengan kelas sosial menengah ke bawah yang butuh olahraga dan refreshing dan dapat dinikmati baik hari libur, week day, maupun week end. Ma'arif Garden memposisikan perusahaannya sebagai taman rekreasi budaya, edukatif, dan terjangkau.

Berdasarkan hasil analisis peneliti, dilihat dari bauran pemasaran dapat disimpulkan bahwa harga jasa yang ditawarkan adalah murah, produk dan jasa yang ditawarkan cukup memadai, lokasi tidak strategis, promosi bersifat konvensional, karyawan masih belum berpenampilan menarik, proses pelayanan yang kurang baik (adanya antrian), dan *physical evidence* yang cukup baik.

Berdasarkan analisis keuangan perusahaan, penyediaan dana berasal dari modal sendiri dan Bank. Alokasi dana untuk kelengkapan sarana dan prasarana, serta pengembalian modal dapat dikatakan baik karena perusahaan sampai saat ini tidak merugi.

Melalui analisis operasional, dapat disimpulkan bahwa kelengkapan fasilitas cukup memadai namun belum cukup memuaskan pelanggan, kualitas air terjamin, minimnya teknologi yang digunakan (pemasaran, pembelian tiket di tempat, dan pencatatan keuangan manual, letak tempat wisata yang kurang strategis, layout posisi tetap pada kolam renang, angkatan kerja yang berasal dari keluarga berdampak positif karena etos kerja dan negatif apabila tidak terampil, dan perawatan tempat wisata yang rutin dilakukan oleh perusahaan.

Sedangkan dalam analisis sumber daya manusia, dapat disimpulka bahwa dalam proses pengadaan, diketahui bahwa perekrutan karyawan masih menggunakan sistem kekeluargaan (belum mengikuti jalur yang lazim) dan adanya pekerjaan ganda pada lini tertentu, dalam pengembangan karyawan diketahui bahwa kurangnya ketegasan pemimpin terhadap tindakan karyawan yang tidak disiplin, dan pemeliharaan SDM melalui standar

UMR yang diterapkan dan pemberian bonus pada saat musim liburan tiba.

Ada dua alat analisis yang digunakan dalam menganalisis lingkungan internal, yaitu *Value Chain Analysis* dan *TIROCA Analysis*. Berdasarkan *value chain analysis* dapat diketahui keunggulan dan ketidakunggulan yang ada di sepanjang rantai nilai. Keunggulan perusahaan ada di aktivitas operasi yaitu melakukan pengawasan kualitas dari pelayanan dengan aktivitas pendukung seperti manajemen operasional. Ketidakunggulan yaitu pada SDM dimana proses pelatihan dan pengembangan karyawan belum dilakukan.

Dalam aktivitas pemasaran, perusahaan masih menggunakan tenaga pemasaran untuk menyebarkan alat pemasaran yang bersifat manual, seperti brosur. Sedangkan dalam aktivitas *services* yaitu pelayanan setelah konsumen menggunakan jasa yang ditawarkan yaitu teknologi yang digunakan masih manual.

**Tabel 4.2.**
**Analisis TIROCA Ma'arif Garden**

| No | Apakah sumber daya atau kapabilitas organisasi memiliki kriteria sebagai berikut: | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ***Tangible Resources*** | | V | R | I | N | Daya Saing |
| | *Financial* | Cash Account | Yes | No | - | - | CP |
| | *Physical* | Kelengkapan fasiitas | Yes | No | - | - | CP |
| | | Kestrategisan lokasi wisata | No | - | - | No | CDA |
| | *Technological* | Inovasi jasa yang ditawarkan | Yes | Yes | No | - | TCA |
| | *Organisational* | Keefektifan perencanaan strategis | Yes | No | - | - | CP |
| | | Keunggulan sistem evaluasi | No | - | - | No | CDA |
| 2 | ***Intangible Resources*** | | V | R | I | N | Daya Saing |
| | *Human Resources* | Pengalaman dan kapabilitas | Yes | Yes | Yes | Yes | SCA |
| | | Kemampuan untuk dipercaya | Yes | Yes | Yes | Yes | SCA |
| | *Innovation & Creativity* | Keefektifan tim kerja | No | - | - | No | CDA |
| | | Kemampuan teoritis | No | - | - | No | CDA |
| | | Keahlian teknis | Yes | Yes | No | - | TCA |
| | | Penciptaan ide kreatif | Yes | Yes | No | - | TCA |
| | *Reputation* | Nama merek | Yes | Yes | Yes | Yes | SCA |
| | | Reputasi (dengan pemasok) | Yes | No | - | - | CP |

