



TESIS - TI 85401

Pengembangan Model Bisnis Batu Flower Garden Dengan Triple Layer Business Model Canvas Dan Sun Tzu The Art of War

Nicko Nur Rakhmaddian
NRP.02411850052002

Dosen Pembimbing :
Dr. Ir. Sri Gunani Partiw, M.T.

Bidang Manajemen Rekayasa
Departemen Teknik Sistem dan Industri
Fakultas Teknologi Industri dan Rekayasa Sistem
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
2020



TESIS - TI 85401

**Pengembangan Model Bisnis Batu Flower
Garden Dengan *Triple Layer Business Model
Canvas* Dan *Sun Tzu The Art of War***

**NICKO NUR RAKHMADDIAN
NRP. 02411850052002**

**DOSEN PEMBIMBING :
Dr. Ir. Sri Gunani Partiw, M.T.**

**Bidang Manajemen Rekayasa
Departemen Teknik Sistem dan Industri
Fakultas Teknologi Industri dan Rekayasa Sistem
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
2020**



TESIS - TI 85401

**DEVELOPMENT BUSINESS MODEL IN BATU
FLOWER GARDEN WITH TRIPLE LAYER
BUSINESS MODEL CANVAS AND SUN TZU THE
ART OF WAR**

**NICKO NUR RAKHMADDIAN
NRP. 02411850052002**

**Supervisor :
Dr. Ir. Sri Gunani Partiwij, M.T.**

**Engineering Management Field
Department of System and Industrial Engineering
Faculty of Industrial Technology and Systems Engineering
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
2020**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Teknik (MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

NICKO NUR RAKHMADDIAN

NRP: 02411850052002

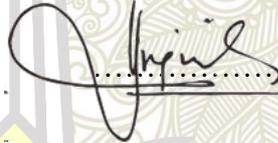
Tanggal Ujian : Agustus 2020

Periode Wisuda : September 2020

Disetujui oleh:

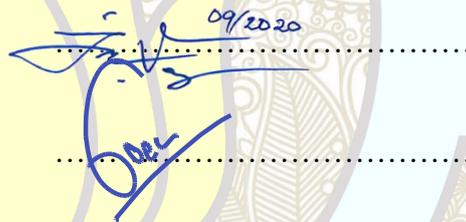
Pembimbing:

1. Dr. Ir. Sri Gunani Partiw, M.T.
NIP: 196605311990022001



Penguji:

1. Prof. Iwan Vanany, S.T., M.T., Ph.D.
NIP: 197109271999031002



2. Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T.
NIP: 196802181993031002



Kepala Departemen Teknik Sistem dan Industri
Fakultas Teknologi Industri dan Rekayasa Sistem



Nurhadi Satriyanto, S.T., M.S.I.E., Ph.D.

NIP: 197005231996011001

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nicko Nur Rakhmaddian

NRP : 02411850052002

Program Studi : Magister Teknik Sistem dan Industri - ITS

Menyatakan bahwa tesis dengan judul

**“PENGEMBANGAN MODEL BISNIS BATU FLOWER GARDEN
DENGAN TRIPLE LAYER BUSINESS MODEL CANVAS DAN SUN TZU
THE ART OF WAR”**

adalah benar-benar hasil karya intelektual mandiri, diselesaikan tanpa menggunakan bahan-bahan yang tidak diizinkan dan bukan merupakan karya pihak lain yang saya akui sebagai karya sendiri.

Semua referensi yang dikutip maupun dirujuk telah ditulis secara lengkap pada daftar pustaka. Apabila ternyata pernyataan ini tidak benar, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Surabaya, 14 Agustus 2020

Yang membuat pernyataan



Nicko Nur Rakhmaddian

NRP. 02411850052002

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

**PENGEMBANGAN MODEL BISNIS BATU FLOWER GARDEN
DENGAN *TRIPLE LAYER BUSINESS MODEL CANVAS* DAN *SUN TZU
THE ART OF WAR***

ABSTRAK

Nama : Nicko Nur Rakhmaddian
NRP : 02411850052002
Dosen Pembimbing : Dr. Ir. Sri Gunani Partiw, M.T.

Batu Flower Garden adalah objek wisata yang terletak di Desa Oro-Oro Ombo, Kota Batu. Batu Flower Garden menawarkan konsep wisata swafoto dengan spot-spot foto berupa taman bunga dan pemandangan Kota Batu dari ketinggian. Adanya perubahan eksternal perusahaan seperti banyaknya objek wisata lain atau para pesaing yang memiliki kemiripan dengan wahana dari Batu Flower Garden (BFG), membuat BFG membuat strategi pemasaran baru. Strategi pemasaran yang akan digunakan berdasarkan *Sun Tzu The Art of War* karena metodologi ini difokuskan untuk persaingan ketat dan dinamis yang bertujuan untuk memenangkan persaingan. Batu Flower Garden juga harus membuat inovasi baru yang berkelanjutan dalam pengembangan bisnis melalui *Triple Layer Business Model Canvas* (TLBMC). TLBMC dipilih karena bisnis model ini dapat membantu perusahaan dalam membuat suatu inovasi yang dibuat bersifat berkelanjutan. Strategi pemasaran yang paling sesuai dengan keadaan objek wisata Batu Flower Garden adalah strategi yang bersifat agresif. Pengembangan strategi bersifat agresif dari ke 36 *stratagem Sun Tzu* yang terpilih adalah *take the opportunity to pilfer a goat*. *Stratagem take the opportunity to pilfer a goat* adalah membuat siasat yang fleksibel sehingga dapat menangkap peluang sebanyak-banyaknya. Rekomendasi TLBC yang sesuai bagi BFG perbaikan atau penambahan fitur di beberapa blok pada layer ekonomi, layer lingkungan dan layer sosial. Pada layer ekonomi perbaikan atau peningkatan pada blok *activities*, *value proportions*, *partners*, *resource*, *Channels*, *customer segmentt*, dan *cost structure*. Pada layer lingkungan ada satu blok yang terjadi peningkatan atau perbaikan yaitu blok *supplies and outsourcing*. Pada layer sosial ada tiga blok yang terjadi peningkatan atau perbaikan yaitu blok *employees*, *sosial value*, dan blok *scale of outreach*.

Kata kunci: *Sun Tzu The Art of War*, *Triple Layer Business Model Canvas*, Batu Flower Garden, dan Strategi Pemasaran.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DEVELOPMENT BUSINESS MODEL IN BATU FLOWER GARDEN WITH TRIPLE LAYER BUSINESS MODEL CANVAS AND SUN TZU THE ART OF WAR

ABSTRACT

Name : Nicko Nur Rakhmaddian
NRP : 02411850052002
Supervisor : Dr. Ir. Sri Gunani Partiw, M.T.

Batu Flower Garden is a tourist attraction located in the village of Oro-Oro Ombo, Batu City. Batu Flower Garden offers a travel concept Selfie with spot-spot pictures as a flower garden and a view of Batu elevation. The existence of external changes in the company such as the number of other attractions or competitors that have similarities with the vehicle of the Batu Flower Garden (BFG), making BFG create a new marketing strategy. The marketing strategy that will be used is based on Sun Tzu's Art of War because this methodology is focused on fierce and dynamic competition which aims to win the competition. Batu Flower Garden must also make new innovations that are sustainable in business development through the *Triple Layer Business Model Canvas* (TLBMC). TLBMC was chosen because this business model can assist companies in making an innovation that is made to be sustainable. The marketing strategy that best suits the state of Batu Flower Garden attractions is an aggressive strategy. Strategy development is aggressive from the 36 *stratagems* Sun Tzu Selected is taking the *opportunity* to pilfer a goat. Stratagem takes the *opportunity* to choose a goat is to make a *flexible* strategy so that it can catch as many opportunities as possible. TLBC recommendations that are appropriate for BFG are improvements or additions to the features of the blocks at the economic, *Environmenttal*, and social layers. At the economic layer, improvements or increases in the block activities, value proportions, partners, resources, *Channels*, customer *segmentts* and cost structure. At the *Environmentt* layer, there are one blocks that increase or improve, namely the supply and outsourcing block and the block distribution. In the social layer, there are three blocks that increase or improve, namely block employees', social value, and block scale of outreach.

Keywords: Sun Tzu The Art of War, *Triple Layer Business Model Canvas*, Batu Flower Garden, and Marketing Strategy.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT. Shalawat serta salam senantiasa Penulis haturkan kepada junjungan besar Nabi Muhammad SAW. Karena berkat rahmat Allah SWT Penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis dengan judul “Pengembangan Model Bisnis Batu Flower Garden Dengan *Triple Layer Business Model Canvas* Dan *Sun Tzu The Art Of War*”. Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi dan memperoleh gelar Magister atau Strata dua (S2) di Departemen Teknik Sistem dan Industri, Fakultas Teknologi Industri dan Rekayasa Sistem, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Dalam penyusunan tesis ini banyak hambatan yang dialami. Namun, berkat bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, hambatan-hambatan tersebut dapat teratasi. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini Penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Allah SWT, yang dengan rahmat, petunjuk dan ridha-Nya, Penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Kedua orang tua tercinta, Bapak Soleh, S.Pd., MM. dan Ibu Sri Asih, A.Pd. yang telah memberikan segala doa, petunjuk, bantuan, motivasi, dan semangat serta kasih sayang yang tidak pernah putus. Terima kasih atas nasihat sehingga membentuk diri Penulis hingga saat ini, dan terima kasih karena tidak pernah lelah menemani Penulis dalam keadaan apapun.
3. Ibu Dr. Ir. Sri Gunani Partiwani, M.T. selaku Dosen Pembimbing tesis atas waktu, petunjuk, dan motivasi selama menjalani seluruh rangkaian proses hingga saat ini. Terima kasih atas waktu yang diberikan untuk membimbing Penulis dan memberikan masukan dan solusi ketika Penulis membutuhkan bimbingan. Terima kasih karena telah menjadi guru yang baik bagi Penulis.
4. Bapak Prof. Iwan Vanany, S.T., M.T., Ph.D. dan Bapak Dr. Ir. Ketut Gunarta, M.T. selaku dosen penguji dalam sidang tesis. Terima kasih atas waktu, masukan dan saran-sarannya dalam memberikan perbaikan pada tesis ini.

5. Bapak Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T. selaku Dosen wali yang selalu memberikan bimbingan, motivasi, masukan, arahan, serta ilmu kepada Penulis. Terima kasih karena telah menjadi guru yang baik bagi Penulis.
6. Bapak Nurhadi Siswanto, S.T., MSIE., Ph.D. selaku Kepala Departemen Teknik Industri yang selalu memberikan kesempatan kepada Penulis untuk selalu menghasilkan karya-karya terbaik untuk penelitian.
7. Saudari saya Nike Nur Faridha, S.Pd., M.Pd. dan juga seluruh keluarga besar saya yang telah memberikan segala doa, petunjuk, bantuan, motivasi,. Terima kasih atas nasihat sehingga membentuk diri Penulis hingga saat ini, dan terima kasih karena tidak pernah lelah menemani Penulis dalam keadaan apapun.
8. Bapak dan Ibu Dosen Departemen Teknik Sistem dan Industri yang telah dengan ikhlas memberikan ilmu yang sangat berharga bagi Penulis selama menuntut ilmu di Jurusan Teknik Sistem dan Industri serta Bapak dan Ibu Staf Departemen Teknik Sistem dan Industri yang banyak membantu dalam urusan kegiatan akademik maupun non akademik Penulis.
9. Bapak Rizky Ikhwan Azmi selaku pemilik dari Batu Flower Garden dan sekaligus sahabat Penulis yang telah banyak membantu serta memberikan arahan serta bimbingan dalam perizinan tempat untuk dilakukannya penelitian tesis Penulis.
10. Teman-teman Penulis Rachmi, Faridha, Mukson, Arifin, Mas Andri, Mbak Umay, Ita, Ian, Bima, Aho, Nungky, Upik, Bella, Fasila, Mbak Rinda, Hendrik, Ade, Mbak Puput, Wulan, Mas Adi, Mas Jo, Mbak Nisa, Fatma, Mega, Mbak Tia, Dwi, Septi, Nadia, Afif, Ridho, Syahrizal, Laksito, Fery, Bagus, Afrian, Pak Radit, Pak Remba, dan yang lainnya telah memberi, motivasi dan doa kepada Penulis mulai dari awal perkuliahan hingga saat ini serta dalam menyelesaikan tesis Penulis.

Penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari sempurna karena itu saran dan kritik sangat diperlukan untuk kebaikan di masa depan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Surabaya, Agustus 2020

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN TESIS	v
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	vii
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT.....	xi
KATA PENGANTAR.....	xiii
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xix
DAFTAR TABEL	xxi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat penelitian	8
1.5. Batasan Penelitian.....	9
1.6. Sistematika Penulisan	9
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Jasa	11
2.2 Pariwisata.....	12
2.3 Pemasaran.....	12
2.3.1 Pemasaran Pariwisata	13
2.3.2 Strategi Pemasaran	15
2.4 Seni perang <i>Sun Tzu</i>	17
2.4.1 Aplikasi <i>Sun Tzu</i> dalam Pemasaran	17
2.4.2 <i>Stratagems Sun Tzu</i>	19
2.5 Perancangan Strategi.....	27
2.5.1 Analisis Faktor Eksternal.....	28
2.5.2 Analisis Faktor Internal	30
2.5.3 Analisis SWOT	31
2.6 <i>Quantitative Strategic Planning Matriks</i>	34
2.7 <i>Business Model</i>	35
2.8 <i>Triple Layer Business Model Canvas</i>	39
2.8.1 Lapisan <i>Economics</i>	39

2.8.2	Lapisan <i>Environmentt</i>	41
2.8.3	Lapisan <i>Sosial</i>	44
2.8.4	<i>Design Business Model Canvas</i>	48
2.9	<i>Analytical Hierarchy Process</i>	49
2.9	<i>Pairwise Comparison</i>	51
2.10	Posisi Penelitian.....	51
BAB 3 METODOLOGI PENETIAN.....		67
3.1	Bagan Alir Penelitian.....	67
3.2	Kerangka Berpikir.....	69
3.3	Tahap Penelitian.....	70
3.2.1	Tahap Pendahuluan.....	70
3.2.2	Tahap Pengumpulan Data.....	70
3.2.3	Tahap Pengolahan Data.....	71
3.2.4	Analisis dan Pengembangan <i>Stratagem</i> Terpilih.....	72
3.2.5	Tahap Perencanaan dan Rekomendasi Model.....	73
BAB 4 PNGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....		75
4.1	Profil Objek Wisata.....	75
4.2	Pengumpulan Data.....	82
4.3	Formulasi Strategi.....	82
4.3.1	IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>).....	82
4.3.2	EFE (<i>External Factor Evaluation</i>).....	93
4.3.3	Analisis Kuadran SWOT.....	99
4.3.4	Penentuan <i>Stratagems</i>	100
4.4	<i>Triple Layer Business Model Canvas (TLBMC)</i>	105
4.4.1	Layer Ekonomi.....	105
4.4.2	Layer Lingkungan.....	109
4.4.3	Layer Sosial.....	113
BAB 5 ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....		117
5.1	Analisis Pengembangan <i>Stratagems</i>	117
5.2	Analisis keterkaitan TLBMC dengan <i>Stratagems</i> Terpilih.....	124
5.3	Analisis Formulasi Strategi.....	132
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN.....		134
6.1	Kesimpulan.....	135
6.2	Saran.....	136

DAFTAR PUSTAKA	139
DAFTAR LAMPIRAN	143
Lampiran 1. Kuesioner Perbandingan Antar Faktor	143
Lampiran 2. Perbandingan berpasangan dan hasil AHP faktor internal dengan <i>software</i> Expert Choice 11	150
Lampiran 3. Perbandingan berpasangan dan hasil AHP faktor eksternal dengan <i>software</i> Expert Choice 11	151
Lampiran 4. Kuesioner daya tarik <i>stratagems</i>	152
BIOGRAFI PENULIS	159

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Jumlah Objek Pariwisata yang Terdaftar	3
Gambar 2.1 Diagram Analisis SWOT	33
Gambar 2.2 Pastel Model	36
Gambar 2.3 Buston Model	37
Gambar 2. 4 Open Business Models	38
Gambar 2.5 Lapisan Ekonomi TLBMC	41
Gambar 2.6 Lapisan Lingkungan TLBMC	44
Gambar 2.7 Lapisan Sosial TLBMC	47
Gambar 2.8 <i>Research Gap</i>	66
Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian	68
Gambar 3.2 Kerangka Berpikir	69
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	80
Gambar 4.2 Alur Pelayanan Pengunjung	81
Gambar 4.3 Diagram Analisis SWOT Batu Flower Garden	100
Gambar 4.4 Layer Ekonomi Batu Flower Garden	108
Gambar 4.5 Layer Lingkungan Batu Flower Garden	112
Gambar 4.6 Layer Sosial Batu Flower Garden	116
Gambar 5.1 Contoh Animasi Digital Projection Based Augmented Reality	118
Gambar 5.2 Konsep Animasi AR Pada BFG	118
Gambar 5.3 Wahana Flower 1	119
Gambar 5.4 Bentuk tampilan Traveloka Xperience	123
Gambar 5.5 Rancangan TLBMC Layer Ekonomi Setelah Pengembangan Stratagems	127
Gambar 5.6 Rancangan TLBMC layer lingkungan setelah pengembangan stratagems	129
Gambar 5.7 Rancangan TLBMC layer sosial setelah pengembangan stratagems	131

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Strategi Yang Telah Dilakukan Oleh Batu Flower Garden	4
Tabel 1.2 Daftar Pesaing Batu Flower Garden	5
Tabel 2.1 Matrik QSPM.....	34
Tabel 2.2 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan	49
Tabel 2.3 Daftar Indeks Random Konsistensi.....	51
Tabel 2.4 Matriks Pairwise Comparison.....	51
Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu	54
Tabel 2.6 Posisi Penelitian	56
Tabel 4.1 Daftar Wahana/Spot Foto.....	78
Tabel 4.2 Daftar Fasilitas	79
Tabel 4.3 Harga Paket Wisata dan Penghematan Konsumen	85
Tabel 4.4 Internal Factor Evaluation.....	93
Tabel 4.5 External Factor Evaluation.....	99
Tabel 4.6 Matriks QSPM	103
Tabel 5.1 Potongan Harga Promo Traveloka.....	121
Tabel 5.2 Perhitungan Usulan Paket Platinum.....	122

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 1

PENDAHULUAN

Di bab pendahuluan ini akan dijelaskan latar belakang dari penelitian, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, dan sistematika Penulisan. Selain itu di bab ini akan dipaparkan data-data yang dapat menunjang penelitian ini diangkat menjadi tesis.

1.1. Latar Belakang

Pariwisata merupakan kegiatan manusia yang dilakukan dengan sadar yang mendapatkan pelayanan bergantian di antara orang-orang dalam sebuah tempat, pada kurun waktu tertentu guna mendapatkan kepuasan yang bermacam-macam atau beraneka ragam serta berbeda dengan yang pernah dirasakan, (Wahab Salah, 1996). Dalam Undang-Undang nomor 10 tahun 2009 perihal kepariwisataan, pariwisata ialah aneka kegiatan wisata atau hiburan yang diberi dukungan berupa layanan dan fasilitas dari sesama wisatawan, masyarakat setempat, pemerintah daerah, pihak swasta, pemerintah pusat (Undang Undang Republik Indonesia, 2009). World Tourism Organization pada tahun 2014 mengemukakan, pariwisata merupakan aktivitas manusia yang melakukan kegiatan diluar tempat kesehariannya melalui perjalanan ke dan tinggal di daerah tujuan (World Tourism Organization, 2014). Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan pariwisata adalah kegiatan manusia yang melakukan perjalanan ke suatu tempat guna mendapatkan pelayanan yang disediakan organisasi atau perseorangan.

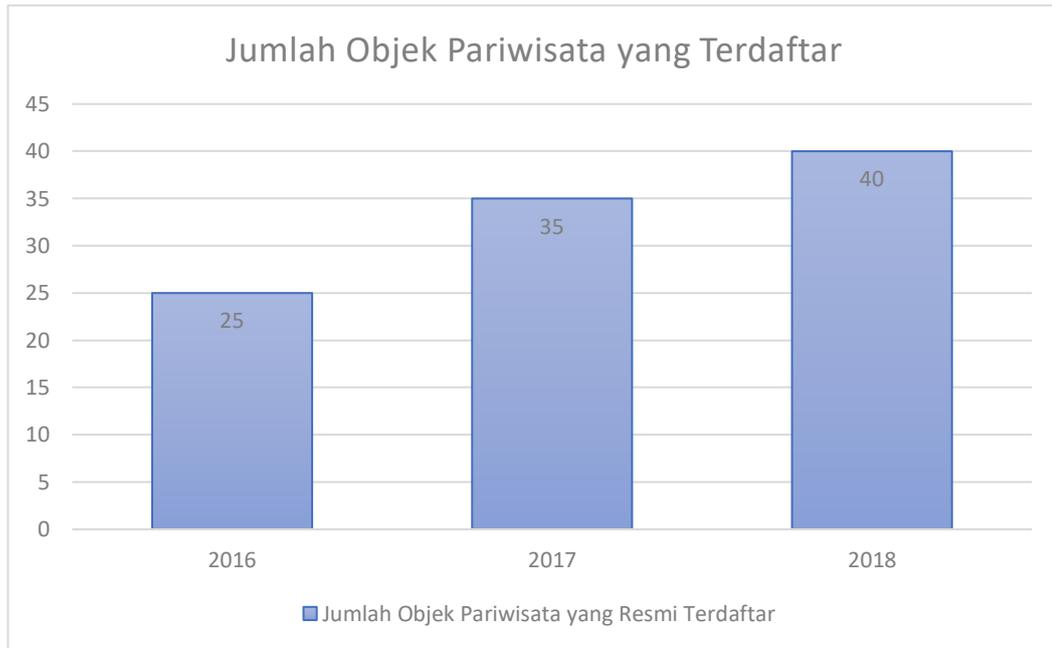
Pariwisata adalah industri strategis di dunia, peranan pariwisata dalam memajukan perekonomian negara sangatlah besar. Oleh sebab itu banyak negara mendapatkan devisa melalui sektor pariwisata. Wisatawan mengeluarkan banyak biaya untuk mendapatkan fasilitas yang nyaman hal ini mengakibatkan pariwisata memiliki dampak pada perekonomian masyarakat sekitar. Dunia pariwisata merupakan bidang bisnis yang mempunyai peluang menjanjikan, ini dapat dikembangkan agar ekonomi masyarakat meningkat dengan adanya usaha industri pariwisata yang ada di Indonesia. Hal ini sesuai laporan Kementrian Pariwisata Indonesia yang berjudul Dampak Ekonomi Makro Berdasarkan Neraca Satelit

Pariwisata Nasional pada 2013 (Kementerian Pariwisata Republik Indonesia, 2013).

Untuk lebih strategi pemasaran yang tepat tentunya diperlukan untuk mengembangkan sektor pariwisata. Sekumpulan prinsip dasar yang mendasari Manajer Marketing untuk mencapai tujuan pemasaran yang ditetapkan pada *segment market* atau pasar tertentu merupakan definisi dari strategi pemasaran (Kotler Philip, Bowen Jhon, 2002). Strategi pemasaran yang sesuai dengan keadaan dapat membuat jumlah pengunjung wisata akan lebih cepat meningkat.

Contoh tempat wisata makin terkenal yang terletak di Indonesia adalah Kota Batu. Kota Batu yang adalah contoh daerah yang memiliki *demand* wisata yang sangat besar bagi para wisatawan lokal maupun mancanegara. Kota Batu memiliki keadaan alam yang sangat cocok untuk dijadikan tempat wisata, maka pemerintah Kota Batu terus menggali potensi wisata yang ada di Kota Batu. Pertumbuhan sektor wisata Kota Batu mencapai 9% hal ini ini tergolong pertumbuhan yang tinggi untuk sektor wisata. Kota Batu menjadi destinasi wisata terbanyak ke tiga setelah Yogyakarta dan Bali (Badan Statistik Jawa Timur, 2014).

Pertumbuhan industri pariwisata di Kota Batu dapat diketahui dari jumlah objek pariwisata yang meningkat mulai dari tahun 2016 hingga 2018. Pada tahun 2016 diketahui hanya terdapat 24 objek wisata yang terdaftar resmi ke pemerintah Kota Batu. Jumlah objek wisata tersebut terus meningkat hingga tahun 2018. Berikut adalah Gambar pertumbuhan jumlah objek wisata di Kota Batu yang ditunjukkan oleh Gambar 1.1 (Badan Pusat Statistik Kota Batu, 2017; 2018; 2019).



Gambar 1.1 Jumlah Objek Pariwisata yang Terdaftar (Katalog Kota Batu Dalam Angka, 2017-2019)

Dapat diketahui dari Gambar 1.1 bahwa jumlah objek wisata di Kota Batu setiap tahun bertambah mulai dari berjumlah 25 objek wisata pada tahun 2016 kemudian bertambah menjadi 35 objek wisata pada tahun 2017 lalu terus bertambah pada tahun 2018 menjadi 40 objek wisata. Situasi peningkatan jumlah objek wisata menunjukkan bahwa persaingan di industri pariwisata semakin ketat.

Salah satu tempat pariwisata yang peduli terhadap peningkatan persaingan adalah Batu Flower Garden. Batu Flower Garden adalah objek wisata yang berada di Desa Oro - Oro Ombo, Kecamatan Batu, Kota Batu, Jawa Timur. Batu Flower Garden menawarkan konsep wisata yang berbeda, yang mana memadukan antara konsep wisata alam dengan wisata edukasi. Batu Flower Garden berkomitmen untuk kembali mempopulerkan Kota Batu sebagai Kota yang identik dengan bunga. Batu Flower Garden berdiri pada Desember 2016 serta terletak di ketinggian sekitar 1000 mdpl. Objek wisata ini mengusung konsep gardu pandang. Fungsi gardu pandang tersebut membantu pengunjung untuk melihat panorama Kota Batu dari ketinggian. Panorama yang disajikan dapat dinikmati dari beberapa spot taman bunga dengan latar belakang panorama alam nan eksotis. Batu Flower Garden merupakan tempat wisata *selfie* sehingga untuk dapat menikmati pemandangan alam serta berfoto di Batu Flower Garden pengunjung dikenakan tarif Rp. 25.000

untuk berfoto di dua spot foto, jika pengunjung ingin menikmati lebih dari dua spot foto maka dikenakan biaya tambahan atau pengunjung bisa membeli tiket tambahan untuk berfoto di beberapa spot foto sekaligus. Sekarang wahana atau spot foto yang dikelola Batu Flower Garden sebanyak 35 wahana (Batu Flower Garden - Coban Rais, 2017). Batu Flower Garden juga memiliki strategi pemasaran, berikut ini adalah strategi pemasarannya yang dapat dilihat pada Tabel 1.2 Strategi yang telah dilakukan oleh Batu Flower Garden.

Tabel 1.1 Strategi Yang Telah Dilakukan Oleh Batu Flower Garden

No	Strategi
1	Memberikan spot foto sekaligus dengan fotografer untuk memfoto pengunjung dimana <i>file</i> foto tersebut nantinya di berikan ke pengunjung sebagai salah satu bentuk cinderamata yang dapat di upload ke akun sosial media
2	Bekerjasama dengan agen <i>travel</i> pariwisata sebagai salah satu <i>Channel</i> distribusi.
3	Melakukan periklanan lewat blog atau website yang mengulas tentang pariwisata.