Berdasarkan hasil TIROCA *Analysis*, diketahui bahwa *competitive disadvantage* dapat dilihat pada lokasi yang tidak strategis, sistem evaluasi yang belum diterapkan perusahaan, tim kerja ganda mengganggu kinerja, dan kurangnya kemampuan teoritis dalam menjalankan usaha.

Dalam *competitive parity*, yaitu kesediaan kas, kelengkapan fasilitas, keefektifan perencanaan strategis, pelayanan pelanggan yang unggul, dan reputasi dengan pemasok dan pelanggan. Dalam *temporary competitive advantage*, yaitu pada inovasi jasa yang ditawarkan, keahlian teknis, penciptaan ide kreatif, keandalan produk, kinerja mutu produk, kapabilitas pengembangan produk yang unggul, dan keinovatifan produk dan jasa. Sedangkan dalam *sustainable competitive advantage*, yaitu pada pengalaman dan kapabilitas, kemampuan untuk dipercaya, nama merek, serta kemampuan untuk merekrut, memotivasi, dan mempertahankan modal SDM.

### 4.4 Analisis Lingkungan Eksternal

Peneliti menganalisis lingkungan eksternal, baik makro maupun mikro. Dalam analisis makro, peneliti menggunakan *PESTEL (Politic, Economic, Social, Technology, Environment, dan Legal) Analysis*. Dalam bidang politik, dapat diketahui bahwa kondisi politik Indonesia cukup stabil dan adanya gerakan hidup sehat yang dicanangkan oleh pemerintah. Dalam bidang ekonomi, dapat diketahui bahwa tingkat inflasi Tasikmalaya cukup rendah, kondisi perekonomian stabil, dan pendapatan perkapita masyarakat Tasikmalaya meningkat. Dalam bidang sosial, dapat diketahui bahwa tren gaya hidup masyarakat yang ingin pelayanan lebih baik, keadaan demografi Tasikmalaya didominasi usia produktif antara 15-54 tahun, dan suku Sunda masih mendominasi sekitar 17,8% dari seluruh penduduk Indonesia. Dalam bidang teknologi, Ma'arif Garden masih belum dapat menerapkan

sistem online yang lebih dahulu diterapkan oleh pesaing. Dalam bidang hukum, perusahaan tekah memenuhi semua aturan yang berlaku. Sedangkan dalam bidang lingkungan, yaitu iklim yang tidak menentu, serta Ma'arif Garden menggunakan produk dan material yang ramah lingkungan.

Dalam analisis mikro, peneliti menggunakan analisis *five forces porter*, analisis kelompok strategik, dan analisis faktor kunci keberhasilan. Berdasarkan analisis porter dapat dilihat bahwa terjadi tekanan hampir disemua persfektif kecuali persfektif *power of input supplier*. Sedangkan di empat persfektif lainnya terjadi tekanan yang tinggi. Dari analisis *Five Forces Porter* dapat dianalisis strategi apa yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam menghadapi segala tekanan di semua perspektif.

Berdasarkan hasil pemetaan kelompok strategis, Ma'arif Garden memiliki dua pesaing sejenis yang memiliki kelebaran lini produk dan variasi produk yang sama yaitu pesaing AB dan pesaing TA. Berdasarkan komponen-komponen produk wisata tersebut, peneliti memasukkan faktor kunci keberhasilan jasa wisata dalam empat kategori, yaitu daya tarik wisata, kemudahan akses wisata, kelengkapan fasilitas, dan jaringan mitra. Berdasarkan hasil analisis kunci keberhasilan tersebut dapat disimpulkan bahwa Ma'arif Garden berada di posisi tengah diantara perusahaan AB dan TA.

### 4.5 Analisis Situasional Perusahaan

Untuk dapat mengetahui secara makro kondisi kinerja lingkungan internal dan eksternal perusahaan, analisis situasional perusahaan perlu dilakukan. Analisis situasional perusahaan terdiri dari analisis SWOT, IFAS, EFAS, dan SFAS.

**Tabel 4.3.**
**Analisis SWOT**

| | |
|---|---|
| ***Strenghts*** | • Harga tiket masuk murah<br>• Konsep tempat wisata yang mempertahankan budaya tradisional, terutama Sunda<br>• Konsep tempat wisata yang berbaur dengan alam<br>• Kualitas kejernihan air dengan menggunakan produk dan material ramah lingkungan<br>• Hubungan yang baik dengan para karyawan<br>• Tidak mempunyai hutang kepada bank dan investor<br>• Ma'arif Garden mematuhi peraturan yang berlaku<br>• Hubungan dengan pemasok yang baik |
| ***Weakness*** | • Letak yang kurang strategis<br>• Kurangnya sarana yang memadai<br>• Kurangnya program acara yang inovatif<br>• Pemasaran terbatas<br>• Kebersihan yang belum terjaga<br>• Sistem pekerjaan ganda pada beberapa lini tertentu<br>• Penampilan karyawan yang masih belum menarik<br>• Loket tiket masih terbatas<br>• Sistem pencatatan keuangan masih menggunakan buku |
| ***Opportunities*** | • Kondisi politik Tasikmalaya yang cukup stabil<br>• Gerakan hidup sehat yang dicanangkan pemerintah<br>• Keadaan ekonomi Tasikmalaya yang stabil<br>• Tingkat inflasi di Tasikmalaya rendah<br>• Pendapatan perkapitaTasikmalaya meningkat<br>• Tren gaya hidup masyarakat yang ingin pelayanan lebih baik<br>• Keadaan demografi Tasikmalaya didominasi usia produktif antara 15-54 tahun<br>• Suku Sunda masih mendominasi sekitar 17,8% dari seluruh penduduk Indonesia |
| ***Threath*** | • Mudahnya pesaing baru yang masuk<br>• Banyak pesaing yang meniru<br>• Kondisi persaingan yang ketat (keadaan eksisting)<br>• Tekanan dari pesaing dengan sistem dan manajemen lebih baik<br>• Selera konsumen yang berubah<br>• Iklim yang tidak menentu |

Hasil analisis IFAS diperoleh nilai sebesar 2,81, analisis EFAS sebesar 2,7, dan analisis SFAS sebesar 2,9. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat diketahui bahwa nilai dari fakor-faktor strategis internal dan eksternal utama berada di antara kategori di bawah rata-rata (skor 3.00). Hal ini berarti Ma'arif Garden belum menunjukkan nilai perbandingan yang cukup baik dalam merespon faktor-faktor strategis eksternal perusahaan serta dalam mengoptimalkan faktor-faktor internal strategis internal perusahaan yang ada sekarang.