Sumber: Observasi dan Wawancara, 2019

Selain jumlah objek wisata terus meningkat, banyak dari objek – objek wisata di Kota Batu yang memiliki kemiripan konsep wisata *selfie* seperti yang diterapkan di Batu Flower Garden. Konsep wisata *selfie* yang dimaksud adalah dengan membayar biaya tambahan jika pengunjung ingin berfoto di spot foto yang ada di dalam area wisata. Tempat-tempat wisata yang meniru konsep wisata *selfie* Batu Flower Garden antara lain Taman Bunga Coban Talun, Coban Putri, Taman Kelinci, Cafe Sawah Desa Pujon Kidul, Taman Langit Gunung Banyak, Goa Pinus Pujon, Coban Parang Tejo, Goa Pinus Pujon. Para pesaing juga memiliki harga tiket masuk yang lebih murah dibandingkan Batu Flower Garden. Tahun berdiri para pesaing atau tahun direnovasi objek wisata pesaing juga lebih baru dibandingkan tahun buka Batu Flower Garden. Pada Tabel 1.1 akan dijelaskan kemiripan wahana yang dimiliki pesaing dengan diberikan *under line*, selain itu pada Tabel dijelaskan juga lokasi, tahun berdiri, dan jam buka.

Tabel 1.2 Daftar Pesaing Batu Flower Garden

Nama Objek Wisata	Batu Flower Garden	Coban Talun	Coban Putri	Taman Kelinci	Cafe Sawah Desa Pujon Kidul	Taman Langit Gunung Banyak	Coban Parang Tejo	Goa Pinus Pujon
Tahun Renovasi	2016	2017	2017	2017	2017	2018	2017	2017
Harga tiket	RP.25.000	Rp15.000	Rp13.000	Rp15.000	Rp10.000	Rp12.000	Rp15.000	Rp15.000
Lokasi	Desa Oro-Oro Ombo, Kec. Batu, Kota Batu	Desa Tulungrejo, Kec Bumiaji, Kota Batu	Desa Oro-Oro Ombo, Kec. Batu, Kota Batu	Desa Pandansari, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang	Desa Pujon Kodul, Kec. Pujon, Kabupaten Malang	Gunung Banyak jalan Songgokerto Kecamatan Batu Kota Batu	Princi Gading Kulon, Godehan, Kukur, Kec. Dau, Kabupaten Malang	Desa Gunungsari, Kecamatan Bumiaji, Batu, Jawa Timur.
Jam Buka	08:00-16:00 WIB	08:00-16:00 WIB	09:00-17:00 WIB	07:00-17:00 WIB	08:00-19:00 WIB	07:00-00:00 WIB	08:00-16:00 WIB	07.00 – 17.30 WIB
Wahana	ATV, spot foto <u>Pohon hamock</u> , spot foto taman bunga, <u>Flaying fox</u> , <u>camping ground</u> , spot foto gardu pandang kayu, Rumah hobit, <u>cafe</u> , Spot foto Taman <u>Love</u> , spot foto ayunan maut, <u>Sky bike</u> dsb	Rumah pagupon, ATV, spot foto <u>Pohon hamock</u> , spot foto taman bunga, <u>Sky bike</u> , <u>Gardu Pandang</u> , spot foto apace <u>camp</u>	<u>Flaying fox</u> , <u>camping ground</u> , spot foto ayunan kembar, spot foto <u>gardu pandang kayu</u> , spot foto jembatan bambu, spot foto bintang.	Rumah hobit, <u>cafe</u> , spot foto taman bunga, Petik stroberi, taman kelinci	Spot foto Taman <u>Love</u> , spot foto <u>heart of Java</u> , <u>fling fox</u> , <u>Panahan</u> , <u>ATV</u> , Spot foto, <u>gerdu pandang</u> , <u>shooting target</u> , <u>paint ball</u> , berkuda, <u>cafe</u>	<u>Gerdu pandang fire tower</u> , spot foto patung angsa, spot foto patng singa, spot foto sayap malaikat, spot foto kasur rumput, spot foto saarang burung, <u>hamock</u>	Spot foto rumah akar, spot foto ayunan maut, spot foto sayap burung, spot foto <u>taman bunga love</u> , spot foto jembatan kayu	Spot foto <u>gardu pandang</u> , rumah papua, spot foto prahu jurang, spot foto tepi jurang, <u>cafe</u>

Sumber: Observasi Perusahaan, 2019

Banyaknya objek wisata yang meniru konsep yang sama dan bahkan memiliki wahana yang serupa dengan Batu Flower Garden maka pihak manajemen ingin mengembangkan strategi pemasaran dan inovasi bisnis yang sesuai dengan keadaan saat ini sehingga dapat memenangkan persaingan. Jika keadaan eksternal atau internal yang mendasari suatu strategi tersebut berubah maka strategi yang terpilih perlu dilakukan perubahan karena jika tidak perusahaan akan kalah oleh pesaingnya (David, 2010).

Demi menanggulangi persaingan yang terus meningkat tiap tahun Batu Flower Garden perlu membuat manajemen strategi pemasaran baru. Strategi pemasaran yang akan digunakan berdasarkan *Sun Tzu The Art of War* yang berfokus untuk menanggulangi persaingan karena strategi lama Batu Flower Garden dirasa pihak manajemen sudah tidak sesuai dengan perkembangan eksternal perusahaan. Strategi pemasaran dengan konsep *Sun Tzu The Art of War* dipilih karena pembentukan strategi berdasarkan *Sun Tzu The Art of War* adalah metodologi pembuatan strategi untuk persaingan yang ketat dan dinamis yang bertujuan untuk memenangkan persaingan (Hou, Sheng, dan Hidayat, 2006). Strategi yang akan dibuat dengan *Sun Tzu The Art of War* ini nantinya akan disesuaikan dengan konteks pemasaran pariwisata. Alasan lain penggunaan *Sun Tzu The Art of War* ialah karena *Sun Tzu The Art of War* memiliki pilihan strategi banyak dan bersifat fleksibel sehingga berbagai perusahaan dapat menggunakannya dan biaya implementasinya murah (Harro von Senger, 2004). Ini tidak seperti konsep strategi yang lain dimana memiliki sifat yang lebih kaku sehingga lebih susah diaplikasikan dan biaya implementasi bisa jadi lebih mahal.

Batu Flower Garden juga harus membuat inovasi baru yang berkelanjutan dalam pengembangan bisnis melalui sebuah model bisnis agar tidak kalah bersaing dengan kompetitor yang meniru konsep Batu Flower Garden. Penggunaan *Triple Layer Business Model Canvas* (TLBMC) dipilih karena bisnis model ini dapat membantu perusahaan dalam membuat suatu inovasi guna meningkatkan aspek bisnis, model ini juga mempertimbangkan aspek sosial dan lingkungan yang akan berdampak pada inovasi yang dibuat bersifat berkelanjutan sehingga perusahaan akan lebih siap dalam menghadapi persaingan (Pigneur, 2012). Alternatif strategi pemasaran yang dipilih akan dikombinasikan dengan sebuah pendekatan dalam

membuat model bisnis, yaitu *Triple Layer Business Model Canvas* (TLBMC) untuk dapat memberikan perbaikan di sektor manajerial.

Kombinasi dari strategi *Sun Tzu The Art of War* dengan *Triple Layer Business Model Canvas* (TLBMC) diharapkan dapat membuat strategi dan inovasi yang sesuai terhadap persaingan ketat di industri pariwisata khususnya untuk Batu Flower Garden. Kombinasi dari manajemen strategi pemasaran dan bisnis model ini akan berdampak pada meningkatnya market *share*, peningkatan nilai ekonomi, dan efisiensi biaya sehingga akan berefek memenangkan persaingan (Visnjic, Neely, & Jovanovic, 2018). Selain itu dalam perkembangan ilmu pengetahuan kombinasi dari strategi *Sun Tzu The Art of War* dengan *Triple Layer Business Model Canvas* (TLBMC) merupakan kombinasi yang baru, hal ini akan dijelaskan lebih lanjut pada bab ke dua. Hasil dari analisis strategi diharapkan kapabel untuk menentukan strategi pemasaran yang cocok bagi Batu Flower Garden. Dari pemilihan strategi Batu Flower Garden diharapkan dapat mengembangkan strategi bersaing yang cocok untuk mengcover segala kemungkinan perubahan - perubahan yang terjadi di lingkungan internal dan eksternal Batu Flower Garden. Pada hasil analisis bisnis model diharapkan dapat memunculkan inovasi baru dalam menghadapi persaingan yang ketat dan membuat perusahaan lebih kuat menghadapi persaingan.

1.2. Rumusan Masalah

Sebelum menentukan rumusan masalah akan diidentifikasi masalah dari studi kasus ini agar dapat menjelaskan rumusan masalah dengan tepat. Setelah mengidentifikasi masalah ini terdapat dua masalah pokok yang didapat dari latar belakang, berikut ini adalah dua poin dari identifikasi masalah. Pertama adalah terus meningkatnya persaingan tiap tahun pada sektor wisata di Kota Batu dan banyak kemiripan inovasi dari konsep wisata yang diusung Batu Flower Garden dengan para pesaing Batu Flower Garden, sehingga mengancam keberlangsungan bisnis Batu Flower Garden. Kedua adalah inovasi dan strategi pemasaran yang dilakukan Batu Flower Garden perlu diperbaharui karena perubahan keadaan eksternal perusahaan seperti banyak tempat wisata yang memiliki kemiripan konsep dan persaingan yang semakin ketat. Dari identifikasi masalah yang sudah diuraikan

sebelumnya dapat di tentukan rumusan masalah. Rumusan masalah dari penelitian ini ada dua. Berikut ini kedua rumusan masalah yang didapat.

1. Bagaimana merumuskan strategi pemasaran pada persaingan yang ketat untuk objek wisata Batu Flower Garden?
2. Bagaimana membuat model bisnis yang sesuai bagi bisnis pariwisata Batu Flower Garden?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah sebelumnya, dapat ditarik tujuan dari penelitian ini. Tujuan penelitian ini terdiri dari dua tujuan. Berikut ini kedua tujuan penelitian yang didapat.

1. Merumuskan strategi pemasaran berdasar *Sun Tzu The Art of War* pada persaingan yang ketat untuk objek wisata Batu Flower Garden.
2. Merekomendasikan *Triple Layer Business Model Canvas* yang sesuai bagi bisnis pariwisata Batu Flower Garden.

1.4. Manfaat penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kontribusi pada objek wisata Batu Flower Garden. Manfaat atau kontribusi yang dimaksud adalah manfaat secara praktis maupun keilmuan, berikut ini adalah manfaat atau kontribusi dari penelitian ini.

1. Memberikan perbaikan pada sektor Strategi Pemasaran dan bisnis model di Batu Flower Garden.
2. Memberikan variabel-variabel yang berguna untuk perumusan strategi pemasaran berdasar elemen *Sun Tzu* baik di faktor internal maupun eksternal perusahaan.
3. Memberikan pertimbangan untuk memperbaiki strategi pemasaran bagi Batu Flower Garden guna memenangkan persaingan sehingga *marketshare* bertambah.
4. Memberikan pengetahuan ke Batu Flower Garden tentang aspek apa saja yang menjadi isi dari blok-blok di lapisan ekonomi, lingkungan, dan sosial pada *Triple Layer Business Model Canvas*.

5. Batu Flower Garden dapat membuat inovasi baru yang berkelanjutan dalam pengembangan bisnis melalui *Triple Layer Business Model Canvas*.
6. Batu Flower Garden dapat meningkatkan daya saing dan inovasi objek wisata.
7. Penelitian ini memberikan kontribusi pada keilmuan dengan adanya kombinasi pembuatan strategi pemasaran berdasarkan *Sun Tzu The Art of War* dengan *Triple Layer Business Model Canvas*.

1.5. Batasan Penelitian

Agar penelitian ini menjadi lebih baik dan lebih terfokus maka ada beberapa batasan dalam penelitian ini, berikut adalah batasan dari penelitian ini:

1. Responden wawancara adalah Manajer Pemasaran, Manajer Operasional, dan *Owner* dari objek wisata Batu Flower Garden selain itu data juga diambil dari komentar warganet di akun media sosial Batu Flower Garden atau website *pe-review* tempat wisata yang terpercaya seperti TripAdvisor.
2. Penelitian hanya sampai tahap perencanaan.
3. Data keuangan tidak digunakan dalam penelitian ini.
4. Pengambilan data dilakukan sebelum terjadi pandemi Covid-19.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan pada penelitian ini disusun menjadi lima bab yang meliputi sebagai berikut:

Bab 1: Pendahuluan

Bab satu menjelaskan tentang latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian yang digunakan dalam penelitian dan Penulisan sistematika penelitian.

Bab 2: Tinjauan Pustaka

Bab dua berisi tentang kerangka dasar konseptual penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, yang terdiri dari konsep metode dan alat yang diharapkan bermanfaat dalam melakukan pengolahan data dan membantu dalam menafsirkan hasil yang diperoleh.

Bab 3: Metodologi Penelitian

Pada Bab tiga menerangkan step-step penelitian yang bertujuan menyelesaikan masalah. Langkah-langkah yang sudah ditetapkan adalah kerangka kerja yang digunakan sebagai panduan melakukan penelitian.

Bab 4: Pengumpulan Dan Pengolahan Data

Bab empat memaparkan beberapa data-data yang diperlukan untuk kegiatan penelitian. Profil perusahaan digunakan untuk menerangkan kegiatan bisnis perusahaan. Pada bab empat juga akan dijelaskan pengolahan dari data data yang diambil.

Bab 5: Analisis Dan Pembahasan

Pada bab lima akan dilakukan Analisis dari hasil pengolahan data sebelumnya. Hasil dari analisis yang digunakan sebagai kesimpulan dan saran pada penelitian ini.

Bab 6: Kesimpulan Dan Saran

Bab enam akan disampaikan kesimpulan yang dihasilkan dari hasil analisis data dari bab lima. Selain kesimpulan juga disampaikan beberapa saran guna pengembangan bisnis perusahaan yang bersifat ilmiah dan juga saran untuk penelitian berikutnya jika ada pihak yang berniat mengembangkan penelitian ini.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tinjauan pustaka yang tersusun dari Gambaran umum perusahaan, teori, hingga metode yang digunakan. Hal ini bertujuan sebagai dasar teori dari proses penelitian yang akan diteliti dalam tesis ini.

2.1 Jasa

Semua kegiatan ekonomi dengan output selain produk dalam bentuk fisik, memberikan nilai tambah dan secara prinsip *intangible* bagi pembeli pertamanya, diproduksi serta dikonsumsi saat bersamaan, adalah pengertian dari jasa (Bartono, 2005). Pendapat lain mengatakan bahwa setiap tindakan yang ditawarkan oleh suatu entitas ke entitas lain yang secara prinsip *intangible* dan mengakibatkan perpindahan kepemilikan adalah pengertian dari jasa (Kotler Philip, Bowen Jhon, 2002).

Jasa memiliki empat karakteristik yang selalu melekat di produk jasa. Empat karakteristik itu adalah *intangibility* (tak berwujud), *inseparability* (tidak dapat dipisahkan), *heterogenitas* (berbeda beda) dan *perishability* (tidak tahan lama), dan *Lack of Ownership* (ketiadaan kepemilikan) (Kotler Philip, Bowen Jhon, 2002). *Intangibility* (tidak berwujud) maksudnya jasa tidak bisa dilihat, didengar, dicium, dirasa, sebelum dibeli dan dikonsumsi tapi jasa merupakan, kinerja, tindakan, proses, pengalaman, usaha bersifat abstrak. Maksud dari *inseparability* (tak dapat dipisahkan) adalah jasa dijual dulu, kemudian diproduksi serta dikonsumsi pada waktu dan tempat yang sama. *Heterogenitas* (berbeda-beda) maksudnya jasa bersifat berbeda-beda karena merupakan tidak ada standar khusus mengenai hasil outputnya, artinya banyak variasi jenis, kualitas, bentuk, dan tergantung kepada siapa, dimana dan kapan jasa diproduksi. Penjelasan dari *perishability* (tidak tahan lama) adalah jasa merupakan komoditas yang tak tahan lama, tidak bisa dijual kembali atau dikembalikan, dan tidak dapat disimpan untuk pemakaian ulang. *Lack of Ownership* (ketiadaan kepemilikan) memiliki arti waktu kepemilikan suatu jasa sangat terbatas dalam kurun waktu tertentu saja contohnya jasa penerbangan pendidikan, bioskop, kamar hotel).

2.2 Pariwisata

Proses kepergian dalam kurun waktu tertentu dari sekelompok atau seseorang manusia menuju tempat lain di luar lingkungan tempat tinggalnya yang disebabkan berbagai seperti kepentingan sosial, Pendidikan, kesehatan, agama, politik, ekonomi, kebudayaan, ataupun sekedar ingin tahu pengalaman merupakan definisi pariwisata (Oka, 2013). Sedangkan menurut (Wahab Salah, 1996) pariwisata adalah kegiatan seseorang yang dilakukan dengan sadar guna mendapat pelayanan secara bergantian pada suatu tempat, dalam kurun waktu tertentu dengan tujuan mencari kepuasan yang bermacam-macam. “Pariwisata adalah beraneka ragam aktivitas wisata dan di-*support* melalui layanan dan fasilitas yang disediakan, pemerintah daerah, pemerintah pusat, masyarakat, pengusaha, dan sesama wisatawan (Republik Indonesia, 2009).” Menurut WTO (World Tourism Organization), pariwisata adalah aktivitas seseorang saat melakukan perjalanan ke serta *stay* di sebuah daerah tujuan di luar lingkungan biasanya (World Tourism Organization, 2014). Sedangkan industri pariwisata adalah sebuah entitas ekonomi yang bertugas untuk memberikan dan memuaskan apa yang diinginkan pelancong serta membuat adanya hubungan antara pelancong dan objek wisata yang dikunjungi (Oka, 2013). Industri wisata dibagi menjadi dua berdasar tingkat kepentingannya.

1. Industri pariwisata primer: adalah industri yang mengakomodasi para pelancong dan memberikan transportasi, penginapan dan makanan. Contohnya adalah agen travel, Tour operator, hotel, dan tempat wisata.
2. Industri pariwisata sekunder: adalah industri yang mendukung industri industri pariwisata. Contohnya bank, industri supplier dan lain lain.

2.3 Pemasaran

Pemasaran merupakan pengawasan, perencanaan, dan analisis tentang sumber kebijakan serta aktivitas berkesinambungan terhadap industri yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen tertentu yang terpilih guna memperoleh profit (Kotler Philip, Bowen Jhon, 2002). Menurut Wahab tahun 1996 pemasaran memiliki pengertian kegiatan atau aktivitas dengan *demand* yang asli maupun masih berbentuk potensi akan jasa dan barang/ benda yang diusahakan, disediakan, serta diformulasikan, oleh *seller*. Sehingga

pemasaran dapat definisi sebagai cara dalam melakukan bisnis dengan fokus pada konsumen daripada produk (Wahab Salah, 1996). Fungsi-fungsi dari manajemen seperti, pengawasan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, dan perencanaan terhadap output-outputnya, difokuskan pada orientasi *marketing* atau pemasaran yang menciptakan sebuah kumpulan strategi dan teknik untuk mengapai tujuan yang ditetapkan industri.

2.3.1 Pemasaran Pariwisata

Pemasaran pariwisata merupakan sebuah koordinasi dan sistem yang melakukan berbagai kebijakan dari organisasi perusahaan untuk berkecimpung dibidang kepariwisataan guna tercapainya kepuasan dari kebutuhan wisatawan sambil mencari keuntungan, (Oka, 2013). Sedangkan menurut Salah Wahab, 1996 Pemasaran pariwisata adalah suatu proses manajemen organisasi kepariwisataan guna menentukan potensi dan aktual turisme, membuat komunikasi bersama turis guna menentukan dan mempengaruhi keinginan, kesukaan, motivasi, kebutuhan, dan ketidak sukaan terhadap sebuah daerah (Wahab Salah, 1996). Berikutnya mengadaptasi dan merumuskan objek wisata guna tercapainya kepuasan dari para wisatawan sehingga dapat tercapai tujuan yang diinginkan. Pemasaran pariwisata memiliki elemen penting yaitu *marketing mix 7P* yang terdapat ada metode pemasaran yang dimana metode ini adalah faktor-faktor internal perusahaan (Oka, 2013). Unsur *marketing mix* terdiri dari 7P, berikut ini adalah penjelasan dari 7P.

1. *Product* (produk)

Elemen terpenting dari program *marketing* atau pemasaran salah satunya adalah produk. Strategi produk bisa berpengaruh pada strategi *marketing* atau pemasaran lainnya. Pembelian produk bertujuan untuk memiliki sebuah produk namun juga untuk keinginan konsumen dan memenuhi kebutuhan. Ini perlu difokuskan dalam produk di pariwisata adalah manfaat produk, utilitas wahana, vasilitas dan desa in tempat (Sarker Hossain Amzad , Aimin Wang, 2012).

2. *Price* (Harga)

Pengorbanan ekonomis yang dilakukan konsumen guna mendapatkan jasa atau produk merupakan pengertian Harga atau *price*. *Price* atau harga merupakan

faktor penting ketika pelanggan mengambil keputusan guna melakukan transaksi atau tidak transaksi. Harga dikatakan murah, mahal atau sedang dilihat dari kemampuan finansial seseorang tidaklah sama. Hal ini tergantung dari persepsi seseorang bedasar dilatar belakangi dari lingkungan kehidupan serta keadaan individu. Sehingga harga yang di berikan oleh sebuah tempat wisata haruslah dapat di jangkau target pasar dan juga harus dapat bersaing dengan tempat wisata lainnya (Sarker Hossain Amzad , Aimin Wang, 2012).

3. *Promotion* (promosi)

aktivitas menyampaikan info dari *seller* pada *buyer* dalam saluran penjualan guna mempengaruhi sikap merupakan definisi dari *Promotion* atau Promosi. Melalui media periklanan sebuah organisasi bisa mempersuasi masyarakat dan pembeli menggunakan media yang disebut media massa seperti, tabloid majalah, radio, direct mail, televisi, serta koran. Media untuk melasanakan aktifitas promosi ada empat, berikut ini ke empat media tersebut: (1) promosi penjualan, (2) periklanan, (3) pemasaran langsung, dan (4) publisitas dan hubungan masyarakat. Jenis dan bentuk dari produk menentukan media promosi (Sarker Hossain Amzad , Aimin Wang, 2012).

4. *Place* (Saluran Distribusi)

sekelompok lembaga yang melakukan aktivitas menyalurkan jasa atau produk dari produsen menuju konsumen merupakan arti dari *Place* arau saluran distribusi. Dari penjelasan tadi *Place* atau yangdimaksud saluran distribusi suatu jasa dan barang adalah aktivitas serta fungsi guna mentransfer jasa atau produk bersamaan dengan hak milik dari produsen kepada konsumen. Distribusi juga dipengaruhi oleh kemudahan mendapatkan produk di *market* dan tersedia ketika konsumen sedang mencarinya. Hal yang perlu di perhatikan dalam distribusi di tempat wisata adalah lokasi tempat wisata itu sendiri dan agen travel yang juga mendistribusikan paket (Sarker Hossain Amzad , Aimin Wang, 2012).

5. *People* (Partisipan)

Partisipan merupakan pekerja-pekerja penyedia layanan atau jasa maupun *seller* bisa mengerjakan tugasnya dengan benar. Hal yang termasuk menunjang

baiknya pekerjaan karyawan adalah pelatihan dan penilaian pekerja (Sarker Hossain Amzad , Aimin Wang, 2012).

6. *Process* (Proses)

Aktivitas menunjukkan bagaimana organisasi memberikan pelayanan pada konsumen saat menikmati jasa adalah penertian Proses. Industri jasa selalu menawarkan bermacam-macam layanan guna menarik perhatiandari konsumen. Alur pelayana pengunjung dan standarisasi operasional juga harus diperhatikan (Sarker Hossain Amzad , Aimin Wang, 2012).

7. *Physical Evidence* (Lingkungan fisik)

keadaan yang di dalamnya merupakan suasana adalah maksud dari *physical evidence* atau lingkungan fisik. Karakteristik dari *physical evidence* atau lingkungan fisik adalah sisi paling jelas keterkaitannya dengan situasi. Situasi atau keadaan yang dimaksud adalah lingkungan institusi, dekorasi ruangan, kondisi geografi, suara, cahaya, aroma, cuaca, posisi wahana dan fasilitas fasilitas yang menunjang pekerja dalam melakukan kegiatannya (Sarker Hossain Amzad , Aimin Wang, 2012).

2.3.2 Strategi Pemasaran

Menurut Yoeti Oka, 2013 menyatakan bahwa alat untuk mencapai tujuan jangka pendek, kangka menengah, atau tujuan jangka panjang dari sebuah organisasi berdasar olaoasi sumberdasay yang dimiliki merupakan pengertian dari strategi. Strategi pemasaran juga berisi sekelompok prinsip yang mendasari Manajer Marketing atau manajer pemasaran guna tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi berdasar target pasar tertentu (Kotler Philip, Bowen Jhon, 2002). Perumusan strategi pemasaran yang dikhususkan pada persaingan bisnis terdapat 3 jenis yang umum dikenal industri yaitu berdasarkan *Sun Tzu The Art of War*, *Blue Ochen Strategy* dan *Porter Five Forces* (Reid, Short, & Ketchen, 2018).

1. *Sun Tzu The Art of War*

Sun Tzu The Art of War atau dalam Bahasa Indonesia disebut seni perang *Sun Tzu* merupakan konsep perumusan dan pemilihan strategi yang beraasal dari militer cina kuno. Dalam konsep ini menitik berakan pada memengangkan persaingan dengan cara mengetahui keleihan dan kekurnagan Perusahaan serta

mengetahui kelebihan dan kekurangan perusahaan pesaing yang kemudian dimasukkan kedalam lima elemen *Sun Tzu*. Setelah melakukan kalkulasi nantinya perusahaan akan memilih *stratagems* dari 36 *stratagems* yang disediakan, dimana *stratagems* yang terpilih akan disesuaikan dengan kemampuan perusahaan dan keadaan pesaing. Kelebihan dari konsep ini adalah pada keflexibelan strategi yang ada sehingga proses implementasi akan memiliki biaya rendah dan mudah diaplikasikan (S. Tzu, 2005).

2. *Blue Ochen Strategy*

Blue Ochen Strategy merupakan sebuah konsep strategi dimana menjadikan persaingan antar perusahaan sudah tidak relevan lagi salah satu caranya agar membuat persaingan tidak relevan ialah dengan memilih *market niche* yang berbeda dan produk atau pelayanan yang berbeda dengan Perusahaan lain. Hal ini membuat pasar tersendiri sehingga tidak ada pesaing. *Blue Ochen Strategy* Memfokuskan pada pembuatan inovasi dari konsep produk atau layanan yang akan disalurkan ke konsumen. Kekurangna pada konsep ini adalah butu investasi dengan biaya tinggi untuk menciptakan inovasi (Mauborgne, 2005).

3. *Porter Five Forces*

Porter Five Forces merupakan konsep pementukan strategi bersaing berdasarkan kelima aspek yaitu aspek perusahaan pesaing, produk pengganti, perusahaan pesaing baru, daya tawar konsumen, daya tawar supplier. Setelah memperhitungkan lima aspek diatas perusahaan akan memilih tiga strategi porter yaitu strategi fokus, pemimpin harga pasar, dan menggunakan konsep produk yang berbeda dengan pasar. Kekurangan dari konsep ini adalah pilihans strategi yang kaku sehingga susah untuk di implementasikan pada perusahaan (Stephanie Michaux, 2012).