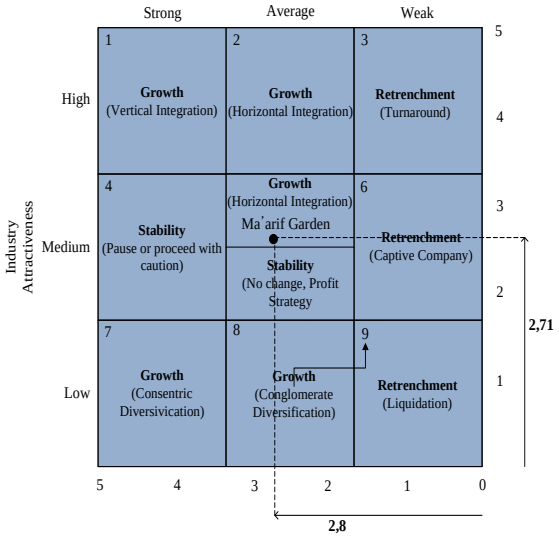
### 4.6 Perencanaan (Formulasi) Strategi

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan peneliti, melalui analisis pemetaan perusahaan diketahui bahwa dalam strategi korporat yang diterapkan oleh perusahaan adalah *Growth Strategy*, yaitu *Concentric Diversification*, sedangkan strategi bisnis yang diterapkan adalah *Competitive Strategy*, yaitu *Cost Leadership*.

Penentuan alternatif strategi yang digunakan oleh peneliti, yaitu

menggunakan *Corporate Strategy Wheelen Hunger* dan *TOWS Matrix*.

**Gambar 4.3.**
***Corporate Strategy Wheelen Hunger Ma'arif Garden***




Dari hasil penyusunan matriks EFAS dengan rata-rata tertimbang sebesar 2,7 dan matriks IFAS dengan rata-rata tertimbang sebesar 2,81 maka perusahaan berada pada kotak 5. Ma'arif Garden berada pada posisi perusahaan "*Medium Attractiveness*", strategi utama yang tepat bagi posisi ini adalah dengan investasi secara selektif untuk memperoleh pendapatan yang lebih besar lagi, dan strategi alternatif lainnya adalah menganalisis segmen pasar untuk menemukan posisi yang lebih menarik lagi bagi perusahaan dan membuat rencana kontingensi.

Dalam penerapan strategi korporat yang dijalankan, berdasarkan hasil perhitungan IFAS dan EFAS, Ma'arif Garden secara keseluruhan berada pada posisi *growth*, dimana perusahaan menerapkan strategi *horizontal Integration*. Adapun alternatif strategi yang dapat direkomendasikan bagi perusahaan adalah "*growth strategy*" melalui strategi konsentrasi. Berdasarkan analisis *TOWS Matrix*, ada tiga strategi yang diajukan, yaitu . *market penetration strategy* , *market development strategy*, dan *product development strategy*.

Setelah mendapatkan beberapa alternatif strategi, selanjutnya dilakukan penyeleksian strategi-strategi alternatif yang ada melalui pendekatan metode pro dan kontra untuk setiap strategi alternatif yang terpilih.

**Tabel 4.4.**
**Alternatif Strategi: Pendekatan Pro dan Kontra**

| *Alternative Strategy* | *Recommended Strategy* | |
|---|---|---|
| | *Pro* | *Contra* |
| ***TOWS Strategy*** | | |
| **1. *Market Penetration*** | Meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui pemasaran-pemasaran yang lebih besar | Memerlukan biaya pemasaran yang lebih meliputi biaya iklan, menambah biaya tenaga pemasaran, dan biaya promosi lainnya |
| **2. *Market Development*** | Memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru. | Daerah yang sudah dikuasai oleh satu perusahaan sejenis akan sulit ditembus karena akan sangat sulit untuk bersaing. |
| **3. *Product Development*** | Mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk dan jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru | Memerlukan penelitian yang luas dan tajam, serta membutuhkan biaya yang besar, kesiapan internal perusahaan, komitmen, dan kerja keras. |
| **4. *Diversification Product*** | Menambah produk atau jasa yang baru | Memerlukan biaya besar, membutuhkan kesiapan internal perusahaan dan komitmen, serta kerja keras |
| **Alternatif Strategi dari *Corporate Strategy Wheelen Hunger*** | | |
| **5. *Growth Strategy (Horizontal Integration)*** | Membantu perusahaan berkonsentrasi melayani segmen pasar yang ada | Memerlukan intensitas perusahaan memahami pasar yang telah dilayani |