Alasan pemilihan *Sun Tzu The Art of War* ialah karena *Sun Tzu The Art of War* memiliki banyak pilihan strategi dan juga memiliki keflexibelan pada penerapan sehingga biaya implementasi lebih murah. Hal ini tidak seperti *Blue Ochen Strategy* yang memiliki biaya tinggi untuk mengimplementasikanya, sedangkan pada *Porter Five Forces* memiliki sifat strateinya lebih kaku dan cuman memiliki sedikit pilihan strategi sehingga penerapan strategi lebih sulit.

2.4 Seni perang *Sun Tzu*

Sun Tzu The Art of War atau seni perang *Sun Tzu* merupakan esensi strategi untuk menang. Seni perang ini berdasarkan strategi perang militer dan dikombinasikan dengan strategi bisnis. Strategi ini banyak diadopsi di berbagai bidang seperti pada bidang olah raga, persaingan personal, bisnis, dan tentunya di bidang militer itu sendiri. Strategi ini digunakan pada bidang pemasaran oleh perusahaan-perusahaan untuk memenangkan persaingan pasar. Menurut *Sun Tzu* untuk memenangkan sebuah pertempuran atau persaingan seseorang harus mengetahui kelemahan dan kekuatan diri sendiri dan kelemahan dan kekuatan pesaing dengan begitu dapat dipastikan kemenangan milik kita (Hou, 2004).

2.4.1 Aplikasi *Sun Tzu* dalam Pemasaran

Ada lima kunci dalam menerapkan seni perang *Sun Tzu* yang terdapat dalam perumusan strategi yang menggunakan pengaplikasian seni perang *Sun Tzu* dalam ranah *marketing* atau pemasaran. Lima elemen tersebut adalah *moral influencemisi* (misi), *leadership* (kepemimpinan), *doctrin and methods* (metode dan disiplin), *graud* (lapangan), *climate* (lingkungan). Berikut ini adalah penjelasan lebih rinci dari ke lima elemen tersebut (Hou, 2004).

1. *Moral Influence* (Misi)

Maksud dari *moral influencemisi* adalah misi yang dilaksanakan oleh pekrja (Michaelson, G.A & Michaelson, 2004). Misi adalah faktor yang merujuk pada tujuan yang berkelanjutan dari sebuah perusahaan yang sangat berkaitan terhadap tujuan yang spesifik. Misi harus dapat dimengerti secara muda dan jelas sehingga mudah dipahami, konsumen, pekerja, dan pimpinan perusahaan. Hal ini bertujuan memberi pengaruh moral dalam aspirasi. Sebuah misi tunggal selalu mengawali sebuah perusahaan misalnya meningkatkan pendapatan perusahaan. Untuk mencapai misi tersebut perusahaan harus memenuhi terlebih dahulu tujuan atau kebutuhan pekerja terlebih dahulu (Hidayat, 2006). Pertimbangan dan pencapaian berbagai tujuan serta strategi alternatif dengan tidak mengurangi kreativitas merupakan misi yang baik (David, 2010). Karakter misi yang efektif yaitu menghasilkan alternatif strategi, demotivasi

pembaca untuk melaksanakan aksi, dan memiliki arah memperluas arah pangsa pasar (David, 2010).

2. *Leadership* (Kepemimpinan)

Untuk memenangkan persaingan diperlukan kepercayaan pekerja terhadap kemampuan pemimpinnya dan kepercayaan pemimpin terhadap bawahannya (Hou, 2004). Pemimpin harus memiliki tiga kualitas yaitu memiliki pemikiran manajemen, memiliki kemampuan memotivasi bawahannya, dan pemimpin harus memiliki pemikiran teoritis yang berarti memiliki strategi-strategi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. *Sun Tzu* menyebutkan ada lima karakter kualitas dari kepemimpinan. Berikut ini adalah penjelasannya.

- a. *Caring*, pemimpin perusahaan menunjukkan perhatian terhadap bawahannya dan pelanggannya
- b. *Intelligence*, pemimpin perusahaan dapat menemukan memanfaatkan peluang yang ada serta bisa mengubah *climate*.
- c. *Courage*, pemimpin perusahaan bisa mengambil keputusan dengan cepat serta bisa menentukan tindakan dan taktik guna memanfaatkan peluang.
- d. *Discipline*, pemimpin perusahaan harus bersikap adil, bijaksana dan tegas dalam persaingan bisnis.
- e. *Trusty*, pemimpin perusahaan mempercayai bawahan dan dipercaya bawahannya dalam melakukan pekerjaan sehingga disegani pekerja dan pelanggan.

3. *Doctrin and Methods* (Doktrin dan Metode)

Doktrin merupakan nilai yang dianut leader atau pemimpin atau inti keyakinan yang dapat menyusun budaya organisasi. Strategi tak bisa menghancurkan budaya, akan tetapi budaya lah yang bisa menghancurkan strategi. Doktrin di sini berfokus pada standar kemampuan tiap jabatan (Hou, 2004). Sedangkan Metode adalah usaha yang dilakukan dalam menjalankan strategi pemasaran. Metode dalam bidang pemasaran pariwisata terdiri dari *marketing mix 7P* yang terdiri dari *product, price, promotion, place, people, process, and physical evidence* (Oka, 2013). Metode yang tersusun oleh 7P juga didukung dengan penelitian (Low & Martin, 1995) yang menyatakan bahwa metode pada elmen *Sun Tzu* terkandung 7P.

4. *Graud* (Lapangan)

Menilai lapangan digunakan untuk menentukan daerah mana yang sesuai dalam persaingan. Perusahaan harus memilih area mana kekuatan perusahaan bertemu dengan kelemahan pesaing sehingga tercipta keunggulan kompetitif yang diperlukan untuk sukses. Ada lima perpaduan kekuatan yang dapat menjadi hakikat persaingan sesuai dengan *poster five* yaitu persaingan antar perusahaan, potensi pengembangan produk-produk pengganti, potensi masuknya pesaing baru, daya tawar konsumen, dan daya tawar pemasok. Elemen ini berfungsi membandingkan dan mengevaluasi perusahaan kita dengan perusahaan kompetitor (Rachmat, 2015).

5. *Climate* (Lingkungan)

Elemen ini lebih berfokus kepada analisis eksternal untuk menilai dan mempelajari hal-hal yang dapat dijadikan peluang bagi perusahaan seperti lingkungan pasar yang mendukung keadaan perusahaan saat ini. Teknologi, politik, sosial, ekonomi merupakan peluang dan ancaman di luar kendali organisasi (Hou, Sheng, dan Hidayat, 2006). Ada dua langkah dalam menilai lingkungan yaitu:

- a. Pengumpulan informasi berupa kemajuan teknologi, keadaan pemerintah, hukum yang berlaku, keadaan struktur politik, budaya yang ada, struktur sosial, struktur ekonomi dan pasar yang memasok kebutuhan perusahaan dalam suatu daerah.
- b. Mengaitkan organisasi dan lingkungan dari legalisasi informasi yang terkumpul.

2.4.2 *Stratagems Sun Tzu*

Ada 36 *stratagems Sun Tzu* (36 siasat *Sun Tzu*) yang dibagi dalam 6 bab (Peter, 2013). Pada setiap babnya terdiri dari 6 *stratagems*. Ke enam bab ini dibagi menjadi dua jenis yaitu bab 1 hingga bab 3 adalah kumpulan *stratagems* jika Perusahaan lebih kuat daripada pesaing pesaingnya, sedangkan bab 4 hingga bab 5 jika perusahaan sama kuat atau lebih lemah dibanding pesaing.

Stratagems pada bab 1 sampai tiga merupakan kumpulan siasat yang dapat digunakan jika perusahaan memiliki kekuatan lebih besar dibandingkan pesaing pesaingnya. Bab-bab *stratagems* ini digunakan jika perusahaan mengincar kemenangan dari pesaing. Bab ini terdiri dari bab satu *Winning Stratagems*, bab dua *Enemy Dealing Stratagems*, dan bab tiga *Attacking Stratagems*.

1. Bab satu: *Winning Stratagems*

Winning Stratagems digunakan jika perusahaan memiliki kekuatan yang lebih besar dibanding dengan kekuatan pesaing serta adanya perhitungan dan perencanaan yang matang untuk mendapatkan kesempatan menang yang besar. *Winning Stratagems* akan sangat cocok digunakan jika perusahaan diprediksi dapat menang dengan mudah mapesaing pesaing

a. *Deceive The Heavens to Cross The Ocean*

Menutupi tujuan sesungguhnya dengan menyebarkan informasi tujuan palsu ke pesaing berulang kali, sampai pesaing lengah dan tidak siap menghadapi fakta pada akhirnya.

b. *Besiede Wei to Rescue Zhao.*

Saat pesaing terlalu kuat untuk dihadapi secara langsung, maka serang bagian lain pesaing yang lemah tapi penting (diperlukan/ disukai). Pesaing akan mundur dan mengubah tujuannya untuk mendukung bagiannya yang lemah. Gap perubahan tujuan tersebut akan melemahkan kekuatan dan moral pesaing.

c. *Kill with a Borrowed Knife*

Menggunakan kekuatan pihak ke tiga hal ini disebabkan tak ingin menggunakan kemampuan sendiri sebab masih memiliki banyak kelemahan. Gunakan profokasi guna memperdaya pihak ke tiga agar menyerang musuh, perdaya anakbuah pesaing agar berkhianat, atau dapat juga menggunakan kelebihan pesaing untuk menghancurkan dirinya sendiri. Sehingga mengalahkan pesaing menggunakan kekuatan negara/perusahaan lain atau kekuatan pesaing sendiri yang membelot atau terkena muslihat.

d. *Substitute Leisure for Labour*

Menunggu waktu dan tempat yang tepat di saat pesaing tidak menyadari. Membiarkan pesaing mengerahkan kekuatannya dalam peperangan yang

kurang berarti, sedangkan perusahaan menghimpun kekuatan untuk mempersiapkan peperangan berikutnya. Di saat pesaing telah lelah dan lengah, perusahaan segera menyerang.

e. *Loot a Burning House*

Terus memantau informasi situasi pesaing. Di saat pesaing dalam kondisi terlemah, serang tanpa ampun dan taklukkan untuk mencegah masalah di masa depan.

f. *Make a Sound in The East, Then Strike in The West*

Menciptakan dugaan pesaing dengan serangan palsu di satu tempat, dan mengerahkan serangan kejutan di tempat lain.

2. Bab dua: *Enemy Dealing Stratagems*

Enemy Dealing Stratagems dipakai saat berhadapan dengan pesaing. Untuk memenangi peperangan dalam kondisi ini, harus meningkatkan kekuatan pasukan dan sehingga kekuatan perusahaan meningkat jauh dibandingkan pesaing.

a. *Create Something from Nothing*

Membuat ilusi seakan-akan terdapat sesuatu, padahal sebenarnya tidak ada. Atau sebaliknya ilusi seakan-akan tidak terdapat apapun, padahal sebenarnya ada sesuatu.

b. *Openly Repair The Gallery Roads, but Sneak Through The Passage of Chencang*

Menyebarkan informasi ke pesaing bahwa pertempuran masih jauh atau belum akan terjadi. Kemudian mengejutkan pesaing melalui jalan pintas atau dengan menguntitnya.

c. *Watch The Fires Burning Across The River*

Menunda masuk ke arena peperangan sampai semua pemain kelelahan. Kemudian masuk dengan kekuatan penuh dan menuntaskan sisa-sisa yang tertinggal.

d. *Hide A Knife Behind A Smile*

Menutupi kekuatan dan berpura-pura bekerja sama dengan pesaing. Di saat pesaing telah memercayai dan lengah, segera menyerang.

- e. *Sacrifice The Plum Tree to Preserve The Peach Tree*
Mengorbankan sasaran kecil/ jangka pendek untuk mendapatkan sasaran besar/ jangka panjang.
- f. *Take The Opportunity to Pilfer A Goat*
Membuat rencana yang cukup fleksibel untuk memanfaatkan peluang yang ada meskipun kecil untuk mendapatkan keuntungan.

3. Bab Tiga: *Attacking Stratagems*

Attacking Stratagems adalah *stratagems* yang digunakan untuk titik lemah pesaing yang paling penting. Penggunaan *stratagems* ini memerlukan banyak informasi yang tentang pesaing agar dapat menyerang titik terlemah pesaing.

- a. *Startle The Snake by Hitting The Grass Around It*
Melakukan sesuatu tidak biasa, tanpa tujuan, aneh, dan tak terduga, tetapi spektakuler ("*hitting the grass*") untuk memprovokasi respon pesaing ("*startle the snake*"), sehingga pesaing menyimpang dari rencana dan posisinya atau untuk mengacaukan pikiran pesaing.
- b. *Borrow a Corpse to Resurrect The Soul*
Menggunakan teknologi atau metode yang terlupakan atau ditinggalkan dan arahkan untuk tujuan yang baru.
- c. *Entice The Tiger to Leave It Is Mountain Lair*
Menghindari menghadapi secara langsung pesaing yang dalam posisi kuat. Memancing pesaing untuk menjauhi posisi sumber kekuatannya.
- d. *In Order To Capture, One Must Let Loose*
Pada saat terpojok, pesaing akan meluncurkan serangan putus asa. Biarkan pesaing berpikiran adanya peluang perjanjian perdamaian tanpa perlu ditekan. Pada akhirnya pesaing akan menyerah tanpa bertarung.
- e. *Tossing Out a Brick to Get a Jade Gem*
Mengelabui pesaing dengan membuat pesaing serakah merasa yakin memperoleh sesuatu dengan memancingnya menggunakan umpan yang kecil ("*toss out a brick*") dan berharap pengembalian yang lebih bernilai ("*get a jade gem*").

f. *Defeat The Enemy by Capturing Their Chief*

Jika pasukan pesaing kuat namun diketuai oleh *leader* yang mengandalkan ancaman serta uang, maka ambil *leader*. Jika *leader* mati hal ini akan membuat anakbuahnya akan tercariberaai atau akan memihak kita. Namun jika anakbuah pesaing loyal pada *leader*-nya, maka berhati-hati, anakbuah pesaing bisa melanjutkan perpesaingan dengan motif membalas dendam. Singkatnya Jika kekuatan pesaing tergantung pada pimpinannya, maka taklukkan pimpinannya. Jika pimpinannya jatuh, maka sisa kekuatan akan melemah atau bahkan berpindah pihak ke perusahaan.

Stratagems pada bab empat hingga enam merupakan kumpulan siasat yang dapat digunakan jika perusahaan memiliki kekuatan lebih rendah atau sama dengan pesaing pesaingnya. Bab-bab *stratagems* ini digunakan jika perusahaan memilih tidak mengincar kemenangan tapi hanya ingin memiliki kekuatan dan kesempatan yang sama dengan pesaing. Bab bab ini terdiri dari bab empat *Chaos Stratagems*, bab lima *Enemy Dealing Stratagems*, dan bab enam *Attacking Stratagems*.

4. Bab Empat: *Chaos Stratagems*

Chaos Stratagems akan cocok digunakan jika perusahaan ingin membingungkan pesaing supaya pesaing tidak mengetahui apa yang sebenarnya yang akan dilakukan oleh perusahaan. Strategi ini secara tidak langsung akan merusak informasi yang diterima pesaing sehingga strategi pesaing akan kacau.

a. *Remove The Firewood Under The Cooking Pot*

Jika kita memiliki pesaing yang kuat untuk mepesaingnya secara langsung kita harus dapat melemahkannya dengan menjatuhkan pondasinya dan menyerang sumber dayanya pendukung pesaing. Singkatnya menghilangkan/memindahkan sumber kekuatan utama pesaing

b. *Catch a Fish While The Water Is Disturbed*

Sebelum bersaing, kita sebaiknya membuat keributan guna melemahkan persepsi dan pertimbangan pesaing. Kita harus membuat sesuatu yang aneh tidak biasa, dan tidak terprediksi pesaing agar membuat kecurigaan pesaing serta mengacaukan mindsetnya. Musuh ketika kebingungan lebih mudah diserang. Singkatnya membuat kekacauan di arena untuk membingungkan pesaing, selanjutnya memanfaatkan kebingungan itu kepentingan tujuan

c. *Slough Off The Cicada's Golden Shell*

Jika dalam keadaan tersudut, dan kita cuman memiliki peluang melarikan diri serta hanya bisa mengonsolidasi anakbuah kita, buatlah ilusi. Selagi fokus pesaing teralihkan kita pindahkan pasukan dengan rahasia Singkatnya menutupi kekuatan perusahaan sehingga seakan-akan mempunyai kekuatan yang lebih besar.

d. *Shut The Door to Catch The Thief*

Kalua kita mempunyai sebuah kesempatan guna mengalahkan semua pesaing maka gunakan *stratagems* ini, agar mempercepat penyelesaian pertempuran. Membuat pesaing lepas memberikan efek konflik baru. Namun jika pesaing dapat melarikan diri, kita wajib berhati-hatilah saat mengejar pesaing. Singkatnya mengepung pesaing, menaklukkannya dan mencegahnya kabur. Namun jika ternyata pesaing berhasil lolos, maka dilakukan pengejaran

e. *Befriend a Distant State While Attacking a Neighbour*

Jarang sekali perusahaan yang dekat dengan kita menjadi pesaing namun perusahaan yang jauh malah menjadi kawan yang baik. Jika perusahaan kita adalah paling kuat dalam sebuah wilayah, ancaman paling besar merupakan Perusahaan terkuat nomor dua diwilayah kita, bukan yang terkuat diwilayah yang jauh. Singkatnya membangun aliansi dengan negara/perusahaan lain dari luar arena untuk menghadapi pesaing di arena pertempuran.

f. *Obtain Safe Passage to Conquer The State of Guo*

meminjam sumber daya kawan guna menyerang pesaing yang sama. Setelah pesaing ditaklukkan, gunakan sumber daya tadi dengan memposisikan kawan diposisi pertama untuk diserang pesaing berikutnya. Singkatnya mempergunakan kekuatan aliansi untuk menghadapi pesaing yang dituju.

5. Bab Lima *Proximate Stratagems*

Proximate Stratagems memiliki situasi kekuatan dan peluang yang sama dengan pesaing. Tak ada satu pun pihak yang saling mengungguli. Tujuan kumpulan *stratagems* ini adalah membuat situasi seimbang.

a. *Replace The Beams With Rotten Timbers.*

Lakukan sebuah kacaukan pada formasi pesaing lalu merusak cara pesaing beroperasi, lakukan perubahan pada aturan yang digunakan pesaing, kemudian

membuat *training* yang berpesaingan dengan *training* aslinya. Melalui taktik ini kita sudah menghancurkan hal hal pendukung yang diperlukan oleh pesaing dalam membuat anakbuah yang efisien serta efektif. Singkatnya mengacaukan formasi pesaing, metode pesaing, peranan staf pesaing, dan latihan mereka untuk mengurangi pilar kekuatannya

b. Point at The Mulberry Tree While Cursing The Locust Tree

Guna meningkatkan kedisiplinan, pengontrolan, serta menginfokan beberapa atau suatu pihak akan posisinya diluar dari konfrontasi secara langsung; sebaiknya menggunakan analogi ataupun sindiran dengan tidak menyebut nama secara langsung, pihak yang dituduh tak dapat membalas balik tanpa keberpihakan yang transparan. Singkatnya mendisiplinkan, mengendalikan dan mengingatkan posisi dan situasi saat berperang untuk menghindari konfrontasi secara langsung.

c. Point at The Mulberry Tree While Cursing The Locust Tree

Sembunyi dengan alibi kebodohan, gila, dan mabuk guna membuat ambiguitas dari tujuan kita. persuasi pesaing kita kedalam sikap yang meremehkan kelebihan kita hingga akhirnya pesaing terlalu percaya diri sehingga menurunkan pertahanannya. Pada keadaan ini kita bisa menyerangnya. Singkatnya berpura-pura bodoh, atau gila untuk menciptakan kebingungan pesaing terhadap kemampuan perusahaan, sehingga terlalu percaya diri dan lengah sehingga mudah untuk diserang.

d. Remove The Ladder When The Enemy Has Ascended to The Roof

Gunakan tipu muslihat atau umpan lalu giring pesaing kita dalam daerah berbahaya. berikutnya putus saluran komunikasinya serta jalur untuk kabur. Guna menyelamatkan dirinya, pesaing akan bertarung terhadap kekuatan kita serta elemen lingkungan atau memancing pesaing untuk memasuki arena, selanjutnya mengepungnya dan menyingkirkan kemungkinan pesaing kabur, kemudian membiarkannya hingga kekuatannya melemah karena kekurangan sumber daya.

e. *Deck The Tree With False Blossoms*

Memancing pesaing dengan menciptakan ilusi yang membuat barang tak berharga menjadi seakan-akan bernilai atau membuat arena tanpa tantangan menjadi seakan-akan berbahaya. Buat tuan rumah dan tamu bertukar tempat.

f. *Make The Host and The Guest Exchange Roles*

Taklukkan pesaing lewat dalam dengan menyusup maerkas pesaing di bawah tipu muslihat kerja sama, perjanjian damai, atau penyerahan diri. Lewat metode ini kita bisa mengetahui kekurangan lalu pada waktu anak buah pesaing beristirahat, lakukan serang mendadak langsung ke inti pertahanannya. Singkatnya awalnya berpura-pura menjadi tamu (pendatang yang ingin bekerja sama) untuk diterima, tetapi mengembangkan diri dari dalam dan menjadi pemilik (pemimpin) kemudian.

6. Bab Enam *Defeat Stratagems*

Defeat Stratagems ini dipergunakan saat kekuatan pesaing jauh lebih besar dari kita dan boleh dikatakan kekalahan sudah didepan mata serta banyak kemungkinan-kemungkinan yang tidak memihak ke kita yang akan terjadi. Tujuan *stratagems* ini adalah meminimalisir kerugian yang perusahaan dapatkan.

a. *The Beauty Trap*

Mengirimkan wanita cantik ke perkemahan pesaing untuk (1) merayu pimpinan agar membocorkan strateginya, (2) memancing pertikaian antar tentara untuk memperebutkannya, atau (3) menimbulkan kecemburuan sehingga muncul intrik di dalamnya.

b. *The Empty for Strategy*

Mempersiapkan kekuatan secara tersembunyi, menyerang secara gerilya dan tak terduga untuk mengelabui pesaing seakan-akan mempunyai kekuatan besar yang tersembunyi.

c. *Let The Enemy's Own Spy Sow Discord in The Enemy Cam*

Memecahbelah kekuatan pesaing serta memunculkan skandal dan pertikaian di tubuh pesaing sampai kekuatannya melemah dan dapat diserang.

d. *Inflict Injury On One's Self to Win The Enemy's Trust*

Tipuan terluka dapat mengakibatkan dua peluang. peluang kesatu, pesaing akan releks sejenak sebab karena pesaing tak melihat kita sebagai ancaman.

Kedua ialah merayu pesaing kita dengan tipuan terluka agar lawan merasa aman kemudian kita serang.

e. *Chain Stratagems*

Dalam keadaan tertentu kita wajib mengaplikasikan beberapa taktik yang dilaksanakan dengan simultan. Bersaing dengan taktik berbeda-beda dilaksanakan pada skema besar; dengan metode seperti ini, jika satu taktik tidak terlaksana atau gagal, kita dapat memiliki opsi beberapa taktik atau strategi untuk tetap berjuang. Singkatnya merangkai beberapa taktik atau strategi dan menjalankannya secara simultan.

f. *If Everything Else Fails, Retreat*

Alternative strategi yang paling dikenal ialah strategi ke tiga puluh enam yaitu lari untuk bertempur di waktu lain. Dalam pepatah Cina kuno: "Jika seluruhnya gagal, lalu mundurlah" Jika keadaannya meyakinkan kita jika melakukan rencana akan gagal, kita wajib mundur dan berkonsolidasi dengan anak buah. Saat pihak kita terjadi kekalahan hanya ada tiga opsi yaitu kompromi, melarikan atau diri menyerah. Menyerah merupakan sebuah kekalahan total, kompromi merupakan setengah kalah, namun melarikan diri bukanlah sebuah kekalahan. Selama kita tidak kalah, kita masih memiliki sebuah peluang kemenangan. Singkatnya Menyerah adalah takluk sempurna, kompromi perjanjian merupakan setengah takluk, tetapi kabur bukanlah takluk, karena masih mempunyai peluang melanjutkan di masa depan.

2.5 Perancangan Strategi

Perusahaan dapat memuat sebuah strategi yang bertujuan untuk mengatasi ancaman dari luar perusahaan atau ancaman eksternal lalu merebut peluang yang ada. Perencanaan strategi adalah proses analisis keadaan internal dan eksternal perusahaan, perumusan strategi dan evaluasi strategi yang sudah di rumuskan (David, 2010). Agar organisasi bisa menilai secara objektif keadaan eksternal dan internal organisasi dan mengantisipasi perubahan lingkungan luar adalah tujuan dari formulais atau perencanaan dari strategis.

2.5.1 Analisis Faktor Eksternal

Ada dua kategori dalam membahas lingkungan eksternal yaitu lingkungan mikro serta lingkungan makro. Berikut ini adalah penjelasan dari lingkungan mikro dan lingkungan makro.

1. Lingkungan Makro

Elemen-elemen pada lingkungan ini memberi efek tidak langsung terhadap perusahaan. Berikut adalah elemen lingkungan makro yang perlu dianalisis. Faktor faktor makro terdiri dari ekonomi, politik, sosial, teknologi, pemerintah, dan budaya (David, 2010).

a. Ekonomi

Perekonomian berkaitan erat dengan bagaimana masyarakat dalam sebuah daerah mendistribusikan, memproduksi, serta mengkonsumsi barang dan jasa. Perusahaan harus mengetahui seberapa besar perekonomian berpengaruh terhadap perusahaan dari sisi inflasi, perpajakan, nilai tukar rupiah, dan upah pekerja.

b. Politik

Situasi politik, sangat mempengaruhi *life time* dari sebuah perusahaan pariwisata. Situasi politik yang mudah didapat sangat membantu untuk perkembangan suatu perusahaan.

c. Sosial

Kondisi sosial yang di maksud adalah kondisi geografi, demografi, dan sosial budaya atau gaya hidup dari pangsa pasar yang dituju. Kondisi ekologis, demografi, pendidikan, etnis dan agama merupakan hal yang perlu di analisis di elemen sosial dan budaya.

d. Teknologi

Perkembangan teknologi sangatlah mempengaruhi proses periklanan dan distribusi. Teknologi di sini tidak terbatas pada penemuan alat tapi juga termasuk cara melaksanakan dan metode untuk mengerjakan sebuah pekerjaan.

e. Pemerintah

Keputusan keputusan pemerintah sangatlah mempengaruhi kestabilan perusahaan. Terkadang keputusan pemerintah sangat memihak pada industri tertentu.

f. Budaya

Budaya pada masyarakat sangat mempengaruhi dari kinerja pekerja dan perusahaan. Budaya masyarakat yang sesuai dengan jenis industri di suatu daerah akan membuat kinerja industri tersebut semakin meningkat.