Berikut ini merupakan hasil rekomendasi alternatif strategi yang dinilai cocok untuk diterapkan Ma'arif Garden:

**Tabel 4.5.**
**Ranking Strategi Terpilih**

| *Recommended Strategy* | Alasan |
|---|---|
| *Market Penetration Strategy* | Dapat meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal. Dengan penetrasi pasar diharapkan dapat mempertahankan pelanggan yang ada dan meningkatkan kemampuan bersaing. |
| *Market Development Strategy* | Dapat mengembangkan pasar yang sudah ada. Kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan harus dimanfaatkan dengan optimal oleh perusahaan dengan menambah pangsa pasar yang sudah ada. |
| *Product Development Strategy* | Sesuai perkembangan Ma'arif Garden dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan maka Strategi *product development strategy* yang paling cocok melalui diversifikasi konsentris, dimana produk-produknya saling berhubungan satu sama lain, industri pariwisata masih terbuka lebar di Indonesia dan Ma'arif Garden dapat menawarkan melalui produk-produk baru |

Berikut ini bentuk-bentuk aplikasi strategi yang akan diajukan oleh peneliti kepada pemimpin perusahaan untuk coba dipertimbangkan pihak manajemen, baik dalam jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Dalam jangka pendek, program-program baru yang coba ditawarkan oleh peneliti adalah penambahan wahana-wahana permainan, pembuatan saung Ma'arif, penyelenggaraan program-program inovatif, *service Quality (based on International TQM).* Dalam jangka menengah, yaitu membuat iklan di televisi lokal, pemasaran berbasis internet, dan *voucher discount*. Sedangkan dalam jangka panjang, yaitu *repositioning strategy* dengan membuat ulang strategi penempatan posisi sebuah brand di benak konsumen, dengan cara memberi makna dan image baru.

## 4.7 Implementasi Strategi

Dalam implementasi strategi, ada empat hal yang dikaji oleh peneliti, yaitu *program*, *people*, *budget*, dan *procedure*. Program-program yang direkomendasikan diimplementasikan Ma'arif Garden berdasarkan strategi tersebut yaitu pengembangan produk baru:

1. Launching produk baru Ma'arif Garden
2. Penguatan SDM yang berkualitas
3. Melakukan edukasi terhadap pasar bahwa ada jasa baru yang ditawarkan oleh Ma'arif Garden

Sumber daya manusia yang akan mengimplementasikan strategi disini adalah semua karyawan Ma'arif Garden yang diketuai oleh manajer operasi dimana ada tiga program yang diajukan , yaitu:

**Tabel 4.6.**
**Penanggung Jawab Program Yang Diajukan**

| No | Program | Penanggung Jawab |
|---|---|---|
| 1 | Launching produk baru Ma'arif Garden | Manajer pemasaran beserta staf |
| 2 | Program penyediaan SDM | Manajer SDM dan manajer operasi beserta staf |
| 3 | Program Edukasi Pasar | Manajer pemasaran beserta staf |

Pada bagian *budget* ini dilakukan perhitungan biaya untuk melaksanakan program diatas setelah melakukan koordinasi dengan bagian keuangan. Berikut ini dilampirkan contoh pada anggaran yang diusulkan untuk melaksanakan program Ma'arif Garden:

**Tabel 4.7.**
**Total Anggaran yang Diusulkan**

| No | Program | Budget |
|---|---|---|
| 1. | Launching produk baru Ma'arif Garden | Rp 10.000.000 |
| 2. | Program penyediaan SDM | Rp 20.000.000 |
| 3. | Program Edukasi Pasar | Rp 10.000.000 |
| | **TOTAL** | **Rp 40.000.000** |

Setelah program dan budget yang dibutuhkan untuk implementasi disusun, maka langkah selanjutnya adalah menetapkan sejumlah kegiatan yang diturunkan dari program yang telah disusun. Adapun kegiatan bersumber dari program dan program dari strategi.