2. Lingkungan Mikro

Pada lingkungan Mikro ini lebih berfokus terhadap persaingan bisnis antar perusahaan. Berikut ini adalah lima aspek lingkungan mikro. Faktor faktor pada lingkungan mikro ini terdiri dari potensi pesaing baru, potensi pengembangan produk pengganti, daya tawar konsumen, daya tawar pemasok, dan persaingan antar perusahaan saingan (David, 2010).

a. Potensi pesaing baru

Perusahaan baru akan membuat sejumlah dampak bagi perusahaan yang sudah ada. Hal yang perlu di perhatian pada potensi pesaing baru adalah loyalitas konsumen, modal, perusahaan yang berkubu, dan akses distribusi.

b. Potensi perkembangan produk pengganti

Perusahaan pesaing pasti memiliki produk-produk alternatif dari produk yang telah di gemari masyarakat. Hal ini sangatlah mempengaruhi perusahaan yang berkecimpung dalam bidang yang sama. Yang perlu diperhatikan dari adanya potensi perkembangan produk pengganti adalah alternatif produk itu sendiri.

c. Daya tawar konsumen

Daya tawar konsumen merupakan tingkat kemudahan dalam mendapatkan pembeli. Beberapa pembeli sering membeli produk dalam skala besar seperti jika ada rombongan pengunjung yang akan memasuki sebuah tempat wisata. Selain volume pembelian hal yang perlu diperhatikan adalah informasi yang didapat pembeli.

d. Daya tawar Pemasok

Semakin buruk keadaan perusahaan jika pemasok memiliki daya tawar yang kuat. Namun semakin keadaan perusahaan baik maka pemasok memiliki daya tawar yang rendah. Hal yang perlu diperhatikan adalah kualitas barang dari pemasok, waktu pengiriman, dan biaya simpan.

e. Persaingan antar perusahaan saingan

Pesaing dalam industri berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Perusahaan harus dapat memenangkan persaingan dengan industri atau perusahaan lain agar tetap menjaga *marketshare* yang telah diraih. Hal yang perlu diperhatikan adalah perkembangan sesama industri dan diferensiasi produk.

2.5.2 Analisis Faktor Internal

Untuk analisis faktor internal perusahaan dilihat dari beberapa pendekatan berikut. Berikut ini adalah pendekatan yang digunakan untuk menganalisis faktor internal.

1. Pendekatan fungsional

Pendekatan fungsional berfokus terhadap *market* serta pemasaran, produksi, keadaan finansial serta akuntansi, struktur organisasi, sumber daya manusia dan strategi yang telah digunakan.

2. Pendekatan rantai nilai

Pendekatan rantai nilai berdasar pada urutan kegiatan kegiatan yang memberikan nilai tambah terhadap produk. Seperti pada proses desain, memproduksi, memasarkan, mengirimkan.

Selain dengan menggunakan pendekatan fungsional dan pendekatan rantai nilai dapat juga menganalisis menggunakan *marketing mix*. *Marketing mix* merupakan semua faktor yang bisa dikendalikan oleh tim *marketing* dari manajer guna mempengaruhi *demand* jasa atau barang dari output atau hasil organisasi (Oka, 2013). Unsur *marketing mix* terdiri dari 7P, sangat berpengaruh untuk faktor internal perusahaan. 7P yang dimaksud adalah *product, price, promotion, place, people, process, and physical evidence*. Penjelasan tentang 7P dapat dilihat pada subbab Pemasaran Pariwisata. Sehingga faktor faktor yang masuk dalam analisis

internal terdiri dari *product, price, promotion, place, people, process, and physical evidence*, doktrin, misi yang misi yang menginovasi, misi yang mempersuasi, kedisiplinan, kepercayaan, perhatian, keberanian, dan kecakapan pengambilan keputusan

2.5.3 Analisis SWOT

Analisis yang terdiri dari identifikasi faktor-faktor secara sistematis guna memformulasikan strategi organisasi merupakan definisi Analisis SWOT. Analisis berdasarkan logika yang bisa mengoptimalkan kekuatan (*Strengths*) serta peluang (*Opportunities*), akan tetapi secara berbarengan bisa mengurangi kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan berhubungan dengan pengembangan dari misi, tujuan, strategi, serta kebijakan-kebijakan dari organisasi. Perencanaan strategis atau *strategis plan* wajib melakukan menganalisis faktor-faktor strategis organisasais seperti kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada keadaan saat ini. Aktivitas ini dapat disebut Analisis Situasi. Model yang populer ialah analisis SWOT.

kinerja organisasi bisa ditentukan kombinasi dari faktor eksternal dan faktor internal. Kedua faktor ini wajib menjadi pertimbangan dalam analisis SWOT. SWOT ialah singkatan lingkungan Internal yang terdidri dari *Strengths* serta *Weaknesses* sedangkan lingkungan eksternal terdiri dari *Opportunities* dan *Threats* dalam dunia wirausaha. Analisis SWOT melakukan perbandingan antar faktor eksternal Peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*strengths*) dan Kelemahan (*weaknesses*) (David, 2010). Berikut ini adalah tahap tahap dalam analisis SWOT.

Saat analisis SWOT data dibedakan menjadi dua yaitu data internal serta data eksternal. Data eksternal bisa didapat melalui elemen *Sun Tzu ground* dan elemen *Sun Tzu climet*. Sedangkan data internal dapat didapat dari elemen *Sun Tzu doctrin and metod, ledership, dan Mision*. Ada tiga langkah untuk melakukan analisis SWOT yaitu membuat matriks fungsi Strategi eksternal kemudian membuat matriks fungsi strategi internal, Lalu membuat kuadran SWOT.

1. Matriks Eksternal Faktor Evaluasi (EFE)

Matriks Eksternal Faktor Evaluasi berfungsi guna memformulasikan faktor - faktor strategis eksternal dalam susunan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) bagi perusahaan. Berikut ini adalah Langkah-langkah membuat matriks Eksternal Faktor Evaluasi atau sering juga disebut (EFE).

- a. Menyusun faktor peluang serta ancaman dikolom 1.
- b. Memberi bobot pada tiap foto dalam kolom 2 mulai dari 0 (tidak penting) hingga 1 (sangat penting).
- c. Memberi rating dalam kolom ke 3 untuk tiap faktor mulai dari skala 1 (tidak merespon) hingga skala 4 (direspon dengan baik). Hal ini berdasar pengaruh faktor tersebut pada organisasi.
- d. Mengalikan bobot dikolom 2 dengan rating pada kolom 3 guna mendapatkan skor dalam kolom 4.
- e. Jika perlu untuk memberikan catatan atau komentar tentang sebab faktor - faktor tertentu terpilih bisa di tulis di kolom 5.
- f. Menjumlahkan skor dikolom 4 guna mendapatkan total skor pembobotan bagi organisasi bersangkutan. Nilai total bisa menginfokan bagaimana organisasi bereaksi pada faktor-faktor strategis eksternal.

2. Matriks Internal Faktor Evaluasi (IFE)

Matriks Evaluasi Faktor Internal yang dapat di singkat IFE tersusun guna menyusun faktor - faktor strategis internal dalam susunan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Berikut merupakan langkah - langkah dalam membuat matriks faktor strategi internal perusahaan.

- a. Menyusun faktor kekuatan dan kelemahan pada kolom 1.
- b. Memberi bobot pada tiap foto dalam kolom 2 mulai 0 (tidak penting) hingga 1 (sangat penting).
- c. Memberi rating dalam kolom ke 3 untuk tiap faktor mulai dari skala 1 (*major weaknesses*) hingga 2 (*minor weaknesses*) untuk kelemahan dan 3 (*minor strengths*) hingga 4 (*major strengths*) untuk kekuatan. Hal ini berdasar pengaruh faktor tersebut terhadap perusahaan.
- d. Mengalikan bobot dikolom 2 dengan rating di kolom 3 guna mendapatkan skor dalam kolom 4.

- e. Jika perlu untuk memberikan catatan ataupun komentar yang berisi sebab faktor - faktor tertentu terpilih bisa di tulus di kolom 5.
- f. Menjumlahkan skor dikolom ke-4 guna mendapatkan total skor dari pembobotan pada organisasi bersangkutan. Nilai total dapat menentukan bagaimana organisasi bereaksi pada faktor - faktor strategis internal.

3. Diagram Analisis SWOT

Diagram Analisis SWOT berfungsi untuk menentukan posisi perusahaan berada pada kuadran ke berapa. Selain itu setelah mengerti posisi perusahaan di Diagram Analisis SWOT maka secara otomatis dapat diketahui keadaan perusahaan dan strategi pemasaran yang sesuai dengan keadaan perusahaan (Sofjan, 2013). Hal ini akan dijelaskan oleh Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Diagram Analisis SWOT (Sofjan, 2013)

- a. Kuadran I: adalah kuadrian yang menunjukkan situasi paling menguntungkan. Organisasi bisa memiliki kekuatan serta peluang sehingga bisa memanfaatkan peluang. Strategi yang sebaiknya dilaksanakan dalam kondisi ini ialah mendukung kebijakan organisasi yang bersifat pertumbuhan agresif (*Growth oriented strategy*).
- b. Kuadran 2: adalah kuadrian yang menunjukkan situasi walaupun menghadapi ancaman, organisasi masih punya kekuatan pada segi internal. Strategi yang sebaiknya dilaksanakan ialah menggunakan kekuatan guna memanfaatkan peluang jangka panjang melalui strategi diversifikasi (produk/pasar).

- c. Kuadran 3: adalah kuadrian yang menunjukkan situasi organisasi dalam menghadapi peluang *market* yang besar, namun disisi lain berhadapan dengan beberapa kendala eksternal organisasi atau kelemahan dari segi internal organisasi. Fokus dari strategi organisasi yang seperti ini ialah meminimal *problem* internal organisasi supaya bisa menangkap peluang dipasar.
- d. Kuadran 4: adalah kuadrian yang menunjukkan situasi yang paling tidak menguntungkan, pada keadaan ini organisasi berhadapan dengan berbagai ancaman serangan eksternal serta kelemahan disegi internal.

2.6 *Quantitative Strategic Planning Matriks*

Proses palng terakhir dari perumusan atau formulasi strategi ialah pengambilan keputusan dengan metode QSPM .QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) merupakan tools yang digunakan dalam mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif, berlandaskan faktor keberhasilan eksternal dan internal yang disusun sebelumnya (David, 2010). Metode ini bisa menunjukkan strategi alternatif yang paling baik untuk diaplikasikan terlebih dahulu. QSPM dioperasikan berdasar input dari analisis (EFE dan IFE) dan pada pengolahan analisis SWOT. Contoh bentuk dasar QSPM dapat dilihat pada Tabel 2.1

Tabel 2.1 Matrik QSPM

Faktor Utama	Bobot	Alternatif Strategi			
		Strategi 1		Strategi 2	
		AS	TAS	AS	TAS
Eksternal					
Internal					

Sumber: David, 2010

Berikut adalah tahap tahap mengembangkan QSPM menurut David, 2010:

Tahap 1: Buat daftar kelemahan, kekuatan, ancaman, serta, peluang organisasi pada kolom paling kiri QSPM. info ini berasal dari EFE matriks serta IFE matriks. Minimal 10 eksternal *critical* faktor serta internal *critical* faktor diinputkan dalam QSPM.

Tahap 2: Berikan bobot pada tiap faktor internal dan eksternal. *Weight atau bobot* sama dengan apa yang ada di EFE matriks serta IFE matriks.

- Tahap 3: Lakukan pengecekan pada matriks - matriks di tahap kedua lalu identifikasi strategi alternatif dimana aplikasinya wajib dipertimbangkan organisasi. Catat strategi - strategi ini di bagian atas baris Tabel QSPM. Buat grup atau kelompok strategi - strategi tadi dalam kesatuan yang bersifat *mutually exclusive*, jika bisa.
- Tahap 4: Lakukan penetapan *Attractiveness Score (AS)*, ialah nilai yang menginformasikan kemenarikan relatif pada tiap - tiap strategi terpilih. *Attractiveness Score* ditetapkan dengan cara meneliti masing-masing *external and internal key success faktor*.
- Tahap 5: Lakukan kalkulasi dari Total *Attractiveness Score*. Ini berasal dari perkalian Weight (tahap dua) dengan *Attractiveness Score* (tahap empat) pada tiap - tiap baris. Total *Attractiveness Score* menginformasikan *relative attractiveness* yang berasal dari tiap tiap alternatif strategi.
- Tahap 6: Lakukan kalkulasi Score Total *Attractiveness Score*. totalkan semua Total *Attractiveness Score* di tiap tiap kolom matriks QSPM. Dari beberapa nilai TAS yang didapatkan, nilai TAS yang berasal dari alternatif strategi paling tinggilah yang menunjukkan alternatif strategi tersebut menjadi prioritas utama atau pilihan utama. Nilai TAS paling kecil menginformasikan bahwa alternatif strategi tersebut menjadi alternatif paling akhir.

2.7 Business Model

Business Model merupakan sebuah model yang menggambarkan bagaimana bagian bagian dari bisnis proses dapat berjalan dengan baik (Pigneur, 2012). Inti dari bisnis model adalah bagaimana perusahaan membuat sebuah nilai. Penggunaan dari bisnis model berkembang luas ada era globalisasi. Berikut ini adalah beberapa jenis bisnis model.

1. Pestel model

Pestel merupakan kepanjangan dari politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Model ini digunakan untuk menganalisis pengaruh dari lingkungan makro terhadap sebuah organisasi atau perusahaan (David, 2010). Berikut ini adalah gambar dari pestel model.



Gambar 2.2 *Pastel Model* (David, 2010)

Pastel model disini tidak digunakan karena hanya menganalisis aspek aspek di luar lingkungan perusahaan. Selain itu pada pastel model juga tidak dijelaskan tentang kondisi internal dari perusahaaan. Kedua hal tersebut membuat model ini tidak digunakan pada penelitian ini

2. Boston model

Buston model merupakan model yang menggambarkan keadaan perusahaan saat ini. Buston model memiliki empat kuadran, keempat kuadran tersebut terdiri dari *star*, *question mark*, *cash cow*, dan *dog* (David, 2010). kuadran *star* menunjukkan bahwa unit bisnis suatu perusahaan memiliki *marketshare* yang terbanyak dan pertumbuhan perusahaan cepat sehingga pemasukan perusahaan sangat tinggi. Kuadran *cash cow* menunjukkan bahwa unit bisnis memiliki pertumbuhan yang tidak pesat namun perusahaan masih memiliki *marketshare* yang tinggi sehingga keuntungan perusahaan terbilang tinggi. Kudran *dog* menunjukkan bahwa unit bisnis perusahaan memiliki *marketshare* rendah dan pertumbuhan perusahaan yang lambat sehingga keuntungan perusahaan sangat kecil. Kuadran *question mark* menunjukkan bahwa unit bisnis perusahaan memiliki pertumbuhan yang tinggi namun *marketshare* nya rendah, sehingga

perusahaan memiliki penghasilan cukup rendah. Berikut ini adalah gambar dari Bustin Model.

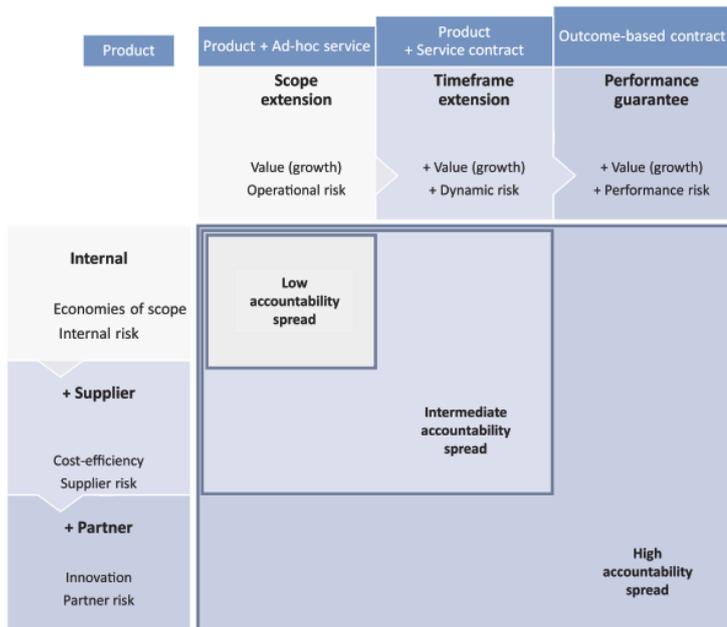


Gambar 2.3 *Bustin Model* (David, 2010)

Bustin model tidak digunakan karena model ini hanya memperlihatkan keadaan perusahaan bukan menggambarkan bagaimana perusahaan berjalan. Selain itu model ini tidak menjelaskan faktor sosial dan lingkungan perusahaan.

3. *Open Business Models*

Open Business Models merupakan model yang menggambarkan keikutsertaan masyarakat dalam menciptakan produk (Visnjic et al., 2018). Keikutsertaan masyarakat ini dilakukan secara terbuka sehingga masyarakat dapat menyumbangkan ide atau masukan. Berikut ini adalah gambar dari *Open Business Models*.



Gambar 2. 4 *Open Business Models* (Visnjic et al., 2018)

Bisnis model ini tidak digunakan dalam penelitian ini karena memiliki beberapa kekurangan. Kekurangan dari bisnis model ini adalah tidak memberikan aspek lingkungan. Aspek lingkungan saat ini menjadi penting disebabkan tingginya pencemaran lingkungan oleh industri yang berakibat rusaknya ekosistem di sekitar industri. Lama kelamaan rusaknya ekosistem di sekitar industri membuat industri tersebut tidak bisa beroperasi lagi.

4. TLBMC (*Triple Layer Business Model Canvas*)

Triple Layer Business Model Canvas atau jika disingkat menjadi TLBMC merupakan model bisnis yang terdiri dari tiga lapis yaitu lapisan ekonomi, lapisan lingkungan dan lapisan sosial (Joyce & Paquin, 2016). Bisnis model ini bertujuan untuk membuat inovasi yang berkelanjutan dengan mempertimbangan ke aspek ekonomi, aspek lingkungan dan aspek sosial. Gambar dari TLBM dapat dilihat pada Gambar 2.5, Gambar 2.6, dan Gambar 2.7. Model ini digunakan karena faktor faktor dan aspek aspek dalam model ini sangat lengkap mulai dari faktor internal perusahaan dan faktor eksternal perusahaan dan juga dapat memberikan inovasi yang berkelanjutan.

2.8 *Triple Layer Business Model Canvas*

Triple Layer Business Model Canvas (TLBMC) merupakan metode untuk meningkatkan kreatifitas model bisnis yang berkelanjutan dan berorientasi inovasi secara luas dengan memperhitungkan lapisan ekonomi, lingkungan, dan sosial (Joyce & Paquin, 2016). Konsep dari TLBMC melengkapi *business model canvas* yang hanya berorientasi ekonomi dengan cara menambah lapisan baru yang berorientasi nilai lingkungan dan sosial. TLBMC dapat memiliki tiga lapisan sehingga dapat menghubungkan aspek ekonomi, sosial dan lingkungan dari kegiatan bisnis sebuah perusahaan. TLBMC memiliki koheresi horizontal dalam setiap lapisan kanvas yaitu lapisan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Koherasi vertical dalam TLBMC didapat dari elemen elemen pembangun model kanvas ekonomi, lingkungan dan sosial. TLBMC dapat secara kreatif mengeksplorasi inovasi produk dan proses secara berkelanjutan dalam mendukung organisasi menghadapi persaingan yang semakin meingkat. Berikut ini adalah penjelasan dari ke tiga lapisan TLBMC.

2.8.1 Lapisan *Economics*

Lapisan *economics* dari TLBMC sama seperti *business model canvas* yang biasa digunakan dan dikenal dengan *Business Model Canvas (BMC)*. Pada lapisan ekonomi ini menjelaskan mengenai dasar pemikiran bagaimana sebuah bisnis diciptakan, diberikan, dan ditangkap nilainya oleh konsumen (Pigneur, 2012). Tujuan utamanya yaitu bagaimana perusahaan bisa mendapatkan keuntungan berlimpah dengan biaya yang sedikit melalui inovasi bisnis. Osterwalder dan Pigneur membuat sebuah pendekatan model kanvas yaitu “*Nine Building Bloks*” yang memudahkan bagi para pebisnis untuk membangun dan mengembangkan bisnis mereka. Ilustrasi dari lapisan ini dapat diligat di Gamber 2.2. *Nine Building Bloks* terdiri dari:

1. *Value proportitions*

Value proportitions atau nilai tambah yang diberikan organisasi terhadap konsumen terdiri dari jasa atau produk yang bisa memberi nilai tambah pada *segment* yang spesifik.

2. *Customer segmentts*

Pasar berisi beraneka ragam konsumen yang membeli jasa atau produk sesuai sumber daya, kebiasaan, lokasi, dan keinginan membeli. Sebab tiap tiap konsumen mempunyai keinginan atau kebutuhan yang berbeda beda, tiap tiap konsumen adalah pasar potensial tersendiri.

3. *Customer relationship*

Customer relationships merupakan tipe koneksi yang perlu dijalin dengan para konsumen dari *segment market* yang spesifik.

4. *Channels*

Channels merupakan saluran guna berhubungan dengan berbagai konsumen. Distribusi, komunikasi, dan jaringan *sales* adalah salah satu kegiatan organisasi guna berkomunikasi dengan konsumen.

5. *Resource*

Resources ialah sumber daya paling inti yang diperlukan oleh organisasi agar model bisnis bisa beroperasi.

6. *Activities*

Activities merupakan aktivitas aktivitas utama yang wajib dilakukan oleh organisasi supaya bisa memberikan nilai tambah.

7. *Partnership*

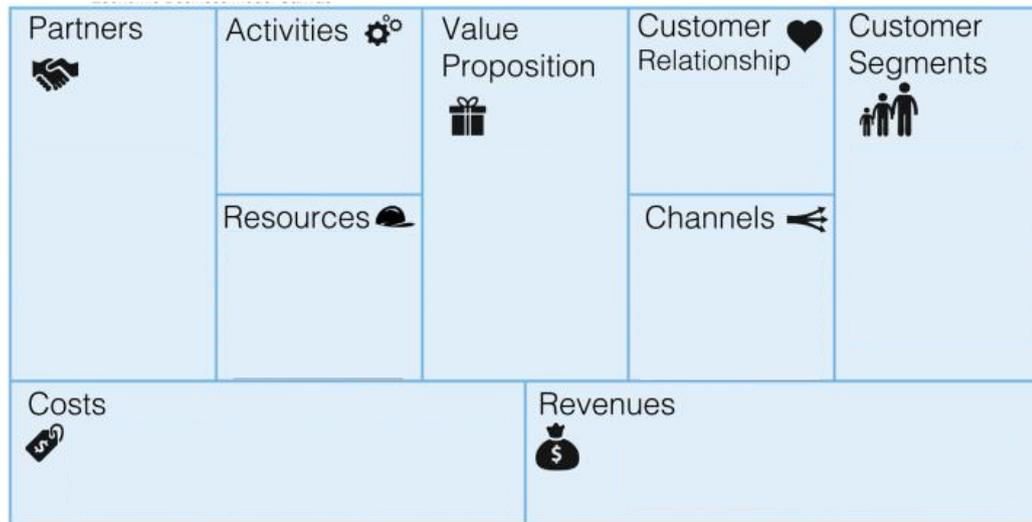
Partnership ialah mitra paling utama dalam usaha industri, seperti supplier, agar model bisnis bisa beroperasi.

8. *Cost*

Cost ialah beberapa komponen biaya yang dipergunakan agar industri atau dapat beroperasi sesuai model bisnisnya.

9. *Revenue*

Revenue merupakan pendapatan atau *income* yang didapat industri dari tiap tiap *segment market* atau dengan kata lain *revenue streams* ialah pemasukan atau *income* yang selalu diukur dalam wujud uang yang didapat industri dari konsumennya.



Gambar 2.5 Lapisan Ekonomi TLBMC (Pigneur, 2012)

2.8.2 Lapisan *Environmentt*

Lapisan *enviromtent* dari TLBMC adalah menilai bagaimana Perusahaan menghasilkan lebih banyak manfaat lingkungan daripada dampak lingkungan (Joyce & Paquin, 2016). Lapisan lingkungan memungkinkan pengguna untuk lebih memahami di mana dampak lingkungan terbesar organisasi berada dalam model bisnis dan memberikan wawasan dimana organisasi dapat memusatkan perhatiannya ketika menciptakan inovasi berorientasi lingkungan. Ilustrasi pada lapisan ini dapat dilihat pada Gambar 2.3. Pada lapisan lingkungan terdiri dari 9 blok, berikut ini penjelasannya:

1. *Functional value*

Functional value mengGambarkan luasnya fokus suatu layanan (atau produk) oleh organisasi yang sedang diselidiki. Blok ini menilai unit fungsional dalam penilaian siklus hidup, detesis kuantitatif, kinerja layanan atau kebutuhan yang dipenuhi dalam sistem.

2. *Materials*

Komponen *materials* adalah perluasan dari komponen sumber daya utama dari kanvas model bisnis asli. Bahan atau material merujuk pada stok fisik yang digunakan untuk memberikan nilai fungsional. Misalnya produsen membeli dan mengubah sejumlah besar bahan fisik, sedangkan organisasi jasa cenderung membutuhkan bahan dalam bentuk membangun infrastruktur dan teknologi informasi. Organisasi layanan ini juga mengonsumsi sumber

daya material yang signifikan dalam bentuk aset seperti komputer, kendaraan, dan gedung kantor. Meskipun memasukkan semua bahan ke dalam kanvas tidak praktis, penting untuk mencatat bahan utama organisasi dan dampak lingkungannya.

3. *Production*

Komponen produksi memperluas komponen kegiatan utama dari kanvas model bisnis asli ke lapisan lingkungan dan menangkap tindakan yang dilakukan organisasi untuk menciptakan nilai tambah. Produksi untuk produsen melibatkan perubahan bahan mentah atau yang belum jadi menjadi keluaran bernilai lebih tinggi. Produksi untuk penyedia layanan dapat melibatkan pendayagunaan infrastruktur TI, logistik, menggunakan ruang kantor dan hosting poin layanan. Seperti halnya materi, fokus di sini bukan pada semua kegiatan tetapi pada kegiatan yang merupakan inti dari organisasi dan yang memiliki dampak lingkungan yang tinggi.

4. *Supplies and outsourcing*

Supplies and outsourcing atau persediaan dan sumber daya mewakili semua bahan untuk kegiatan produksi yang diperlukan guna menambah nilai fungsional produk namun tidak dianggap sebagai inti bagi organisasi. Mirip dengan kanvas model bisnis asli namun perbedaannya mana yang dianggap inti versus non-inti untuk mendukung penciptaan nilai tambah pada produk organisasi. Tindakan inti dianggap tindakan yang unik dari organisasi dan mendukung keunggulan kompetitifnya sedangkan tindakan non-inti adalah tindakan-tindakan yang perlu tetapi tidak unik dari organisasi. Di dalam lapisan lingkungan TLBMC, contohnya air atau energi yang berasal dari sumber *in-house* (sumur lokal dan produksi energi ditempat). Air dan energi atau sumber daya alam bisa dipasok oleh perusahaan utilitas lokal.

5. *Distribusi*

Seperti halnya model bisnis asli, distribusi melibatkan pengangkutan barang untuk produk sedangkan dalam industri jasa distribusi adalah sarana fisik yang dengannya organisasi memastikan akses ke nilai fungsionalnya. Jadi di dalam lapisan lingkungan, distribusi pada produk adalah kombinasi dari moda transportasi, jarak yang ditempuh dan berat dari apa yang dikirim yang

harus dipertimbangkan, juga masalah pengemasan dan pengiriman logistik mungkin menjadi penting di sini. Sedangkan dalam jasa distribusi adalah *Channel* mana saja yang digunakan perusahaan dalam menarik pengunjung.

6. *Use phase*

Use phase atau fase penggunaan berfokus pada dampak saat klien mengambil bagian dalam nilai fungsional organisasi, atau layanan inti dan / atau produk yang berasal dari suara konsumen. Ini akan mencakup pemeliharaan, perbaikan produk serta harus mempertimbangan sumber daya material dan kebutuhan klien. Fase produksi dan fase penggunaan mungkin tidak jelas, terutama karena organisasi menawarkan layanan bersama (misalnya, konten yang dibuat pengguna YouTube) dan berbagi produk (misalnya, berbagi mobil dengan pelayanan perbaikan).