**Tabel 4.8.**
**Jadwal Implementasi: *Product Development Strategy***
**Tahun ke-1**

| No | *Program* | Bulan Implementasi | | | | | | | | | | | | Budget |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| 1. | Launching produk baru Ma'arif Garden | | | | | | | | | | | | | 10.000.000 |
| 2. | Penyediaan SDM untuk Ma'arif Garden | | | | | | | | | | | | | 20.000.000 |
| 3. | Edukasi Pasar | | | | | | | | | | | | | 20.000.000 |
| *Optimal Success Parameter* (OSP)<br>a. *Marketing: Aggressive Selling, market knowledge, market intelligence*<br>b. *Finance: Financial Support*<br>c. *HRM: Conducive Teamwork*<br>d. *Operation: Established Standard Operation Procedure* | | *Distinctive Competency: Strong Experiences in Tourism* | | | | | | | | | | | | |

## 5. Kesimpulan

1. Kinerja Ma'arif Garden dilihat dari kinerja keuangan mengalami penurunan secara historis. Penurunan yang terjadi karena adanya beberapa kendala yang dihadapi Ma'arif Garden, baik dari lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Kendala dalam lingkungan internal melalui identifikasi masalah fungsi bisnis perusahaan. Sedangkan kendala dalam lingkungan eksternal adalah adanya ancaman dari pesaing.

2. Berdasarkan analisis fungsi bisnis, kondisi lingkungan internal perusahaan dilihat dari fungsi pemasaran, Ma'arif Garden memiliki keunggulan dalam segi harga. Namun ada beberapa kekurangan, yaitu jasa yang ditawarkan belum memadai, lokasi yang tidak strategis, promosi yang bersifat konvensional, proses pelayanan yang belum maksimal, dan *physical evidence* yang perlu pembenahan. Dilihat dari fungsi keuangan, memiliki modal yang cukup, dari fungsi operasi, perusahaan memiliki desain jasa yang dapat dikatakan baik dan cukup memadai namun perlu inovasi. Dalam proses operasional Ma'arif Garden masih menggunakan teknologi yang sederhana. Sedangkan dalam fungsi SDM, Untuk pengembangan karyawan, masih kurangnya pelatihan dan pengembangan keahlian karyawan.
3. Berdasarkan analisis PESTLE, kondisi lingkungan eksternal perusahaan, saat ini kondisi politik di Tasikmalaya dapat dikatakan cukup stabil. Kondisi ekonomi pun dapat dikatakan stabil, populasi dan struktur demografi penduduk yang didominasi usia produktif serta semakin meningkatnya pendapatan masyarakat. Dalam kondisi sosial, adanya perubahan gaya hidup masyarakat daerah sekitar. Dalam bidang teknologi, sistem pemasaran yang digunakan masih manual. Dalam bidang hukum, Ma'arif telah mengikuti aturan yang berlaku. Berdasarkan analisis industri, kondisi lingkungan eksternal perusahaan, Ma'arif Garden memiliki dua pesaing sejenis yang memiliki kelebaran lini produk dan variasi produk yang sama yaitu pesaing AB dan pesaing TA.
4. Berdasarkan hasil analisis SWOT, situasional perusahaan Ma'arif Garden belum cukup baik dalam merespon faktor-faktor strategis eksternal perusahaan serta dalam mengoptimalkan faktor-faktor internal strategis perusahaan yang ada sekarang.
5. Berdasarkan hasil analisis formulasi strategi, ada beberapa alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan, yaitu melalui analisis *Corporate Strategy*, strategi yang terpilih adalah "*growth strategy*" melalui strategi konsentrasi. Sedangkan dalam analisis *TOWS Matrix*, didapat strategi *product development*, *market penetration* , dan *market development*.
6. Dari beberapa alternatif strategi yang ada, berdasarakan hasil seleksi melalui pendekatan metode pro dan kontra, maka strategi yang tepat diterapkan di Ma'arif Garden adalah *Product Development Strategy*.

**Daftar Pustaka**

Barney, Jay. B & William S. Hesterly. 2008. *Strategic Management and Competitive Advantage*. 2nd Edition. Pearson Printice Hall.

Barney, Jay. B & William S. Hesterly. 2010. *Strategic Management and Competitive Advantage*. 3rd Edition. Pearson Printice Hall.

Daft,Richard L. 2007. *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

David, Fred R. 2004. *Manajemen Strategis*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

David, Fred. 2009. *Strategic Management*. Terjemahan. Penerjemah Dono Sunardi.

Dess, Gregory. G. G.T, Lumpkin and Alan B. Eisner. 2008. *Strategi Management:*

*Text and Cases*. 4th Edition. Mc Graw Hill/Irwin.

Dessler, Gary. 2008. *Human Resource Management*. 11th Edition. Pearson International Edition.

Donnelly, Ivancevch, Gibson. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Binarupa Aksara: Jakarta.

Gary, Hamel & C.K. Prahalad. 1993. *Strategy as Strech & Leverage*. Harvard Business Review, March-April: 75-84.

Gitman, Lawrence J. & Chad J. Zutter. 2012. *Principles of Managerial Finance*. 13th Edition. Pearson International Edition. Global Edition.

Grant, Robert M. 1999. *Analisis Strategi Kontemporer*, Edisi Kedua. Jakarta: Erlangga.

Gupta, Anil K and Vijay Govindarajan. 2004. *Global Strategy and Organization*. John Wiley & Sons Inc.

Hamel, G dan Prahalad, C, K, 1995. *Kompetisi Masa Depan*. Yakarta : Bina Rupa Aksara.

Hari Purnomo, Setiawan & Zulkieflimansyah. 1999. *Manajemen Strategi*. FE-UI.

Jakarta.

Hartini, Jatu Setyarsi. 2011. *Pengaruh Penurunan Konsentrasi Kepemilikan Saham Keluarga Terhadap Kinerja Perusahaan*.

Heizer, Jay & Barry Render. 2011. *Operations Management, 10th edition*. Global Edition. Pearson Prentice Hall.

Kusumawati, Ida. 2012. *Business Plan: Rencana Pendirian Pusat Kebugaran dan Kecantikan Khusus Wanita "LA FEMME" Tinjauan Khusus dan Analisis Keuangan*.

Mathis, Robert L, and John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management Tenth Edition*. Thomson South-Western.

Mikhail Yuwono Sutikno dan Ronny H. Mustamu. 2013. *Succession Plan pada Perusahaan Keluarga PT. Ria Putra Metalindo*. 3, 1-6).

Porter, Michael. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press Publication, a Division of MacMillan, Inc. New York.

Pearce II, John A., Robinson, Jr. Richard B. 2009. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. 11 th Edition. McGraw-Hill International Edition.

Robbins, Steven P. 1990. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Prenhallindo.

Rufaidah, Popy. 2012. *Manajemen Strategik*. Bandung: Humaniora.

Shavarini, Sohrab Khalili., Hossain Salimian, Jamshid Nazemi and Mahmood Alborzi. (2013). *"Operations strategy and business strategy alignment model (case of Iranian industries)"*. International Journal of Operations & Production Management". Vol. 33, No. 9, pp. 1108-1130.

T. Hani Handoko. 2000. *Dasar-dasar Manajamen Produksi dan Operasi*, edisi 1. Yogyakarta : BPFE.

Umar, Husein. 1999. *Riset Strategi Perusahaan*. Jakarta: PT. GPU.

Umar, Husein, 2002. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. PT Gramedia Pustaka Utama,

Jakarta

Wheelen, Thomas. L., & Hunger, J. David. 2010. *Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability*, International Edition, 12th edition. Pearson, Prentice Hall, Upper Sadle River, New Jersey. S.