7. *End-of-life*

End-of-life atau akhir hidup adalah ketika klien memilih untuk mengakhiri konsumsi nilai fungsional produk atau layanan dan melibatkan penggunaan kembali produk seperti daur ulang. Dari perspektif lingkungan, komponen ini mendukung organisasi untuk mengeksplorasi cara mengelola dampaknya dari produk dengan memperluas tanggung Jawabnya di luar nilai produk yang semula. Saat ini pemerintah yang memaksa organisasi untuk mengatasi hal ini melalui persyaratan daur. Ini juga dapat menjadi peluang bagi organisasi untuk secara kreatif mengeksplorasi model bisnis baru seperti sistem layanan produk dan simbiosis industri.

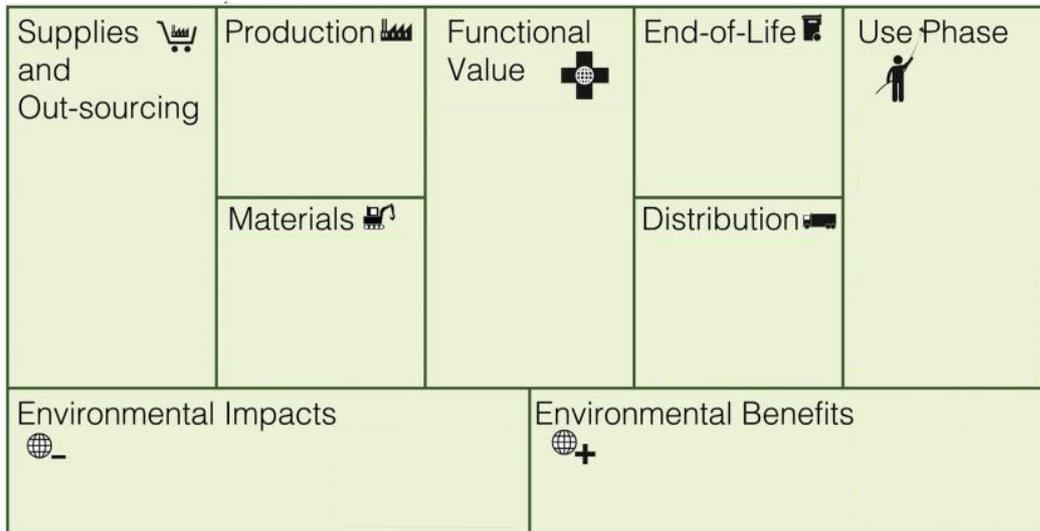
8. *Environmenttal impacts*

Environmenttal impacts atau komponen dampak lingkungan mengatasi biaya ekologis dari tindakan organisasi. Saat ini indikator kinerja organisasi terkait dengan tindakan bio-fisik seperti emisi CO₂, kesehatan manusia, dampak ekosistem, penipisan sumber daya alam, konsumsi air. Seperti halnya mengeksplorasi biaya keuangan organisasi, ini memberikan peluang untuk mengeksplorasi tindakan organisasi dalam dampak lingkungan terbesarnya.

9. *Environmenttal Benefits*

Environmenttal Benefits atau manfaat lingkungan mirip dengan hubungan antara dampak dan biaya lingkungan, manfaat lingkungan memperluas

konsep penciptaan nilai diluar nilai finansial. Ini mencakup nilai ekologis yang diciptakan organisasi melalui pengurangan dampak lingkungan dan bahkan nilai ekologis positif. Dari perspektif keberlanjutan, komponen ini memberikan ruang bagi organisasi untuk secara eksplisit mengeksplorasi inovasi produk, layanan, dan model bisnis yang dapat mengurangi dampak negatif dampak positif untuk lingkungan melalui tindakan organisasi.



Gambar 2.6 Lapisan Lingkungan TLBMC (Joyce & Paquin, 2016)

2.8.3 Lapisan Sosial

Poin kunci menggunakan lapisan sosial TLBMC adalah untuk memperluas kanvas model bisnis asli melalui pendekatan pemangku kepentingan untuk menangkap pengaruh timbal balik antara pemangku kepentingan dan organisasi. Selain itu, lapisan ini berupaya menangkap dampak sosial dari organisasi kepada para pemangku kepentingan (Joyce & Paquin, 2016). Keadaan ini memberikan pengertian yang baik terhadap dampak sosial organisasi dan memberikan wawasan guna mengeksplorasi cara-cara berinovasi untuk meningkatkan potensi penciptaan nilai sosial. Ilustrasi pada lapisan ini dapat dilihat pada Gambar 2.4. Ada sembilan blok dalam lapisan sosial TLBMC, berikut ini adalah 9 bloknnya.

1. *Sosial value*

Sosial value atau nilai sosial berbicara tentang aspek misi organisasi yang berfokus pada menciptakan manfaat bagi pemangku kepentingan dan masyarakat secara lebih luas. Untuk perusahaan yang berorientasi

keberlanjutan, menciptakan nilai sosial kemungkinan merupakan bagian yang jelas dari misi. Namun, bahkan organisasi yang paling berorientasi pada keuntungan mungkin mempertimbangkan nilai sosial menciptakan potensi diluar sekadar keuntungan finansial.

2. *Employee*

Employee atau komponen karyawan menyediakan ruang untuk mempertimbangkan peran karyawan sebagai pemangku kepentingan inti organisasi. Sejumlah elemen dapat dimasukkan di sini seperti jumlah dan jenis karyawan, demografi dan variasi pembayaran, jenis kelamin, etnis, dan pendidikan (untuk beberapa nama) dalam organisasi. Selain itu, organisasi menyediakan ruang untuk program berorientasi karyawan organisasi misal pelatihan, pengembangan profesional, program dukungan tambahan yang berkontribusi pada kelangsungan hidup jangka panjang dan kesuksesan organisasi. Disarankan untuk fokus hanya pada aspek-aspek yang paling relevan untuk mendukung model bisnis organisasi.

3. *Governance*

Governance atau komponen tata kelola menangkap struktur organisasi dan kebijakan pengambilan keputusan suatu organisasi. Dalam banyak hal, tata kelola mendefinisikan pemangku kepentingan mana yang cenderung dilibatkan oleh organisasi dan bagaimana organisasi cenderung melibatkannya dalam pengambilan keputusan. Organisasi memiliki beberapa aspek tata kelola dalam pengambilan keputusan salah satunya adalah termasuk jenis organisasi (misalnya, koperasi, nirlaba yang dimiliki secara pribadi, nirlaba yang diperdagangkan secara publik), struktur organisasi internal (misalnya, hierarki organisasi, fungsional) dan kebijakan pengambilan keputusan (misalnya, transparansi, konsultasi, kriteria non-keuangan, pembagian keuntungan) dan masing-masing poin ini dapat mempengaruhi bagaimana suatu organisasi dapat melibatkan pemangku kepentingan dalam menciptakan nilai sosial.

4. *Communities*

Hubungan ekonomi dibangun dengan mitra bisnis, ada juga hubungan sosial yang dibangun dengan mitra bisnis dengan organisasi. Kedua pemangku

kepentingan ini bersatu sebagai komunitas dalam sudut pandang lapisan TBLMC. Ketika berinteraksi dengan masyarakat, keberhasilan organisasi dapat sangat dipengaruhi melalui pengembangan dan pemeliharaan hubungan yang saling menguntungkan. Jika suatu organisasi hanya memiliki satu atau beberapa fasilitas yang berlokasi di wilayah geografis yang sama, maka mungkin hanya ada satu komunitas lokal. Organisasi cenderung lebih fokus pada komunitas dimana mereka berkantor pusat. Organisasi harus mempertimbangkan semua komunitas di mana ia memiliki fasilitas. Pemasok kemungkinan memiliki sedikit banyak pengaruh atas suatu organisasi, sebagai sebuah kelompok, pemasok juga sangat penting karena mereka menyediakan sumber daya penting bagi organisasi untuk mendukung keberhasilannya. Untuk organisasi yang mencari bahan secara lokal (misalnya, sebuah restoran yang fokus pada pergerakan makanan lokal), pemasok juga merupakan bagian dari komunitas lokal.

5. *Societal culture*

Societal culture atau komponen budaya masyarakat mempengaruhi dampak dari suatu organisasi terhadap masyarakat secara keseluruhan. Kembali ke titik bahwa bisnis tidak dapat berhasil ketika memiliki budaya yang berbeda dengan budaya masyarakat. Organisasi dapat memasukkan budaya dalam masyarakat karena organisasi membawa agenda bisnis ke lingkungan sosial masyarakat.

6. *Scale of outreach*

Scale of outreach atau skala penjangkauan menggambarkan kedalaman dan luasnya hubungan yang dibangun organisasi dengan para pemangku kepentingannya melalui tindakannya dari waktu ke waktu. Ini mungkin termasuk gagasan untuk mengembangkan hubungan jangka panjang, integratif dan penjangkauan dampak secara geografis.

7. *End-users*

End-users atau pengguna akhir adalah orang yang mengkonsumsi nilai dari produk. Komponen ini berkaitan dengan bagaimana proposisi nilai memenuhi kebutuhan pengguna akhir, berkontribusi pada kualitas hidupnya. Pengguna dengan memenuhi kebutuhan biaya yang dikeluarkan, hal ini tersegmentasi

berdasarkan demografi yang relevan, misal usia, pendapatan, etnis, tingkat pendidikan, dan lain-lain. Yang penting, pengguna akhir tidak selalu pelanggan sebagaimana didefinisikan dalam lapisan ekonomi kanvas model bisnis. Misalnya, penerbit buku teks secara historis menganggap instruktur kursus sebagai pelanggan meskipun siswa adalah pengguna akhir.

8. *Sosial impacts*

Sosial impacts atau komponen dampak sosial menangani biaya sosial organisasi. Ini melengkap dan memperluas biaya keuangan dari lapisan ekonomi dan dampak biofisik dari lapisan lingkungan. Beberapa indikator yang lebih umum dalam mengukur dampak sosial seperti jam kerja, warisan budaya, kesehatan dan keselamatan, keterlibatan masyarakat, kompetisi yang adil, penghormatan terhadap hak kekayaan intelektual. Organisasi dapat membuat indikator sendiri di sini.

9. *Sosial benefits*

Sosial benefits atau manfaat sosial adalah nilai sosial positif yang diciptakan dari tindakan organisasi. Komponen ini untuk secara eksplisit mempertimbangkan manfaat sosial yang berasal dari tindakan organisasi. Seperti halnya biaya sosial, manfaat sosial dapat diukur menggunakan berbagai indikator.



Gambar 2.7 Lapisan Sosial TLBMC (Joyce & Paquin, 2016)

2.8.4 Design Business Model Canvas

Menurut Pigneur dan Osterwalder (2012), melakukan *mapping* dari model bisnis merupakan hal biasa dikerjakan, akan tetapi mendesa in model bisnis baru serta inovatif ialah hal berbeda. Memetakan atau *mapping* model bisnis adalah salah satu langkah saat mendesa in atau membuat model bisnis. Saat mendesa in atau merumuskan model bisnis, terdapat tiga aspek yang perlu dilakukan ialah:

1. Memetakan atau *mapping* model bisnis

Saat memetakan atau *mapping* model bisnis, diawali dengan membuat definisi serta mengisi Kotak *customer segmentt*. aktivitas ini disebabkan oleh konsumen yang menguntungkanlah yang bisa dengan optimal membuat perusahaan tumbuh. Tahap berikutnya mengisi Kotak *value proportions* yang merupakan pernyataan perbedaan jasa atau produk yang diberikan industri pada *customer segmentt* yang disasar. Sesudah itu *value proportions* terisi, berikutnya Kotak *Channels* yang diisi. *Channels* mendeskripsikan bagaimana perusahaan atau industri mengantar, mengkomunikasikan, serta berinteraksi dengan konsumen. Lalu, Kotak *customer relationship* diisi sebab Kotak ini menerangkan seberapa besar aktivitas perusahaan atau industri dalam menjaga komunikasi atau hubungan dengan konsumen. Jika *customer segmentts* difokuskan dengan tepat, *value proportions* diutarakan secara jelas serta *Channels* dan *customer relationship* dijaga dengan utuh, sehingga Kotak *revenue stream* dapat diisi dan mendatangkan pemasukan atau *income* terhadap industri. Kegiatan yang berada dibelakang panggung, seperti Kotak *key resources*, *key activities*, *key partnership* bisa diisi dan diseting sehingga efektif dan efisien. Efisiensi dalam Kotak model bisnis ini dibutuhkan guna menjaga Kotak *cost structure* bisa selalu optimal.

2. Menganalisis kekurangan, kelebihan, ancaman, serta peluang dari tiap Kotak model bisnis yang tersedia.

Analisis dilaksanakan guna mengetahui kelemahan atau kekurangan dari konsep model bisnis dibuat sehingga *impruvment* dan perubahan kemas depannya bisa dilaksanakan oleh organisasi.

3. Melakukan penyempurnakan model bisnis atau membuat prototipe model bisnis yang lain

Dalam membuat model bisnis baik saat melakukan penyempurnaan ataupun membuat prototipe model bisnis lain, dibutuhkan proses berpikir kreatif guna memiliki banyak ide saat membentuk model bisnis serta juga mengambil salah satu ide terbaik. Proses ini bernama *ideation*, sehingga kemampuan menguasai Langkah ini sangat penting guna membuat model bisnis baru.

2.9 Analytical Hierarchy Process

Analytical Hierarchy Process (AHP) punya segudang kelebihan saat menjelaskan proses pengambilan keputusan. Salah satunya ialah bisa memaparkan secara grafis agar mudah dimengerti. Saat menyelesaikan *problem* dengan AHP ada prinsip prinsip yang wajib dimengeri, antaranya ialah (Kusrini, 2007) :

1. Membuat hierarki

Kompleksitas Sistem bisa dimengeri dengan memecahnya menjadi beberapa elemen pendukung serta elamen utama kemudian menyusun elemen secara hierarki lalu menggabungkannya

2. Penilaian kriteria dan alternatif

Kriteria serta alternatif dilaksanakan dengan cara perbandingan berpasangan. Untuk berbagai persoalan gunakan skala 1 untuk terbruk hingga 9 untuk skala terbaik dalam mengekspresikan pendapat narasumber. Nilai serta definisi pendapat kualitatif yang berasal dari skala perbandingan berpasangan dapat terukur melalui Tabel analisis di Tabel 2.2 berikut:

Tabel 2.2 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting daripada elemen lainnya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya
2,4,6,8	Nilai – nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan

Sumber: Kusrini, 2007

3. Menentukan Prioritas

Pada tiap kriteria serta alternatif, wajib dilaksanakan perbandingan berpasangan. Seluruh nilai perbandingan relatif dari seluruh alternatif kriteria dapat digabungkan dengan *judgement* atau penilaian subjektif narasumber yang sudah ditentukan guna mendapatkan bobot prioritas.

Berikut adalah prosedur atau langkah – langkah AHP (Kusrini, 2007) :

1. Lakukan pendefinisian *problem* atau masalah serta menentukan solusi yang dibutuhkan, kemudian menyusun hierarki dari *problem* atau masalah yang sedang dihadapi.
2. Melakukan penentuan prioritas elemen dengan cara membuat perbandingan berpasangan, lalu matriks perbandingan berpasangan diisi menggunakan angka yang merepresentasikan prioritas relatif dari sebuah elemen dibandingkan elemen yang lain.
3. Lakukan proses sintesis serta pertimbangan pada perbandingan berpasangan. Sintesis berguna dalam mendapatkan seluruh prioritas, dengan cara mentotal nilai pada tiap kolom matriks lalu membagi tiap nilai dari kolom menggunakan total kolom yang bersangkutan agar bisa menormalisasi matriks serta mentotal semua nilai dari setiap baris kemudian melakukan pembagian dengan jumlah elemen agar mendapat nilai rata-rata
4. Mengukur konsistensi pada buku karangan Kusrini tahun 2017

$$CI = (\lambda \text{ maks} - n) / n \quad (2-1)$$

di mana n = banyaknya elemen

5. Hitunglah rasio konsistensi pada buku karangan Kusrini tahun 2017

$$CR = CI / RC \quad (2-2)$$

Keterangan: CR = Consistency Ratio

CI = Consistency Index

IR = Indeks Random Consistency

7. Mengkoreksi konsistensi hierarki. Daftar indek acak konsistensi (IR) dapat dilihat pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3 Daftar Indeks Random Konsistensi

Matr iks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
IR	0	0,26	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Sumber: Kusrini, 2007

2.9 Pairwise Comparison

Pairwise comparison merupakan perbandingan berpasangan pada kriteria yang ditentukan. Perbandingan ini dirubah dalam bentuk matriks yang dikenal dengan nama matriks *pairwise comparison*. Contohnya pada n objek yang dinotasikan dengan $(A_1, A_2, A_3, \dots, A_n)$ yang akan diberi nilai berdasar tingkat kepentingan seperti A_i dan A_j . Agar Lebih jelas lihatlah Tabel 2.4 dibawah ini.

Tabel 2.4 Matriks Pairwise Comparison

C	A_1	A_2	!	A_n
A_1	a_{11}	a_{12}	...	a_{1n}
A_2	a_{21}	A_{22}	...	a_{2n}
!	!	!	...	!
A_n	a_{n1}	a_{n2}	...	a_{nn}

Sumber: Kusrini, 2007

Nilai a_{11} merupakan nilai perbandingan dari elemen A_1 (baris) terhadap A_1 (kolom) menunjukkan hubungan:

- Seberapa jauh tingkat kepentingan A_1 (baris) pada kriteria C dibandingkan dengan A_1 (kolom)
- Seberapa jauh dominasi A_1 (baris) pada A_1 (kolom)
- Berapa banyak sifat kriteria C pada A_1 (baris) dibanding dengan A_1 (kolom)

Bentuk metriks ini adalah persegi, dimana diagonal utama dari matriks ini satu sebab yang diperbandingkan merupakan dua elemen yang sama. Akan tetapi elmen diluar diagonal utama merupakan matriks *reciprocal*.

2.10 Posisi Penelitian

Penjelasan pada posisi penelitian mengacu pada penelitian terdahulu disamping menjadi pembeda dengan penelitian sebelumnya dapat juga menjadi *critical review*. Tujuan dari *critical review* adalah mencari perbedaan antara

penelitian terdahulu. Berikut ini adalah *critical review* dari penelitian penelitian terdahulu

Sun Tzu The Art of War telah digunakan di berbagai bidang seperti di manufaktur, pemerintahan, pariwisata, pertambangan, dan perusahaan makanan. *Sun Tzu The Art of War* terdiri dari elemen *Sun Tzu* yang nantinya menjadi dasar pemilihan 36 *Stratagems Sun Tzu*, ada beberapa penelitian yang menggunakan elemen *Sun Tzu* dan 36 *Stratagems Sun Tzu* (Mei, 2014; Lee, 1993; Vinayan, Hong, & Khan, 2013; Nur, 2017; Mariadi, 2017; Larasatidevi, 2018; Rachmat, 2015) dari banyaknya penelitian yang menggunakan *Sun Tzu* dapat disimpulkan bahwa *Sun Tzu The Art of War* masih sesuai dalam menyelesaikan permasalahan terkait strategi saat ini. *Sun Tzu The Art of War* memfokuskan pada memenangkan persaingan sedangkan *Porter Five* (Sibarani, 2018) hanya menanggulangi persaingan tidak memenangkan persaingan. Selain itu aspek aspek dalam porter five juga telah dimasukan dalam elemen *Sun Tzu ground*. 36 *Stratagems Sun Tzu* dapat diimplementasikan secara fleksibel *stratagem*-nya oleh perusahaan tidak seperti *Porter Five* yang memiliki strategi yang lebih *regit* dibandingkan *Sun Tzu*. Jika *Sun Tzu The Art of War* dibandingkan dengan *Blue Ocean Strategy* (Sony, 2017) *Sun Tzu The Art of War* memiliki kefleksibelan dalam tahap implementasi *stratagem*, dan dalam penerapan strategi yang dibuat berdasarkan *Blue Ocean Strategy* (BOS) memerlukan biaya yang lebih tinggi sedangkan implementasi *stratagems Sun Tzu* bias disesuaikan dengan kemampuan perusahaan karena *stratagem Sun Tzu*.

Keunikan pada *Sun Tzu The Art of War* dibandingkan konsep strategi lain ialah pada asal mula dari konsep strategi ini. Konsep strategi ini berasal dari karya militer Cina klasik yang di tulis pada 500 sampai 300 tahun sebelum masehi, sehingga karya karya ini telah berumur lebih dari 2400 tahun (Hou, 2004). Walaupun *Sun Tzu The Art of War* merupakan konsep yang kuno namun hingga sekarang konsep ini masih dipergunakan oleh militer dan korporat untuk memenangkan persaingan. Hal ini terbukti dari banyaknya penelitian-penelitian yang menggunakan konsep ini sebagai landasan teori yang diketahui dari paragraf sebelumnya. Keunikan lain dari konsep seni perang *Sun Tzu* adalah pada pemilihan 36 *stratagems* atau 36 taktik yang banyak dan memiliki kefleksibelan yang tinggi sehingga berbagai macam

perusahaan dapat mengaplikasikannya (Harro von Senger, 2004). *Stratagems* yang bersifat fleksibel dapat membuat biaya implementasi *stratagems* yang murah.

Pairwise Comparison digunakan dalam penelitian ini untuk memilih faktor-faktor dari elemen *Sun Tzu* dan *Triple Layered Business Model Canvas* yang nantinya sebagai input pemilihan *stratagems*. *Pairwise Comparison* telah dilakukan oleh beberapa penelitian terdahulu (Nur, 2017; Mariadi, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan metode *pairwise comparison* masih dapat digunakan sampai saat ini bahkan (Nur, 2017) mengimplementasikan *Pairwise Comparison* dalam studi kasus pariwisata.

AHP (*Analytical Hierarchy Process*) digunakan dalam penelitian ini untuk memberi bobot pada IFE dan EFE matriks serta untuk QSPM dalam memilih *stratagems*. Metode AHP telah digunakan dalam beberapa penelitian diantaranya (Fuad, 2018; Sony, 2017; Saragih, 2011; Larasatidevi, 2018). Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan metode AHP masih dapat digunakan sampai saat ini dan sangat sesuai dalam penentuan bobot pada penelitian-penelitian yang bertema manajemen strategi seperti empat penelitian sebelumnya.

Triple Layer Business Model Canvas (TLBMC) digunakan memodelkan bisnis yang berorientasi inovasi serta berkelanjutan dari sisi ekonomi, lingkungan, dan sosial perusahaan. TLBMC pernah digunakan (Joyce & Paquin, 2016; Fuad, 2018). Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan TLBMC masih dapat digunakan sampai saat ini bahkan (Fuad, 2018) mengimplementasikan TLBMC dalam studi kasus pariwisata. Perbedaan utama penelitian yang akan dilakukan ini dengan (Fuad, 2018) yaitu pengkombinasian *Sun Tzu The Art of War* dengan TLBMC.

Analisis SWOT digunakan untuk menentukan posisi perusahaan dalam empat kuadran SWOT. Analisis SWOT dapat menunjukkan posisi perusahaan dalam diagram SWOT sehingga pemilihan 36 *Stratagems Sun Tzu* dapat dipermudah.

Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM) digunakan untuk menentukan prioritas *strategem* mana yang akan diaplikasikan perusahaan. QSPM telah banyak digunakan dalam berbagai penelitian (Mariadi, 2017; Larasatidevi, 2018; Rachmat, 2015; Sibarani, 2018). Hal ini menunjukkan bahwa QSPM sangat sesuai untuk pengambilan keputusan dalam pemilihan *stratagems*.

Ada dua penelitian yang mengulas tentang Industri Pariwisata yaitu penelitian (Nur, 2017; Fuad, 2018). Penelitian (Nur, 2017) objek penelitiannya di Jawa Timur Park 1 dengan metode *Sun Tzu The Art of War* sedangkan (Fuad, 2018) objek penelitiannya di desa agrowisata Batu dengan TLMBC dan strategi SWOT. Pembeda penelitian ini dengan kedua penelitian di atas adalah penelitian ini menggunakan *Sun Tzu The Art of War* dan TLBMC di objek pariwisata Batu Flower Garden dimana objek wisata ini merupakan objek wisata swafoto.

Pada Tabel 2.5 akan dijelaskan tentang penelitian terdahulu. Pada Tabel 2.5 penelitian terdahulu akan dibedakan berdasarkan judul, Penulis, tahun, metode, objek, kesimpulan.

Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Penulis	Tahun	Metode	Objek	Kesimpulan
1	<i>Air Asia's Application of The 'Thirty-Six Stratagems</i>	Wong Wei Mei (Mei, 2014)	2014	<i>Sun Tzu Elamen, 36 Stratagems Sun Tzu</i>	Air Asia Malaysia	Terpilihnya <i>stratagems Seize The Opportunity to Lead The Sheep Away</i> dimana perusahaan harus mengambil seluruh peluang yang ada
2	<i>Building Balanced Scorecard with SWOT Analysis, and Implementing 'Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies' on QFD methodology</i>	S.F. Lee & Andrew Sai On Ko (S. F. Lee, 1993)	1993	QFD, Matriks SWOT, 36 <i>Stratagems Sun Tzu, Balanced Scorecad</i>	<i>Hong Kong Special Administration Region (HKSAR)</i>	SWOT diimplementasikan dalam mengembangkan (KPI) dengan empat perspektif utama <i>balanced scorecard</i> . Kemudian IKP digunakan untuk menentukan kebutuhan dari perusahaan dalam metodologi QFD. filosofi <i>Sun Tzu</i> digunakan untuk menentukan cara implementasi QFD di perusahaan.

Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Judul	Penulis	Tahun	Metode	Objek	Kesimpulan
3	<i>The strategic Insights of Sun Tzu and Quality Management</i>	V.H.Y. Lo, C.O. Ho, D. Sculli (Lo, Ho, & Sculli, 1998)	1998	36 <i>Stratagems Sun Tzu, Strategic Quality Management (SQM)</i>	Perusahaan manufaktur di Negara Cina	Adanya relevansi wawasan <i>Sun Tzu</i> dengan manajemen kualitas. Selain itu didapatkan stetmen <i>Sun Tzu</i> mana yang dijadikan prioritas dalam SQM
4	<i>Application of Sun Tzu Art of War strategies in different stages of organizational life cycle: A study in Malaysian manufacturing organizations</i>	Vinayan, Gowrie Hong, Yong Hoe Khan (Vinayan, Hong, & Khan, 2013)	2007	<i>Sun Tzu Elamen, Structura, Equation Modelling Technique</i>	167 UKM manufaktur dan 133 perusahaan manufaktur multinasional di Malaysia	Didapatkan ada kaitan antara penerapan filsafat perang <i>Sun Tzu</i> dengan perkembangan UKM ataupun industri multinasional di Malaysia
5	<i>The Triple Layered Buisness Model Canvas: A Tools to Dasaign More Sustainable Business Model</i>	Paquin & Joyce (Joyce & Paquin, 2016)	2016	<i>Business model Innovation, Sustainable Bisnis Model, Triple Layered BMC</i>	Perusahaan Nespresso	Didapatkannya inovasi yang berorientasi berkelanjutan untuk perusahaan berdasarkan lapisan model bisnis Ekonomi, lapisan lingkungae dan lapisan sosial.
6	Pengembangan Model Bisnis Agrowisata sebagai Upaya Peningkatan Potensi Desa Wisata	Hanggara Dwi Fuad (Fuad, 2018)	2018	<i>Triple Layeres BMC, AHP, Matriks SWOT</i>	Sebuah Desa Agrowisata di Kota Batu	Mengembangkan bisnis agrowisata melalui model bisnis yang berkelanjutan dengan melihat potensi-potensi Desa wisata

Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Judul	Penulis	Tahun	Metode	Objek	Kesimpulan
7	Strategi Pengembangan Usaha Kuliner di Surabaya dengan Pendekatan <i>Blue Ocean</i> Strategi	Ardian Sony (Sony, 2017)	2017	BOS, Matriks SWOT, AHP, <i>Strategy Canvas</i>	Mie Rampok Surabaya	Ditemukanya strategi pengembangan bisnis kuliner dengan pendekatan BOS berupa penambahan fitur pelayanan, pengurangan fitur pelayanan, peningkatan fitur kenyamanan yang sudah ada, dan pengurangan fitur pelayanan yang sudah ada
8	Perumusan Strategi Pemasaran di Objek Wisata Jawa Timur Park 1 dengan <i>Sun Tzu</i>	Rahmaddian Nur (Nur, 2017)	2017	Elemen <i>Sun Tzu</i> , Analisis SWOT, 36 <i>Stratagems Sun Tzu</i> , <i>Pairwise Comparison</i>	Objek pariwisata Jawa Timur Park 1	Terpilihnya <i>Stratagems Seize the Opportunity to Lead the Sheep Away</i> dimana perusahaan harus mengambil seluruh peluang yang ada dengan manambah fasilitas
9	Analisis SWOT Berbasis Lima Elemen <i>Sun Tzu</i> dalam Menentukan Strategi Pemasaran Produk Mesin Antrian	Sipayung Mariadi (Mariadi, 2017)	2017	Elemen <i>Sun Tzu</i> , QSPM, analisis SWOT, 36 <i>Stratagems Sun Tzu</i> , <i>Pairwise Comparison</i>	PT. Mutiara Emas Sentosa	Dipilihnya <i>Stratagem "kill with borrowed a knife"</i> sehingga perusahaan perlu melakukan kerja sama yang lebih erat dengan para distributor dan pemilik toko.
10	<i>Business Model Canvas</i> Penerapannya Pada Industri Jasa Pertambangan Batubara di Indonesia	Wardhana (Wardhana, 2014)	2014	BMC, Simulasi Diskrit	2000 Perusahaan Batubara Di Indonesia	Dibuatnya <i>business model canvas</i> dari perusahaan Batubara dengan menggunakan simulasi dari <i>business model canvas</i> .

Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Judul	Penulis	Tahun	Metode	Objek	Kesimpulan
11	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Kampung Wisata Cinangneng di Kabupaten Bogor dengan Pendekatan <i>Bisnis Model Canvas</i>	Zulfadli Saragi (Saragih, 2011)	2015	SWOT Matriks, BMC, AHP	Kampung Wisata Cinangneng	Rekomendasi strategi untuk kampung wisata yaitu melakukan pemasaran dan promosi secara inovatif, efektif dan efisien seperti di media-media sosial
12	Analisis Pengembangan Bisnis Madu CV Ath-Thoifah dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i>	Kamila, Syarief, & Saptono (Kamila, Syarief, & Saptono, 2018)	2015	BMC, IPA, Identifikasi SWOT	PT. Madu Pramuka	Mendeskripsikan dan mengevaluasi strategi pengembangan model bisnis produk madu pada perusahaan dengan <i>business model canvas</i>
13	Implementasi Strategi Pemasaran Produk AMDK Asa di Perum Jasa Tirta dengan Seni Perang <i>Sun Tzu</i>	Asaria Yasmin Larasatidevi (Larasatidevi, 2018)	2018	Analisis SWOT, QSPM, AHP, elemen <i>Sun Tzu</i> , 36 <i>stratagems Sun Tzu</i>	Perum Jasa Tirta I AMDK ASA	Strategi yang menjadi prioritas adalah <i>besiege wei to rescue zhao</i> yang artinya strategi dengan melakukan “penyerangan” dengan menawarkan produk AMDK ASA yang berfokus kepada instansi pemerintah baik di Kabupaten Malang maupun Kota Malang
14	Analisis SWOT Berbasis Lima Elemen <i>Sun Tzu</i> dalam Menentukan Strategi Pemasaran Produk Rokok	Satria Danu Rachmat (Rachmat, 2015)	2015	Analisis SWOT, QSPM, Elemen <i>Sun Tzu</i> , 36 <i>Stratagems Sun Tzu</i>	PR Adi Bungsu	<i>Stratagems Chain Stratagems</i> merupakan strategi yang terpilih sehingga perusahaan harus bisa menarik konsumen lewat WoM (Word of Mouth) konsumen rokok

Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Judul	Penulis	Tahun	Metode	Objek	Kesimpulan
15	Analisis Strategi Bersaing pada Perusahaan PT. <i>Diamondd</i> Emas Sentosa Malang menggunakan Metode SWOT-QSPM	Gerhart Mario Patar Sibarani (Sibarani, 2018)	2018	IE matrik, Matriks SWOT, <i>Diamond Porter Five</i> , QSPM	PT. <i>Diamondd</i> Emas Sentosa	Diterapkanya strategi <i>Low Cost</i> berdasarkan strategi porter five yang berarti perusahaan harus dapat menjual produk dengan harga yang lebih murah daripada pesaing
16	Pengembangan Model Bisnis Batu Flower Garden dengan <i>Triple Layered Business Model Canvas</i> dan <i>Sun Tzu The Art of War</i>	Nicko Nur Rakhmaddian	2020	SWOT, Elemen <i>Sun Tzu</i> , 36, <i>Stratagems Sun Tzu</i> , <i>Triple Layer Business Model Canvas</i> , AHP, Pairwise Comparison	Objek Wisata Batu Flower Garden	Mengembangkan bisnis di Batu Flowes Garden dan menentukan strategi pemasaran berdasar <i>Sun Tzu</i>

Dari Tabel 2.5 di atas maka dapat dibuat posisi penelitian. Posisi penelitian ini akan mengetahui perbedaan penelitian yang akan dikerjakan ini dibandingkan penelitian terdahulu. Perbedaan yang dititik beratkan adalah pada metode-metode yang digunakan dari masing masing penelitian. Metode-metode yang digunakan oleh penelitian-penelitian terdahulu terdiri dari elemen *Sun Tzu*, 36 *Stratagems Sun Tzu*, QFD (*Quality Function Deployment*), Matriks SWOT, *Balanced Scorecard*, *Strategic Quality Management*, BMC (*Business Model Canvas*), *Structural Equation Modelling Technique*, *Business Model Innovation*, *Sustainable Business Model*, *Triple Layered BMC (Business Model Canvas)*, AHP (*Analytical Hierarchy Process*), BOS (*Blue Ocean Strategy*), *Strategy Canvas*, Analisis SWOT, *Pairwise Comparison*, QSPM, Simulasi Diskrit, IPA (*Importance Performance Analysis*), Identifikasi SWOT, IE Matriks, dan *Diamond Porter Five*. Penelitian yang menggunakan metode-metode di atas akan ditandai dengan tanda centang dalam Tabel 2.6. Pada Tabel 2.6 akan diperlihatkan posisi penelitian pada tesis ini dibanding penelitian sebelumnya.

Tabel 2.6 Posisi Penelitian (Lanjutan)

No	Penulis	Judul	Tahun	Metode																					
				Elemen <i>Sun Tzu</i>	36 <i>Stratagemas Sun Tzu</i>	QFD	Matriks SWOT	<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Strategic Quality Management</i>	BMC	<i>Structural Equation Modelling Technique</i>	<i>Business Model</i>	<i>Sustainable Bismis Model</i>	<i>Triple Layered BMC</i>	AHP	BOS	<i>Strategy Canvas</i>	<i>Analisis SWOT</i>	<i>Pairwise Comparison</i>	QSPM	Simulasi Diskrit	IPA	Identifikasi SWOT	IE Matriks	<i>Diamond Porter Five</i>
7	Ardian Sony	Strategi Pengembangan Usaha Kuliner di Surabaya dengan Pendekatan <i>Blue Ocean</i> Strategi	2017				✓								✓	✓	✓								
8	Rahmaddian Nur	Perumusan Strategi Pemasaran di Objek Wisata Jawa Timur Park 1 dengan Seni Perang <i>Sun Tzu</i>	2017	✓	✓												✓	✓							
9	Sipayung Mariadi	Analisis SWOT Berbasis Lima Elemen <i>Sun Tzu</i> dalam Menentukan Strategi Pemasaran Produk Mesin Antrian	2017	✓	✓												✓	✓	✓						

Tabel 2.6 Posisi Penelitian (Lanjutan)

No	Penulis	Judul	Tahun	Metode																					
				Elemen Sun Tzu	36 Stratagem Sun Tzu	QFD	Matriks SWOT	Balanced Scorecard	Strategic Quality Management	BMC	Structural Equation Modelling Technique	Business Model	Sustainable Bismis Model	Triple Layered BMC	AHP	BOS	Strategy Canvas	Analisis SWOT	Pairwise Comparison	QSPM	Simulasi Diskrit	IPA	Identifikasi SWOT	IE Matriks	Diamond Porter Five
10	Aditya Wardhana	<i>Business Model Canvas</i> Penerapannya Pada Industri Jasa Pertambangan Batubara di Indonesia	2014							✓										✓					
11	Zulfadli Saragi	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Kampong Wisata Cinangneng di Kabupaten Bogor dengan Pendekatan <i>Bisnis Model Canvas</i>	2015				✓			✓					✓										
12	Kamila, Syarief, & Saptono	Analisis Pengembangan Bisnis Madu CV Ath-Thoifah dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i>	2015							✓												✓	✓		

Tabel 2.6 Posisi Penelitian (Lanjutan)

No	Penulis	Judul	Tahun	Metode																				
				Elemen <i>Sun Tzu</i>	36 <i>Stratagem's Sun Tzu</i>	QFD	Matriks SWOT	<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Strategic Quality Management</i>	BMC	<i>Structural Equation Modelling Technique</i>	<i>Business Model</i>	<i>Sustainable Bismis Model</i>	<i>Triple Layered BMC</i>	AHP	BOS	<i>Strategy Canvas</i>	<i>Analisis SWOT</i>	<i>Pairwise Comparison</i>	QSPM	Simulasi Diskrit	IPA	Identifikasi SWOT	IE Matriks
13	Larasatidevi Yasmin Asaria	Implementasi Strategi Pemasaran Produk AMDK Asa di Perum Jasa Tirta dengan Seni Perang <i>Sun Tzu</i>	2018	√	√										√			√						
14	Satria Danu Rachmat	Analisis SWOT Berbasis Lima Elemen <i>Sun Tzu</i> dalam Menentukan Strategi Pemasaran Produk Rokok	2018	√	√													√						

Tabel 2.6 Posisi Penelitian (Lanjutan)

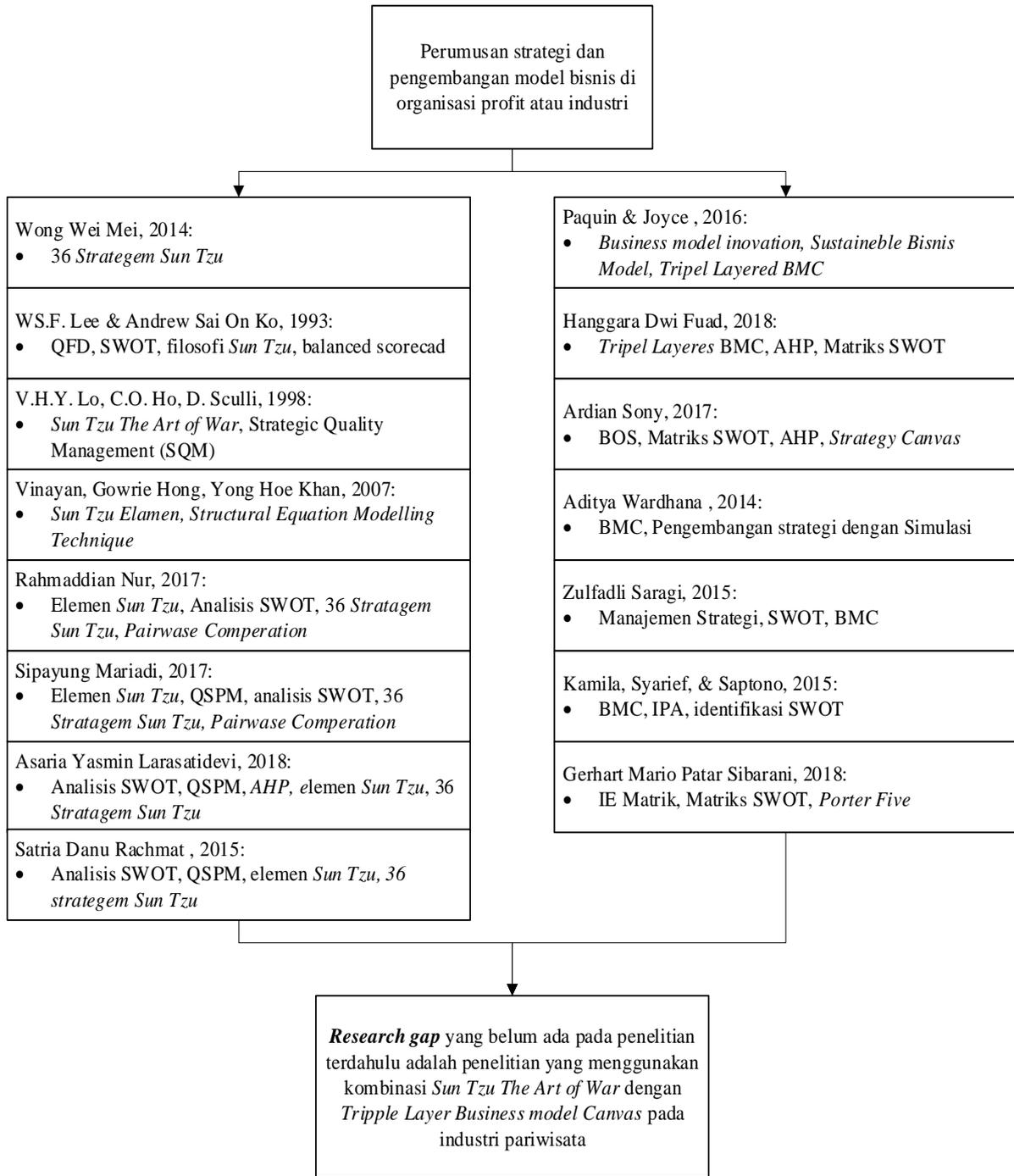
No	Penulis	Judul	Tahun	Metode																				
				Elemen Sun Tzu	36 Stratagem Sun Tzu	QFD	Matriks SWOT	Balanced Scorecard	Strategic Quality Management	BMC	Structural Equation Modelling Technique	Business Model Innovation	Sustainable Bisnis Model	Triple Layered BMC	AHP	BOS	Strategy Canvas	Analisis SWOT	Pairwise Comparison	QSPM	Simulasi Diskrit	IPA	Identifikasi SWOT	IE Matriks
15	Gerhart Mario Patar Sibarani	Analisis Strategi Bersaing pada Perusahaan PT. <i>Diamondd</i> Emas Sentosa Malang menggunakan Metode SWOT–QSPM	2018				√											√					√	√
16	Nicko Nur Rakhmaddi an	Pengembangan Model Bisnis Batu Flower Garden dengan <i>Triple Layered Business Model Canvas</i> dan <i>Sun Tzu The Art of War</i>	2020	√	√													√	√	√				

Dari Tabel 2.6 selain didapatkan posisi penelitian juga dapat diketahui *research gap*. Fungsi dari *research gap* adalah mengetahui perbedaan penelitian yang akan dilaksanakan terhadap penelitian terdahulu. Langkah ini dilakukan dalam bentuk pengkategorian penelitian sebelumnya. Kategori yang digunakan berdasar pada penggunaan *Sun Tzu The Art of War* dalam perumusan strategi dan perumusan strategi dengan SWOT serta *business model canvas* dalam mengembangkan bisnis.

Pengkategorian penelitian yang pertama berdasarkan metode perumusan strategi pada lingkup manajemen strategi. Penelitian-penelitian yang diinputkan pada kategori ini ialah penelitian yang membahas tentang perumusan strategi menggunakan *Sun Tzu The Art of War* seperti menggunakan elman *Sun Tzu* sebahai faktor-faktor di IFE dan EFE, pemilihan *stratagems* berdasarkan 36 *stratagems Sun Tzu*. Ada delapan penelitian yang masuk dalam kategori ini.

Pengkategorian penelitian yang kedua berdasarkan metode perumusan strategi dan pemodelan dari bisnis perusahaan pada lingkup manajemen strategi dan Bisnis. Penelitian penelitian yang dimasukan dalam kategori ini adalah penelitian penelitian yang membahas tentang pembuatan *mapping* model bisnis, perumusan strategi, pemilihan priotitas strategi dan pengembangan strategi. Ada tujuh penelitian yang masuk dalam kategori ini.

Pada Gambar 2.5 di bawah ini akan dijelaskan dengan lebih detail terkait pengelompokan penelitian dalam *research gap*. Ada dua pengelompokan penelitian, yang pertama penelitian yang menggunakan *Sun Tzu The Art of War* dalam perumusan strategi dan yang kedua pengelompokan penelitian yang menggunakan penggunaan perumusan strategi dengan SWOT serta *business model canvas* dalam mengembangkan bisnis. Sehingga *research gap* yang didaatkan adalah belum ada penelitian yang menggunakan metode *Sun Tzu The Art of War* dalam perumusan strategi dan *Triple Layer Business Model Canvas* dalam industri pariwisata.



Gambar 2.8 *Research Gap*

BAB 3

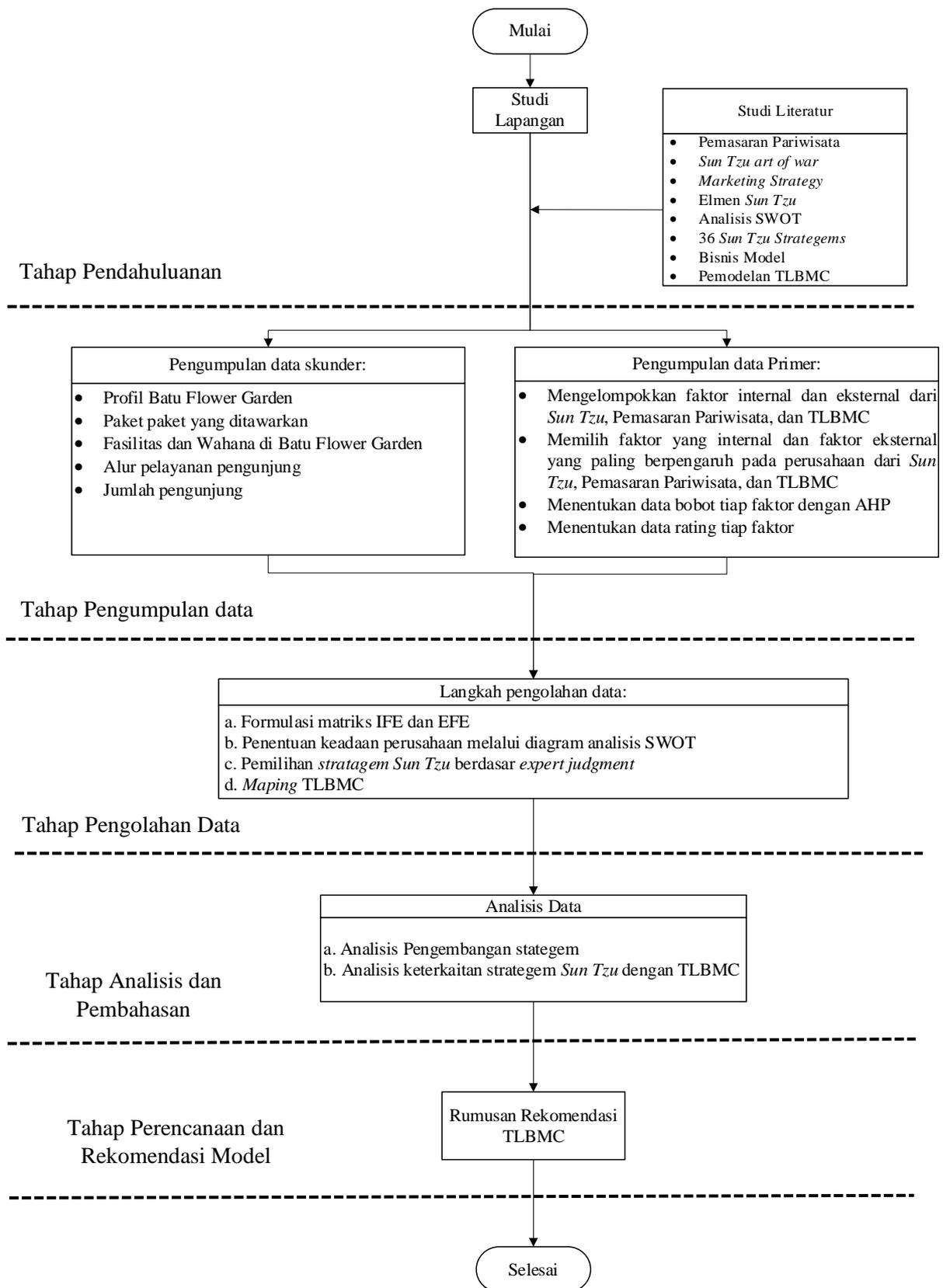
METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian adalah tahap pembahasan tentang proses-proses yang dilaksanakan dalam penelitian agar penelitian mencapai tujuan yang sudah direncanakan sebelumnya. Pada bab tiga ini dijelaskan tentang bagan alir penelitian, langkah-langkah penelitian, kerangka berpikir. diharapkan dengan adanya bab tiga tentang tinjauan pustaka penelitian akan lebih terarah dan terstruktur.

3.1 Bagan Alir Penelitian

Bagan alir penelitian akan menjelaskan proses yang dilakukan oleh peneliti dalam melaksanakan penelitian. Proses proses ini dapat diketahui lewat Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian.

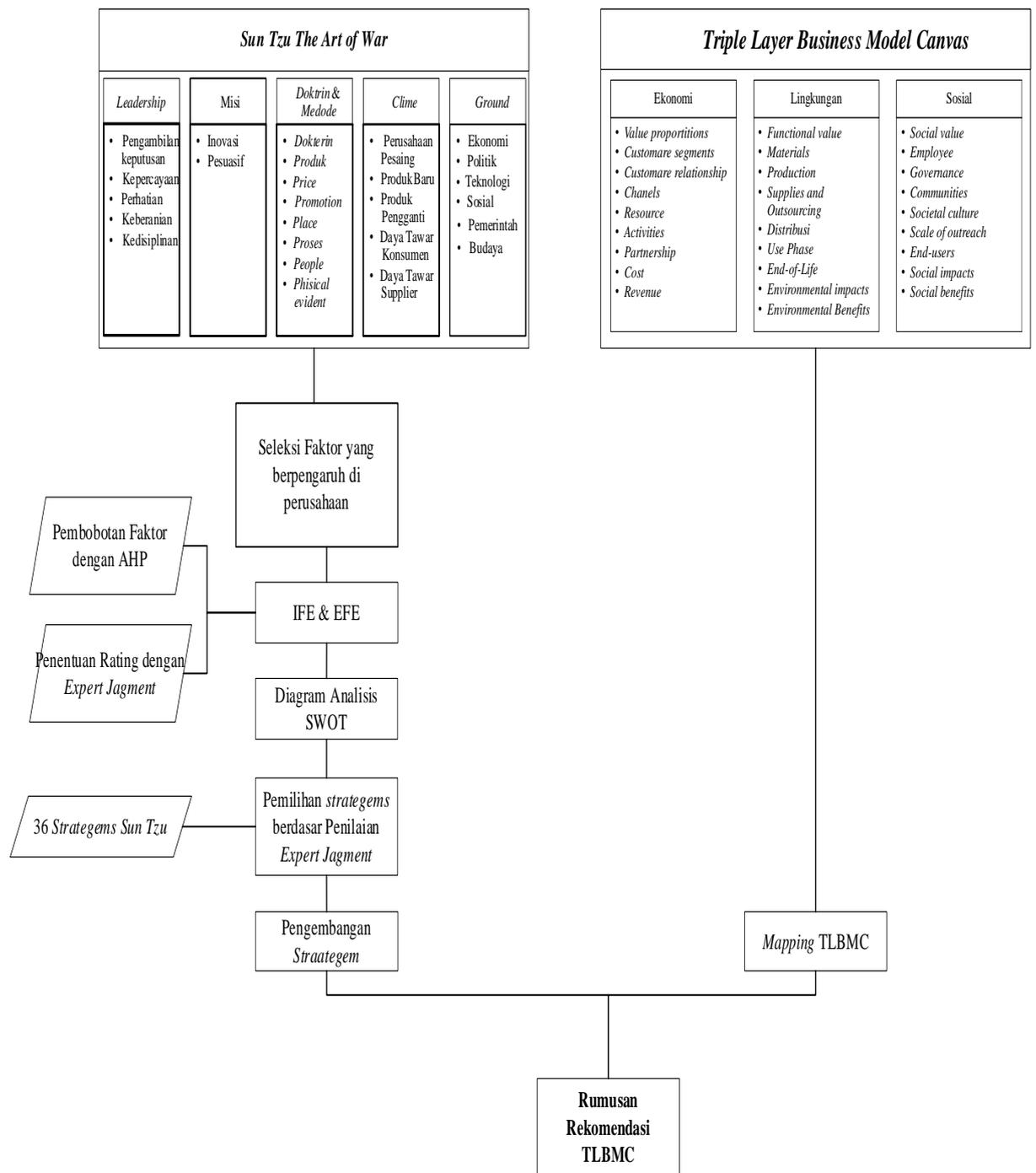
Proses pelaksanaan penelitian diuraikan berdasarkan beberapa sub bab yang terdiri dari tahap pendahuluan penelitian yang berisi studi lapangan dan studi pustaka. Kemudian dilanjutkan dengan tahap pengumpulan data, pada tahap ini data dibagi dua jenis yaitu data sekunder dan data primer. Pada tahap pengolahan data terdapat beberapa langkah yang akan dilaksanakan diantaranya adalah perumusan matriks IFE dan matriks EFE, penentuan keadaan perusahaan melalui diagram analisis SWOT, pemilihan *stratagems Sun Tzu* berdasar *expert judgment*, dan membuat *mapping TLMBC (Triple Layer Business Model Canvas)*. Pada tahap analisis dan pengembangan *stratagem* terpilih terdapat beberapa langkah yang akan dilaksanakan diantaranya adalah analisis pengembangan strategi pemasaran berdasar *stratagem* dari seni perang *Sun Tzu*, analisis keterkaitan *stratagem Sun Tzu* terpilih dengan *TLBMC (Triple Layer Business Model Canvas)*. Pada tahap paling akhir adalah tahap perencanaan dan rekomendasi model. Pada tahap ini berisi tentang rumusan rekomendasi *TLBMC* yang baru karena dalam model telah ditambahkan hasil dari perumusan *stratagems Sun Tzu*. Hasil perumusan *stratagems* telah terdapat rancangan untuk implementasi *stratagems* yang terpilih.



Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian

3.2 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir memiliki tujuan guna memberikan penjelasan visual antara teori dengan variabel yang akan diteliti. Pada Gambar 3.2 merupakan kerangka berpikir yang menjelaskan tentang *Sun Tzu The Art of War* dan *Triple Layer Business Model Canvas*.



Gambar 3.2 Kerangka Berpikir

3.3 Tahap Penelitian

Tahap-tahap penelitian ini terdiri dari pendahuluan penelitian yang berisi studi lapangan, studi pustaka, identifikasi masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian. Kemudian dilanjutkan dengan tahap pengumpulan data, tahap analisis dan pembahasan, dan tahap kesimpulan dan saran.

3.2.1 Tahap Pendahuluan

Tahap pendahuluan aktivitas yang dilakukan adalah studi lapangan, studi pustaka, identifikasi masalah, perumusan masalah, dan tujuan penelitian. Berikut ini adalah penjelasan lebih lengkapnya.

1. Studi lapangan

Studi lapangan adalah langkah awal dari sebuah penelitian. Langkah ini berfungsi untuk mengetahui Gambaran sebenarnya dari objek wisata dan bagian Manajemen Batu Flower Garden. Gambaran jelas dari objek penelitian akan didapat dari langkah awal ini.

2. Studi pustaka

Guna mempelajari ilmu pengetahuan dan teori yang berkoneksi dengan *problem* pada objek penelitian maka sangat diperlukan melakukan studi literatur. *Taks book*, website, jurnal, skripsi, tesis, dan disertasi dan karya ilmiah yang lain adalah sumber literatur yang digunakan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini menggunakan studi literatur strategi pemasaran, pemasaran pariwisata, elemen perang seni perang *Sun Tzu*, *stratagem* dari seni perang *Sun Tzu*, Analisis SWOT, bisnis model, dan TLBMC (*Triple Layer Business Model Canvas*).

3.2.2 Tahap Pengumpulan Data

Cara dalam mendapatkan data terdiri dari metode penelitian lapangan dan metode penelitian kepustakaan. Metode penelitian lapangan tersusun dari wawancara, studi dokumen, dan observasi. Berikut ini jenis data yang digunakan.

- a. Data Primer

Data Primer merupakan data yang didapat secara langsung dengan menggunakan sebuah instrumen yang dilakukan pada saat tertentu dan hanya dapat menggambarkan keadaan pada saat itu (Sugiyono, 2017). Penelitian ini data primer adalah wawancara dan diskusi dengan Manajer Operasional, dan Manajer Marketing serta observasi di Batu Flower Garden. Berikut ini adalah data-data primer yang diperlukan:

1. Mengelompokkan faktor internal dan eksternal dari *Sun Tzu*, Pemasaran Pariwisata, dan TLBMC
2. Memilih faktor yang internal dan faktor eksternal yang paling berpengaruh pada perusahaan dari *Sun Tzu*, Pemasaran Pariwisata, dan TLBMC
3. Menentukan data bobot tiap faktor dengan metode AHP
4. Menentukan data rating tiap faktor

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang didapat secara tak langsung atau melalui perantara. Data sekunder dari penelitian ini bisa kita peroleh melalui dokumen (Sugiyono, 2017). Berikut ini adalah data-data sekunder yang diperlukan:

1. Profil Batu Flower Garden
2. Paket paket yang ditawarkan
3. Fasilitas dan Wahana di Batu Flower Garden
4. Alur pelayanan pengunjung

Jumlah pengunjung faktor eksternal serta faktor internal dari penelitian ini perlu dianalisa guna mengetahui posisi atau keadaan perusahaan dengan analisis SWOT. Kemudian didapatkan *stratagem*s yang sesuai dengan posisi perusahaan dari analisis SWOT. Faktor eksternal dan Faktor internal mengacu berdasar elemen-elemen menurut seni perang *Sun Tzu* yang disesuaikan dengan pemasaran pariwisata dan TLBMC.

3.2.3 Tahap Pengolahan Data

Pada tahap pengolahan data akan dilaksanakan sesudah data yang dibutuhkan didapat. Tahap pengolahan data dilaksanakan dengan beberapa metode. Berikut ini adalah langkah langkah yang lebih jalannya.

- a. Perumusan matriks IFE dan EFE
 Pada tahap perumusan matriks IFE dan EFE akan merangkum detesis tiap faktor untuk dimasukkan ke matriks IFE dan EFE. Selain itu juga memasukan bobot dan ranting tiap faktor pada matriks IFE dan EFE yang kemudian melakukan perhitungan skor dengan cara mengalikan ranting dengan bobot.
- b. Penentuan keadaan perusahaan melalui diagram analisis SWOT
 Tahap ini akan mengetahui jenis-jenis strategi seperti apa yang cocok dengan keadaan organisasi saat ini berdasar jumlah skor EFE dan IFE. Penentuan keadaan organisasi menggunakan *tools* diagram analisis SWOT.
- c. Pemilihan *stratagem Sun Tzu* berdasar *expert judgment*
 Setelah diketahui jenis strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan maka akan dilaksanakan pemilihan *stratagem* atau siasat *Sun Tzu*. Pemilihan *stratagem* menggunakan *expert judgment*. *Expert judgment* yang dipilih adalah Manajer Operasional dan Manajer *Marketing* karena *expert* lebih tahu kemampuan perusahaan dalam mengimplementasikan *stratagem* sehingga *stratagem* terpilih nanti lebih mudah diimplementasikan oleh perusahaan.
- d. *Mapping* TLMBC
 Melakukan pemetaan TLMBC dari hasil wawancara dan observasi. Dari *mapping* TLMBC maka akan diketahui aspek apa saja yang perlu ditambahkan perbaikan.

3.2.4 Analisis dan Pengembangan *Stratagem* Terpilih

Tahap ini dilakukan sesudah melakukan pengolahan data. Analisis merupakan output dari pengolahan data. Pada subbab analisis membahas tentang analisis pengembangan strategi pemasaran berdasar *stratagem* dari seni perang *Sun Tzu*, dan keterkaitan *stratagem Sun Tzu* terpilih dengan TLMBC.

5. Analisis Pengembangan strategi pemasaran berdasar *stratagem* dari seni perang *Sun Tzu*
 Peneliti akan melakukan pengembangan dari *stratagem Sun Tzu* yang terpilih. Pengembangan *Stratagem* ini berisi tentang pedoman-pedoman apa yang harus dilakukan perusahaan dan *stratagem* seperti apa yang dapat dilakukan perusahaan
6. Analisis Keterkaitan *stratagem Sun Tzu* terpilih dengan TLMBC

Dari hasil *mapping* TLBMC peneliti akan memberikan perbaikan perbaikan pada tiap komponen pada TLBMC dengan menambahkan *stratagem Sun Tzu* yang terpilih ke komponen TLBMC. Perbaikan pada komponen TLBMC juga harus terhubung dengan komponen komponen TLBMC yang lain.

3.2.5 Tahap Perencanaan dan Rekomendasi Model

Pada tahap ini akan diterangkan tentang rumusan rekomendasi model dari TLBMC yang baru. Pada langkah ini rumusan rekomendasi TLBMC sudah terdapat penambahan dari perumusan *stratagems Sun Tzu* dan juga rencana implementasi dari *stratagems* yang terpilih.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 4

PNGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan diuraikan mengenai gambaran umum perusahaan, serta penjelasan mengenai data-data yang dikumpulkan. Selain itu terdapat penjelasan tentang pengolahan data menggunakan metode yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya.

4.1 Profil Objek Wisata

Batu Flower Garden merupakan usaha yang berada di bawah pengelolaan PT. Bersatu Fenzen Gemilang, dan berada di dalam kawasan Wana Wisata Coban Rais milik Perum Perhutani (persero). Batu Flower Garden (BFG) buka pukul 7:00 WIB hingga 19:00 WIB saat hari Senin hingga Jumat, sedangkan untuk hari Sabtu dan Hari Minggu buka pada pukul 7:00 WIB hingga 17:00 WIB. BFG memiliki luas area sebesar 15 hektar.

Pemandangan alam yang ada di Batu Flower Garden berupa pemandangan Kota Malang dari ketinggian. Suasana disekitar lokasi juga sangat asri karena dikelilingi oleh pohon pinus dan pohon eucalyptus dan memiliki hawa yang sangat sejuk sehingga objek wisata ini cocok untuk liburan bersama keluarga. Batu Flower Garden memiliki konsep wisata swafoto dimana dengan tema studio foto *outdoor* yang didukung fotografer di tiap spot foto sehingga hasil foto bagus dan tanpa editan atau original.

Akses ke lokasi Batu Flower Garden jika menggunakan kendaraan bus yaitu melalui rute Jalur Lingkar Barat (Tlekung) dari arah Kota Malang ke Terminal Kota Batu. Jika pengunjung menggunakan sepeda motor atau mobil rute yang dapat dilalui diantaranya adalah rute arah Jalan Oro-Oro Ombo atau melalui Jalibar (Jalur Lingkar Barat). Batu Flower Garden sangat strategis lokasinya karena berdekatan dengan objek wisata BNS (Batu Night Spectacular), Kusuma Agro Wisata Petik Apel, Coban Putri, Peternakan Kuda Mega Star Jawa Timur Park 2, dan Club Bunga. Batu Flower Garden dan Objek Wisata Air Terjun Coban Rais terdapat dalam satu kawasan sehingga pengunjung juga ingin ke Objek Wisata Air Terjun Coban Rais hanya perlu berjalan sejauh 1 Km.

Bagi pengunjung Batu Flower Garden yang ingin menginap di sekitar lokasi terdapat banyak homestay atau villa milik masyarakat setempat yang disewakan. Jika pengunjung ingin menginap di hotel, terdapat beberapa hotel yang berjarak 4 km dari lokasi Batu Flower Garden hotel hotel tersebut diantaranya adalah Amarta Hills Hotel & Resort, Kusuma Agro Wisata Hotel & Resort, Zam Zam Hotel & Convention.

Ada fasilitas lengkap yang sudah tersedia di lokasi Batu Flower Garden (BFG) diantaranya adalah toilet sebanyak 5 buah, mushola, cafe, dan parkir untuk mobil, sepeda motor, dan bus. Fasilitas seperti tempat untuk bersantai dengan keluarga dan tempat bermain untuk anak-anak, sehingga anak-anak dapat bermain atau berolahraga.

Tiket masuk kawasan wisata coban Rais dan Batu Flower Garden pengunjung dikenakan biaya Rp. 10.000, harga ini belum termasuk tiket parkir sebesar Rp2.500 untuk sepeda motor dan Rp. 10.000 untuk mobil. Jika ingin masuk ke Batu Flower Garden maka pengunjung minimal membeli paket reguler seharga Rp. 25.000. harga tiket ini sudah termasuk untuk berfoto di dua tempat yaitu di spot foto Love 1 atau 2 atau 3 dan Flower 1 atau 2 atau 3. Paket inilah yang dinamakan paket reguler Jika ingin berfoto di spot foto lain pengunjung akan dikenakan biaya lagi. Untuk 1 spot foto akan disediakan seorang fotografer dengan kamera *DSLR* Nikon dan pengunjung akan di foto sebanyak 3 kali namun *file* foto yang dapat dibawa pengunjung hanya 1. Jika pengunjung ingin mengambil foto lebih dari 1 maka akan dikenakan biaya Rp. 5000 untuk 1 *file* foto. Di objek wisata ini jika pengunjung membawa kamera *DSLR* sendiri maka akan dikenakan biaya sebesar Rp. 15.000 dan jika membawa action cam makan dikenakan biaya tambahan Rp. 10.000. Jika pengunjung membawa *drone* maka akan dikenakan biaya Rp. 75.000.

Untuk menarik pengunjung terdapat paket tiket masuk. Berikut ini adalah paket tiket masuk:

1. Paket VVIP berharga Rp. 150.000 dengan fasilitas Spot foto Flower, Love, Torii Yuki, Tree House, I Love U 2, Gowes air, Ayunan, Rock Climbing, (+*freesoft drink* dan cetak foto A3)
2. Paket VIP berharga Rp. 100.000 dengan fasilitas Spot foto Flower, Love, Apple, I Love U 1, Gowes air, Ayunan (+*freesoft drink*)

3. Paket Paintball berharga Rp. 160.000/ Pax dalam rentang waktu permainan 2 jam
4. Paket *Outbound* berharga Rp. 140.000 dengan fasilitas *outbound*, spot foto Gowes Air, Flying Hammock Ayunan (+*freesoft drink*)
5. Paket Spesial berharga Rp. 75.000 dengan fasilitas Spot foto Flower, Love, Gowes Air, Flying Hammock Ayunan (+*freesoft drink*)
6. Paket Family berharga Rp. 70.000 dengan fasilitas spot foto Flower, Love, Eskimo House, Hobitton, I Love U 1
7. Paket Santai berharga Rp. 65.000 dengan fasilitas spot foto Flower, Love, The Smurfy House, Eskimo House, Apple
8. Paket Education Park berharga Rp. 50.000 dengan wahana Green House dan mendapatkan pengetahuan hidroponik serta budidaya Bunga
9. Paket Ekonomis berharga Rp. 50.000 dengan fasilitas spot foto Flower, Love, I Love U 1, Pinus, Ayunan
10. Paket hemat A berharga Rp. 60.000 dengan fasilitas spot foto Flower, Love, I Love U 2, Spider Hammock
11. Paket hemat B berharga Rp. 55.000 dengan fasilitas spot foto Flower, Love, I Love U 2, Hammock Garden
12. Paket hemat C berharga Rp. 60.000 dengan fasilitas spot foto Flower, Love, I Love U 2, Gowes Air
13. Paket hemat D berharga Rp. 55.000 dengan fasilitas spot foto Flower, Love, I Love U 2, Tree House
14. Paket hemat Reguler berharga Rp. 25.000 dengan fasilitas spot foto Love 1 atau 2 atau 3 dan Flower 1 atau 2 atau 3.
15. Paket Mini A berharga Rp. 55.000 dengan fasilitas spot Tree Angle dan Trampolin
16. Paket Mini B berharga Rp. 55.000 dengan fasilitas spot Mini ATV dan Ayunan Mini
17. Paket Mini C berharga Rp. 55.000 dengan fasilitas spot Gowes Mini, Boges, dan Hammock Mini
18. Paket Prewedding berharga Rp. 500.000 dengan mengosongkan spot foto I Love You, selama 60 menit.

Ada 37 wahana dan spot foto yang ada di Batu Flower Garden. Pada Tabel 4.1 ini akan ditampilkan daftar wahana atau spot foto beserta harganya.

Tabel 4.1 Daftar Wahana/Spot Foto

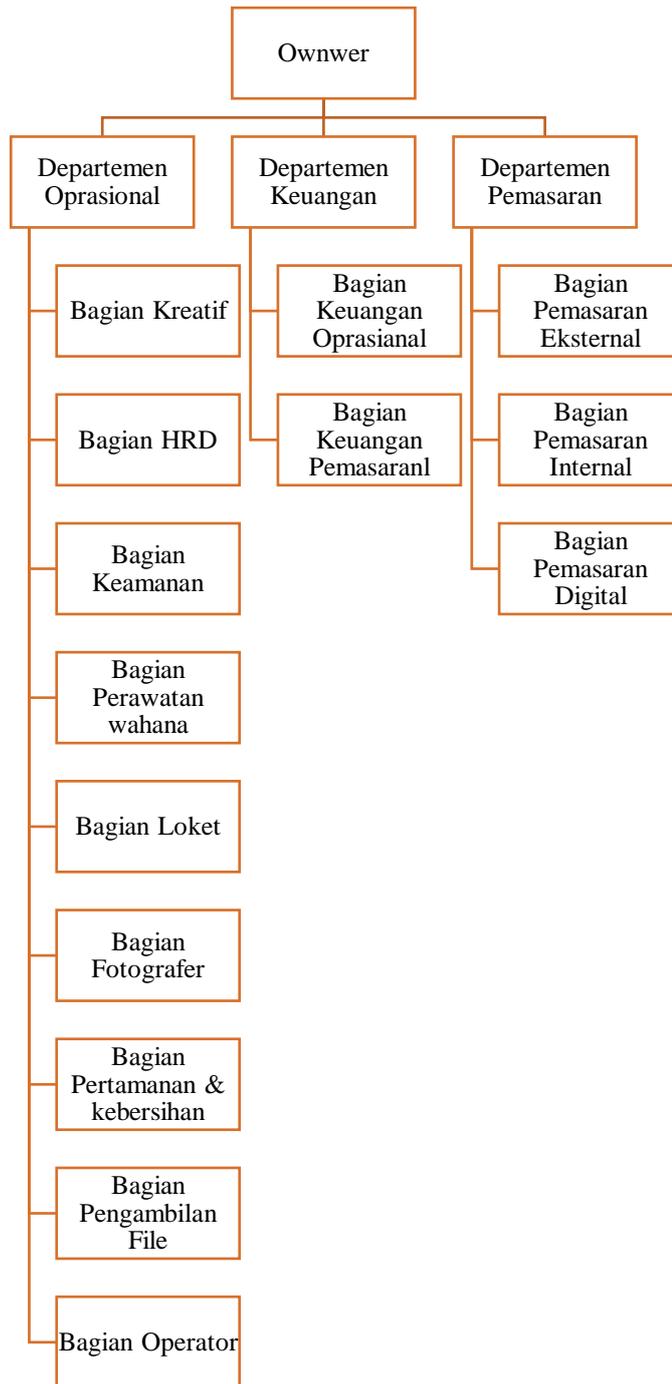
No	Wahana/Spot Foto	Harga
1	Flower 1	Input pada paket Reguler
2	Flower 2	Input pada paket Reguler
3	Flower 3	Input pada paket Reguler
4	Love 1	Input pada paket Reguler
5	Love 2	Input pada paket Reguler
6	Love 3	Input pada paket Reguler
7	Smurffy	Rp. 15.000
8	Eskimo	Rp. 15.000
9	Skycamp	Rp. 15.000
10	Gantole	Rp. 55.000
11	Apple	Rp. 15.000
12	Kursi Tebing	Rp. 15.000
13	Tree House	Rp. 15.000
14	The Hobittion	Rp. 25.000
15	I Love U 1	Rp. 10.000
16	I Love U 2	Rp. 20.000
17	Hammock Tower	Rp. 20.000
18	Ayunan	Rp. 10.000
19	Climbing	Rp. 25.000
20	Tori Yuki	Rp. 20.000
21	Balon Udara	Rp. 20.000
22	Flying Hammock	Rp. 20.000
23	Hammock Garden	Rp. 15.000
24	ATV Offroad	Rp. 65.000
25	India House	Rp. 20.000
26	Pinus	Rp. 10.000
27	Gowes Air	Rp. 20.000
28	Spider Hammock	Rp. 20.000
29	Trampolin	Rp. 25.000
30	Ayunan Mini	Rp. 10.000
31	Hammock Mini	Rp. 20.000
32	Tree Angle	Rp. 35.000
33	Gowes Mini	Rp. 20.000
34	Trampoline Mini	Rp. 20.000
35	Boges	Rp. 20.000
36	Playground	Rp. 25.000 / 30 menit
37	ATV mini	Rp. 45.000

Selain ada 30 wahana ada juga fasilitas fasilitas yang disediakan oleh pihak Batu Flower Garden demi kenyamanan pengunjung. Pada Tabel 4.2 ini akan diberitahukan fasilitas fasilitas yang tersedia di Batu Flower Garden.

Tabel 4.2 Daftar Fasilitas

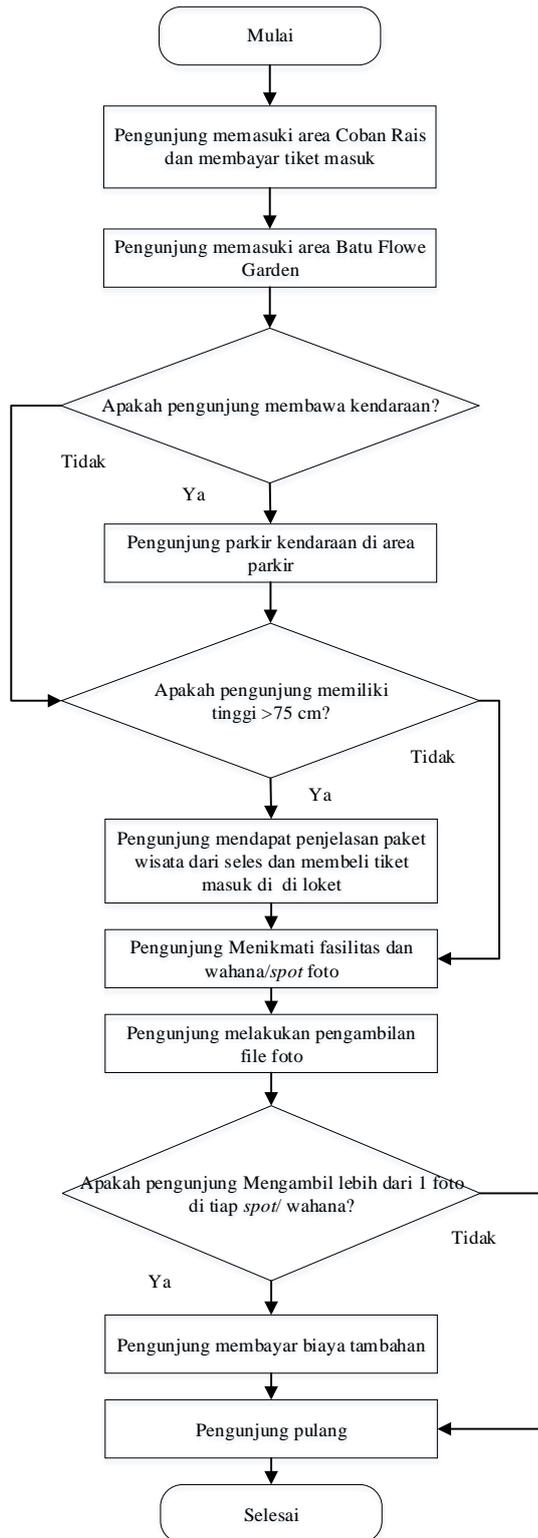
No	Fasilitas yang Tersedia
1	Loket Masuk
2	Cafe Hammock
3	<i>Outbound</i>
4	Musholla
5	Tempat Parkir
6	Tempat Santai Keluarga
7	Stone Bloementuin / Omah Londo
8	Edukasi Tanaman
9	Paintball
10	<i>Outbound</i>
11	Hutan Ice Cream
12	Hammock Garden
13	Ruang Tunggu
14	Pengambilan <i>File</i> & Cetak
15	Kasir
16	Pos security
17	Pos Ojek
18	Panggung
19	Cafe <i>Selfie</i>

Batu Flower Garden dalam menjalankan bisnisnya tentunya memiliki struktur perusahaan agar bisnis berjalan lancar dan terstruktur. Dalam Batu Flowe Garden memiliki 3 departemen utama yaitu yang pertama adalah departemen operasional, kedua adalah departemen pemasaran, dan yang ke tiga adalah departemen keuangan. Departemen operasional terdiri dari beberapa bagian seerti bagian kreatif, HRD, keamanan, perawatan wahana, loket, fotografer, pertamanan & kebersihan, pengambilan *file*, dan operator. Untuk departemen pemasaran terdiri dari beberapa bagian seperti bagian pemasaran eksternal, pemasaran internal, dan pemasaran digital. Untuk bagian keuangan hanya terdiri dari dua yaitu bagian keuangan operasional dan bagian keuangan pemasaran. Semua departemen diketuai oleh seorang manajer. Seluruh manajer bertanggung Jawab kepada pemilik perusahaan atau *Owner* dari Batu Flower Garden. Pada Gambar 4.1 ini akan diperlihatkan struktur organisasi dari Batu Flower Garden.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

Setiap perusahaan yang bergelut dibidang jasa pasti memiliki alur pelayanan terhadap pengunjung tak terkecuali Batu Flower Garden. Berikut ini adalah alur pelayanan pengunjung yang dapat dilihat di Gambar 4.2.



Gambar 4.2 Alur Pelayanan Pengunjung

Visi dari Batu Flower Garden adalah “Menjadikan kompleks wisata Coban Rais khususnya Batu Flower Garden menjadi objek wisata unggulan di Kota Batu.” Sedangkan **Misi** dari Batu Flower Garden yaitu:

1. Memberikan pelayanan pada pengunjung secara maksimal dengan cara membuat inovasi baru terhadap wahana dan fasilitas yang tersedia, agar tidak monoton dan membosankan.
2. Mengelola serta mengembangkan tempat pariwisata yang dapat digunakan sebagai media edukasi dan wisata swafoto
3. Menjaga lingkungan alam sekitar untuk bersih, indah dan lestari.
4. Melibatkan peran masyarakat sekitar dalam mewujudkan Visi Batu Flower Garden.

4.2 Pengumpulan Data

Data pada penelitian ini dikumpulkan melalui wawancara dengan *Owner* BFG, Manajer Pemasaran, Manajer Operasional dan komentar masyarakat di media sosial BFG. Wawancara dengan pihak internal BFG seperti *Owner* BFG, Manajer Pemasaran, Manajer Operasional digunakan untuk mengetahui tentang seluk-beluk BFG, detail operasional, detail pemasaran, sudut pandang pengelola BFG, dan proses bisnis yang BFG lakukan selama ini. Komentar masyarakat di media sosial dan website *pe-review* wisata digunakan untuk mengetahui kekurangan dari BFG, keinginan masyarakat, dan kritik dan saran dari masyarakat.

4.3 Formulasi Strategi

Pada formulasi strategi langkah langkah yang perlu dilakukan. Langkah pertama adalah menentukan bobot faktor dengan AHP serta membuat IFE dan EFE. Selanjutnya menentukan keadaan perusahaan menggunakan menganalisis kuadran SWOT. Kemudian penentuan *stratagem* menggunakan QSPM lalu mengembangkan *stratagem* yang terpilih.

4.3.1 IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) digunakan dalam melakukan evaluasi terhadap kondisi Batu Flower Garden (BFG) pada segi internal dengan 3 elemen *Sun Tzu* yaitu Misi, kepemimpinan, dan doktrin & metode. Rating dengan nilai 4 dan 3 menunjukkan kekuatan perusahaan, rating dengan nilai 4 menunjukkan bahwa faktor tersebut sangat kuat dan menjadi kekuatan utama perusahaan

(kekuatan *mayor*) sedangkan rating dengan nilai 3 menunjukkan bahwa faktor tersebut kuat dan menjadi kekuatan perusahaan (kekuatan *minor*). Rating dengan nilai 2 dan 1 menunjukkan kelemahan perusahaan, rating dengan nilai 2 menunjukkan bahwa faktor tersebut lemah dan menjadi kelemahan perusahaan (kelemahan *minor*) sedangkan rating dengan nilai 1 menunjukkan bahwa faktor tersebut sangat lemah dan menjadi kelemahan utama perusahaan (kelemahan *mayor*) (David, 2010). Berikut penjelasan mengenai kondisi perusahaan dari aspek internal.

1. *Moral Influence* (Misi)

Pada elemen misi terdapat 2 faktor yang akan dianalisis. faktor pertama adalah misi yang menginovasi, atribut ke dua adalah misi yang mempersuasi seluruh anggota perusahaan. Berikut ini adalah penjelasan ke tiga atribut.

a. Misi yang menginovasi

Misi dari BFG pada point ke satu ditujukan untuk memacu karyawan, manajer, dan *Owner* untuk terus berinovasi. Hal ini dikarenakan di industri pariwisata pengunjung akan cepat bosan jika telah berkunjung 3-4 kali sehingga pihak pengelola harus melakukan pembaharuan di tempat wisata pada tiap tahunnya bahkan jika ada wahana atau spot foto yang jarang digunakan pengunjung selama 6 bulan makan akan diganti oleh pihak BFG. BFG sendiri memiliki tim kreatif untuk meningkatkan inovasi agar pengunjung tidak bosan. Misi yang menuntut seluruh anggota organisasi untuk terus berinovasi dan berkembang merupakan *major strength* sehingga mendapat rating 4.

b. Misi yang mempersuasi

Semua poin pada misi BFG sangat mempersuasi karyawan, manajemen, dan *Owner*. Penanaman misi ini diimplementasikan dengan adanya aturan-aturan serta target yang diberikan *Owner* ke bawahan. Pada misi point pertama dan kedua memperusais untuk terus berinovasi dan berkembang. Pada poin kedua untuk selalu menjadikan BFG wisata edukasi yang terdepan tentang pertanian khususnya tanaman hias dan bunga di Kota Batu. Pada poin ke tiga mempersuasi untuk menjaga lingkungan khususnya kebersihan, estetika dan kenyamanan di BFG. Pada poin ke empat mempersuasi untuk mendayagunakan masyarakat sekitar dalam mewujudkan visi BFG, hal ini disebabkan banyak masyarakat yang menjadi stakeholder bagi BFG. Misi yang mempersuasi ini terimplementasi dalam bentuk

aturan dan target kepada semua anggota organisasi untuk berinovasi, memajukan wisata edukasi, menjaga dan melestarikan lingkungan, serta selalu mendayagunakan masyarakat sekitar merupakan *major strength* sehingga mendapat rating 4.

2. *Doctrin and Methods* (Doktrin dan Metode)

Pada elemen doktrin & metode ini akan dibahas delapan faktor. Delapan faktor tersebut terdiri dari produk, *price*, promosi, *place*, *people*, *process*, *physical Environmentt*, dan doktrin. Berikut ini penjelasan dari ke delapan faktor tersebut.

a. *Product* (Produk)

BFG memberikan wadah pengunjung mengabadikan momen lewat wahana/ spot foto *selfie* yang beroutput *soft file* foto. Ada produk berupa edukasi tentang bercocok tanaman hias yang organik, cara membuat pestisida dan pupuk yang alami, cara pembibitan, pengenalan alat alat pertanian, dan lain-lain. Kelebihan BFG dibandingkan tempat wisata lain adalah tersedianya fotografer dengan kamera DSLR sehingga hasil foto lebih baik. BFG melayani pemotretan untuk tiap individu bukan hanya grup wisatawan. Pemahaman ini yang salah ditangkap konsumen. Banyak konsumen menganggap pelayanan yang diberikan hanya untuk satu grup saja. BFG memiliki 35 wahana spot foto, 5 fasilitas wisata, dan 15 wahana pendukung wisata. Jumlah wahana di BFG juga lebih banyak dibanding tempat wisata lain. BFG memberikan wadah guna pengunjung belajar tentang tanaman hias serta mengabadikan momen dengan fasilitas wahana/ spot foto *selfie*, fotografer, kamera DSLR yang beroutput *soft file* foto sehingga dapat digunakan sebagai cinderamata *major strength* sehingga mendapat rating 4.

b. *Price* (Harga):

Harga yang diberikan BFG untuk konsumennya memiliki harga yang lebih mahal dibandingkan pesaingnya. Pada Tabel 1.2 dapat terlihat bahwa BFG memiliki harga paket reguler sebesar Rp 25.000 sedangkan untuk tempat wisata lain memiliki harga yang tiket masuk jauh lebih murah sebesar Rp 10.000 hingga Rp.15.000. Harga yang diberikan oleh BFG diimbangi dengan fasilitas yang tidak ada di tempat pesannya seperti adanya fotografer, kamera DSLR, dan pemberian *file* foto tanpa mengurangi kualitas hasil foto kamera DSLR, adanya tempat penyewaan *drone*. Walaupun begitu harga yang diberikan BFG masih dianggap

mahal oleh *segment* konsumen yang berasal dari Malang Raya. BFG juga memiliki banyak paket wisata yang memiliki tarif beragam seperti yang terlihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Harga Paket Wisata dan Penghematan Konsumen

Paket wisata	Wahana yang dapat di akses	Complimentary	Harga Normal Total Spot Foto	Harga Paket	Penghematan
VVIP	Spot Foto Flower, Love, Torii Yuki, Tree House, I Love U 2, Gowes Air, Ayunan, Rock Climbing	Soft Drink & Cetak Foto A3	Rp 145,000.00	Rp 150,000.00	
VIP	Spot Foto Flower, Love, Apple, I Love U 1, Gowes Air, Ayunan	Soft drink	Rp 85,000.00	Rp 100,000.00	
<i>Outbound</i>	<i>Outbound</i> , Spot Foto Gowes Air, Flying Hammock Ayunan	Soft drink + <i>Outbound</i>	Rp 65,000.00	Rp 140,000.00	
Spesial	Spot Foto Flower, Love, Gowes Air, Flying Hammock Ayunan	Soft drink	Rp 75,000.00	Rp 75,000.00	Rp -
Family	Spot Foto Flower, Love, Eskimo House, Hobitton, I Love U 1		Rp 75,000.00	Rp 70,000.00	Rp 5,000.00
Santai	Spot Foto Flower, Love, The Smurfy House, Eskimo House, Apple		Rp 70,000.00	Rp 65,000.00	Rp 5,000.00
Education Park	Wahana green house dan mendapatkan pengetahuan hidroponik serta budidaya bunga		Rp		50,000.00
Ekonomis	Spot Foto Flower, Love, I Love U 1, Pinus, Ayunan		Rp 55,000.00	Rp 50,000.00	Rp 5,000.00

Paket wisata	Wahana yang dapat di akses	Complimentary	Harga Normal Total Spot Foto	Harga Paket	Penghematan
Hemat A	Spot Foto Flower, Love, I Love U 2, Spider Hammock		Rp 60,000.00	Rp 60,000.00	Rp -
Hemat B	Spot Foto Flower, Love, I Love U 2, Hammock Garden		Rp 65,000.00	Rp 55,000.00	Rp 10,000.00
Hemat C	Fasilitas Spot Foto Flower, Love, I Love U 2, Gowes Air		Rp 65,000.00	Rp 60,000.00	Rp 5,000.00
Hemat D	Spot Foto Flower, Love, I Love U 2, Tree House		Rp 60,000.00	Rp 55,000.00	Rp 5,000.00
Reguler	Spot Foto Love 1 Atau 2 Atau 3 Dan Flower 1 Atau 2 Atau 3		Rp 25,000.00	Rp 25,000.00	Rp -
Mini A	Spot Triangle Dan Trampolin		Rp 75,000.00	Rp 55,000.00	Rp 20,000.00
Mini B	Spot Mini ATV Dan Ayunan Mini		Rp 65,000.00	Rp 55,000.00	Rp 10,000.00
Mini C	Spot Gowes Mini, Boges, Dan Hammock Mini		Rp 60,000.00	Rp 55,000.00	Rp 5,000.00
Prewedding	Konsumen dapat mengosongkan spot foto i love you, selama 60 menit	Rp			500,000.00
Paintball	Harga tersebut per pax dalam rentang waktu permainan 2 jam	Rp			160,000.00

Paket yang ditawarkan ke konsumen dapat melakukan penghematan hingga Rp 20.000. Namun terdapat paket yang kurang dirasa menguntungkan pengunjung karena setelah dilakukan perhitungan, tidak memiliki nilai manfaat penghematan seperti paket hemat B. Selain dari komentar masyarakat website *pe-review* tempat

wisata yaitu Tripadvisor sebanyak 60% komentar menyatakan harga tiket di BFG mahal. Ini sama dengan banyak komentar masyarakat di Instagram, Facebook, Twitter, dan YouTube bahwa harga tiket di BFG mahal. Harga yang mahal untuk menikmati wisata BFG merupakan *major weakness* sehingga memiliki rating 1.

c. *Promotion* (Promosi):

Media Iklan yang paling utama digunakan oleh BFG adalah dari *sosial media* seperti Instagram, YouTube, Twitter, dan Facebook namun hal ini sama dengan tempat wisata lain. Walaupun begitu konten yang ada di akun media sosial BFG lebih menarik dimana memiliki jumlah like/ love lebih banyak dibandingkan pesaing. Brosur hanya diberikan kepada hotel dan travel *partner* BFG. BFG juga memiliki website tetapi jumlah pengunjung website kurang banyak, sehingga website tersebut tidak berada pada halaman pertama Google atau SEO (search engine optimization) tidak dilakukan. Iklan BFG pada media sosial yang gencar.

Promosi penjualan yang dilakukan BFG adalah jika 1 rombongan memesan paket reguler sebanyak 20 maka rombongan akan mendapatkan 1 tiket reguler gratis. Jika rombongan pengunjung membeli paket selain Paket reguler sebanyak 15 maka rombongan akan mendapatkan 1 tiket gratis. Selain memberikan bonusan tiket BFG juga memberikan diskon Jika ada konsumen yang ulang tahun pada bulan yang sama saat konsumen datang ke BFG. Konsumen akan diberi diskon sebesar 50% dari harga tiket yang dibeli. Promosi lebih dilakukan pada pembelian paket selain paket reguler dengan bonus seperti softdrink atau fasilitas yang lebih banyak daripada konsumen membeli tanpa paket. Banyak permintaan konsumen ingin diberikan potongan harga dari promosi penjualan. Informasi promosi penjualan BFG kurang diketahui oleh konsumen. Promosi penjualan dengan adanya bonus tiket dan potongan untuk yang berulang tahun namun kurang diminati serta kurang diketahui konsumen.

Publikasi yang dilakukan BFG dengan membuat branding atau pencitraan bahwa jika masyarakat ingin mengabadikan momen dengan orang-orang tercinta maka tempat yang tepat adalah BFG. Publikasi mencitrakan sebagai tempat yang baik dalam mengabadikan momen dengan orang-orang tercinta.

Pemasaran secara langsung yang dilakukan oleh BFG adalah menggunakan SPG yang berada di loket penjualan. SPG disini berfungsi menjelaskan kelebihan

yang didapat pengunjung jika memilih paket paket yang ada. Target yang diberikan kepada para SPG adalah jumlah pembelian paket non reguler lebih banyak daripada paket reguler. Adanya PSG ini membuat penjualan paket non reguler meningkat sebesar 20-30% dibandingkan tidak menggunakan SPG. Tempat wisata di Kota Batu yang menggunakan SPG dalam penjualan langsung hanya BFG dan Jawa Timur Park 1.

Promosi yang dilakukan BFG terdiri dari Iklan melalui media sosial, promosi penjualan dengan memberikan bonus tiket atau diskon bagi yang ulang tahun, branding yang memberi image tempat untuk mengabadikan momen, serta pemasaran langsung menggunakan SPG adalah *minor strength*. Hal ini membuat faktor promosi menjadi *minor strength* dengan rating 3

d. *Place* (Saluran distribusi)

Lokasi BFG berada pada jalur alternatif dari Kota Malang ke Kota Batu. Hal ini membuat akses ke BFG jarang terkena macet sehingga konsumen mudah untuk pergi berkunjung ke BFG. Selain itu lokasi BFG dekat dengan Hotel Amarta Hills, Golden Tulip, dan Villa Bukit Panderman sehingga pengunjung BFG tidak jauh untuk mencari penginapan. Lokasi yang cukup menguntungkan BFG dalam mendistribusikan jasanya lewat agen-agen travel. Agen travel yang membawa konsumen ke BFG akan diberikan insentif, insentif yang diberikan tergantung seberapa banyak agen travel membawa konsumen ke BFG. Insentif akan diberikan jika agen travel membawa 10 pengunjung sebesar 25 ribu. Jika agen travel bisa mempersuasi konsumen untuk mengambil *file* foto yang tidak tercover oleh paket akan mendapatkan insentif sebesar 5 ribu untuk 10 orang yang mengambil *file* foto. Tempat yang terhindar dari kemacetan dan dekat dengan penginapan serta distribusi lewat agen travel merupakan *minor strength* dengan rating 3.

e. *People* (karyawan)

Karyawan di bagian *marketing* di BFG di beri arahan atau di *briefing* tiap minggu. Untuk bagian wahana *outbound* akan dilatih oleh pihak dari luar karena memiliki hubungan dengan keselamatan pengunjung. Evaluasi pada karyawan dilakukan setelah *high season* atau tiap 6 bulan sekali yaitu saat liburan hari raya idul fitri dan libur tahun baru. Target diberikan pada bagian *marketing* dan fotografer. khusus untuk bagian *marketing* akan diberi arahan tiap minggu. Untuk

bagian fotografer evaluasi berdasarkan pada dari jumlah pengambilan *file* foto tidak dicover oleh paket. Pengukuran kinerja tidak dilakukan berdasar standar KPI (*key performance index*) sehingga kinerja karyawan sangat kurang. Tidak adanya sistem pengukuran kinerja yang tertata dengan baik membuat kedisiplinan karyawan turun. Adanya training bagi sebagian karyawan, tidak adanya KPI, dan kinerja karyawan rendah membuat faktor ini menjadi *major weakness* dengan rating 1.

f. *Process* (Proses Layanan)

Alur pelayanan BFG sudah diarahkan mulai dari di area parkir. Pada area parkir telah ada peta wahana dan fasilitas di BFG. SOP hanya diberikan kepada SPG. SPG diharuskan untuk menyambut pengunjung, menjelaskan apa saja yang dapat dilakukan di wisata *selfie* BFG, menjelaskan apa wisata *selfie* itu, menyarankan paket dan mempromosikan paket yang tidak regular. Pelayanan di BFG sering mendapat komplain dari pengunjung saat *high season* karena panjangnya antrian di loket tiket, loket pengambilan *file* dan di wahana *selfie*. Saat ini panjangnya antrian di wahana *selfie* di selesaikan dengan pengunjung di bimbing untuk menuju spot yang sepi dulu agar memecah antrian di spot foto yang ramai. Untuk mengambil *file* foto pengunjung diharuskan untuk pergi ke loket pengambilan *file* & cetak. Di loket pengambilan *file* pengunjung akan ditawarkan untuk mengambil foto yang tidak tercover paket. Proses transfer *file* menggunakan kabel data sehingga tidak mengurangi kualitas foto. Namun dari media sosial dan *review* masyarakat di Google banyak yang komplain pada proses pembelian tiket dan pengambilan *file* karena terjadi antrian Panjang. Kurang cepatnya pelayanan dalam loket pengambilan *file* dan SOP yang tidak merata di semua bagian merupakan *minor weakness* dengan rating 2.

g. *Physical Environment*

Suasana di BFG sangatlah sejuk dan pengunjung dapat melihat pemandangan Kota Malang dan Kota Batu dari ketinggian. Suasana sejuk ini dipadukan dengan dekorasi tempat wisata yang natural sehingga menyatu dengan alam. Suasana yang sejuk dan dapat melihat pemandangan Kota Batu dan Malang dari ketinggian serta suasana yang asri nan alami merupakan *minor strength* sehingga berating 3.

h. Doktrin atau nilai yang ditanamkan

Pemimpin perusahaan berhasil menanamkan nilai-nilai yang terkandung pada misi BFG kepada karyawan. Penanaman nilai ini dengan cara melakukan *briefing* tiap pagi di masing-masing bagian guna mengingatkan nilai-nilai perusahaan dan list pekerjaan pada hari tersebut. Nilai yang paling utama adalah memberikan pelayanan sebaik mungkin pada pengunjung yang datang ke BFG. Keramahan adalah hal yang paling utama yang dikedepankan BFG saat melayani pengunjung. Nilai yang ditanamkan selanjutnya adalah mengembangkan BFG dengan berinovasi dalam membuat wahana dan spot foto lebih menarik pengunjung serta lebih mengedukasi pengunjung. Nilai yang ditanamkan berikutnya adalah menjaga keindahan lingkungan alam sekitar BFG untuk tetap bersih, indah dan lestari sehingga pengunjung nyaman berada di BFG dan lingkungan alam tetap terjaga. Nilai yang ditanamkan terakhir adalah memberikan kesempatan masyarakat sekitar BFG untuk berkembang bersama BFG. Pemimpin perusahaan menanamkan nilai dengan mem-*briefing* pekerja tentang pelayanan, inovasi, menjaga keindahan lingkungan, serta memberi kesempatan masyarakat untuk berkembang BFG kepada setiap bawahan ini merupakan *major strength* sehingga memiliki rating 4.

3. *Leadership* (Kepemimpinan)

Pada elemen kepemimpinan ini akan dibahas lima faktor. Kelima faktor tersebut terdiri dari pemimpin menangkap peluang, pengambilan keputusan, kedisiplinan karyawan, kepercayaan, perhatian pada bawahan. Berikut ini penjelasan dari ke lima atribut tersebut.

a. Keberanian Pemimpin menangkap peluang

Owner melakukan benchmark ke berbagai tempat wisata di Kota Bandung dan Yogyakarta. *Owner* juga melakukan penelitian tren di internet khususnya di sosial media dengan membaca komentar-komentar warganet di akun media sosial BFG. Dalam menangkap peluang *Owner* bekerjasama dan berdiskusi dengan tim kreatif dan manajer operasional terlebih dahulu. Menangkap peluang dengan cara seperti ini membutuhkan waktu lebih lama karena perlu melakukan benchmark ke tempat wisata lain terlebih dahulu. *Owner* dalam menangkap peluang berhati-hati karena memerlukan benchmark ke berbagai tempat wisata serta melakukan

penelitian tentang tren di media sosial setelah itu baru berdiskusi dengan pihak pihak manajemen merupakan *minor strength* sehingga memiliki rating 3.

b. Pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan dilakukan dengan berdiskusi tentang dampak positif dan negatif dari keputusan ke bagian operasional dan *marketing* setelah itu didiskusikan dengan bagian keuangan serta *Owner* BFG. Proses pengambilan keputusan juga harus membuat proposal. Hal ini diakibatkan adanya resiko terhadap berkurangnya laba perusahaan atau bahkan dapat mengakibatkan kerugian. Kurangnya keberanian pemimpin dalam mengambil resiko ini juga dipengaruhi faktor finansial. Pengambilan keputusan memerlukan birokrasi sehingga sedikit lama guna mengurangi terjadinya kesalahan yang berakibat kerugian. Faktor ini merupakan *minor weakness* sehingga memiliki rating 2.

c. Kedisiplinan karyawan

Kedisiplinan karyawan susah dijaga karena perusahaan masih menggunakan asas kekeluargaan, namun jika pelanggaran berat akan diberikan Surat Peringatan (SP). Hal ini membuat banyak karyawan sering telat hingga 30 menit. Namun hal ini masih bisa ditoleransi karena tidak berdampak pada pemasukan perusahaan. Jika terjadi pelanggaran berat seperti mencuri, sengaja merusak dokumen perusahaan, mengkorupsi uang perusahaan maka akan keluar surat peringatan 1 jika surat peringatan keluar sampai 3 kali maka pekerja tersebut akan di keluarkan. Kedisiplinan karyawan di BFG masih rendah karena masih banyak pelanggaran pelanggaran ringan seperti pekerja yang datang terlambat ini merupakan *minor weakness* sehingga memiliki rating 2.

d. Kepercayaan

Pemimpin akan percaya jika ada bukti di lapangan atau berupa laporan tertulis. Kepercayaan pimpinan perusahaan terhadap bawahannya di implementasikan dalam bentuk jabatan. Setiap jabatan memiliki keleluasaan dalam mengambil keputusan berdasarkan biaya yang dikeluarkan jika keputusan tersebut di ambil. Semakin tinggi jabatan maka semakin besar biaya yang boleh dikeluarkan jika keputusan tersebut di ambil. Selain itu pemimpin dapat diketahui kurang mempercayai bawahannya dilihat dari harus adanya proposal atau laporan yang disertai bukti-bukti di lapangan. Kurangnya percayanya pemimpin ini juga

disebabkan kedisiplinan karyawan kurang. Kepercayaan pemimpin ke bawahannya masih kurang ini merupakan *minor weakness* sehingga memiliki rating 2.

e. Perhatian pemimpin terhadap bawahan

Perhatian pemimpin terhadap bawahan cukup karena pemimpin hanya memberikan upak kerja yang sedikit melebihi UMR Kota Batu yaitu sebesar Rp.2.800.000 kepada karyawan. Untuk fasilitas kerja dan seragam semua diberikan oleh perusahaan kepada pekerja namun untuk BPJS, dan fasilitas seperti liburan dengan rekan kerja, makan siang tidak diberikan ke semua pekerja. Fasilitas seperti BPJS, liburan, makan siang hanya diberikan kepada para supervisor hingga manajer. Walaupun gaji karyawan rata rata sebesar Rp.2.800.000 tanpa fasilitas atau tunjangan yang lain-lain namun beban kerja karyawan terhitung masih ringan dibanding para pekerja dengan gaji sama di objek wisata lain. Perhatian pemimpin ke bawahan dengan memberikan gaji karyawan melebihi UMR merupakan *minor strength* sehingga memiliki rating 3.

Untuk penentuan bobot dilakukan dengan memberikan kuesioner dan berdiskusi bersama *Owner* BFG. Untuk lembar kuesioner dapat dilihat pada lampiran 1. Hasil diskusi dan kuesioner ini yang nantinya digunakan sebagai input untuk menentukan bobot lewat metode *AHP*. Penentuan bobot untuk faktor internal ini menggunakan *software* Expert Choice 11. Hasil pembobot ini dapat dilihat pada lampiran 2.

Dari informasi tentang keadaan internal maka dapat ditentukan kekuatan dan kelemahan dari Batu Flower Garden melalui matriks IFE. Pada matriks IFE skor berasal dari perkalian rating dengan bobot. Diketahui bahwa jumlah kekuatan sebanyak 9 faktor sedangkan kelemahan 6 faktor. Berikut ini adalah matriks IFE yang dapat dilihat di Tabel 4.4.

Tabel 4.4 *Internal Factor Evaluation*

No	Faktor	Bobot (A)	Rating (B)	Skor (A*B)
	<i>Strength</i>			
1	Misi BFG yang menuntut seluruh anggota organisasi untuk terus berinovasi dan berkembang	0,203	4	0,812
2	Misi BFG mempersuasi dalam berbentuk aturan dan target kepada semua anggota organisasi	0,069	4	0,276
3	BFG memberikan wadah pengunjung belajar tentang tanaman hias serta mengabadikan momen dengan fasilitas seperti spot foto, fotografer, kamera DSLR yang beroutput <i>soft file</i> foto untuk cinderamata	0,08	4	0,32
4	BFG melakukan iklan melalui media sosial, promosi penjualan dengan bonus tiket atau diskon bagi yang ulang tahun, branding sebagai tempat mengabadikan momen, dan pemasaran langsung menggunakan SPG	0,066	3	0,198
5	Letak BFG yang terhindar dari kemacetan dan dekat dengan penginapan serta distribusi lewat agen travel	0,059	3	0,177
6	Suasana BFG yang sejuk dan dapat melihat pemandangan Kota Batu dan Malang dari ketinggian serta suasana yang asri nan alami	0,042	3	0,126
7	<i>Owner</i> dalam menangkap peluang memerlukan benchmark ke berbagai tempat wisata serta melakukan penelitian tentang tren di media sosial kemudian berdiskusi dengan pihak pihak manajemen	0,043	3	0,129
8	Perhatian pemimpin ke bawahan disalurkan dengan memberikan gaji karyawan melebihi UMR	0,032	3	0,096
9	Pemimpin perusahaan menanamkan nilai dengan mem- <i>brifing</i> pekerja tentang pelayanan, inovasi, menjaga keindahan lingkungan, serta memberi kesempatan masyarakat untuk berkembang	0,061	4	0,244
<i>Weakness</i>				
1	Harga Paket BFG yang mahal dibandingkan pesaing	0,082	1	0,082
2	Adanya pelatihan yang tidak merata, tidak adanya pengukuran kinerja dengan KPI mengakibatkan kinerja karyawan rendah	0,061	1	0,061
3	Kurang cepatnya pelayanan dalam loket dan SOP yang tidak merata di semua bagian	0,046	2	0,092
4	Pengambilan keputusan memerlukan birokrasi sehingga sedikit lama dalam emgambil keputusan	0,039	2	0,078
5	Kedisiplinan karyawan di BFG masih rendah karena masih banyak pelanggaran pelanggaran ringan	0,042	2	0,084
6	Kepercayaan pemimpin ke bawahannya masih kurang	0,036	2	0,072
Total				2,847

4.3.2 EFE (*External Factor Evaluation*)

Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) digunakan dalam melakukan evaluasi terhadap kondisi Batu Flower Garden pada segi eksternal dengan 2 elemen *Sun Tzu* yaitu *ground* dan *Climate*. Penentuan faktor yang masuk ancaman atau peluang dilakukan dengan berdiskusi bersama pihak manajemen setelah itu memberikan rating. Semakin besar rating menunjukkan baiknya *respon* perusahaan terhadap peluang atau ancaman sedangkan jika rating semakin kecil maka respon perusahaan terhadap peluang atau ancaman jelek atau tidak menanggapi peluang atau ancaman. Rating dengan nilai 4 menunjukkan respons perusahaan sangat baik

terhadap peluang dan ancaman, rating dengan nilai 3 menunjukkan respons perusahaan diatas rata rata terhadap peluang dan ancaman, rating dengan nilai 2 menunjukkan respons perusahaan dibawah rata-rata terhadap peluang dan ancaman, rating dengan nilai 1 menunjukkan respons perusahaan sangat dibawah rata-rata terhadap peluang dan ancaman (David, 2010). Berikut penjelasan kondisi perusahaan dari faktor faktor eksternal berdasar elemen *Sun Tzu*.

1. *Climate* (Lingkungan)

Pada elemen *Climate* ini akan dibahas enam faktor. Keenam faktor tersebut terdiri dari politik, sosial, budaya, pemerintah, teknologi, dan ekonomi. Berikut ini penjelasan dari ke tiga belas atribut tersebut.

a. Politik

Berdasarkan hasil wawancara dengan *Owner* dan Manajer pemasaran menunjukkan bahwa politik berperan secara tidak langsung terhadap jumlah pengunjung di BFG. Hal ini diketahui pihak BFG saat akan terjadi pemilihan kepala daerah baik itu Wali Kota, Gubernur, dan Presiden enam hingga tiga bulan sebelum hari pemilihan akan terjadi penurunan jumlah pengunjung baik di sektor pariwisata. Bahkan menurut *Owner* penurunan saat akan terjadi pemilihan kepala daerah atau presiden bisa 20%-30% dari keadaan normal. Pemilihan kepala daerah membuat penurunan pengunjung disiasati oleh BFG dengan meningkatkan iklan di media sosial akan tetapi tidak berdampak baik terhadap jumlah pengunjung, sehingga faktor ini termasuk ancaman dan memiliki rating 1.

b. Sosial

Menurut Menteri Pariwisata Arief Yahya menyatakan saat ini pariwisata yang merupakan kebutuhan tersier berubah menjadi kebutuhan primer sehingga permintaan akan kunjungan wisata meningkat (Andrian, 2015). Hal ini diketahui dari website National Geographic tentang wisata sebagai kebutuhan primer. Ini merupakan keuntungan bagi BFG karena semakin banyak masyarakat menganggap wisata sebagai kebutuhan. Wisata menjadi kebutuhan primer adalah peluang, sehingga BFG merespon dengan terus berinovasi agar pengunjung tidak bosan dan memberikan promosi penjualan. Faktor ini mendapatkan rating sebesar 4.

c. Budaya

Berdasar katalog Batu dalam angka diketahui perkembangan objek pariwisata tiap tahun di Kota Batu pada tahun 2016 yang hanya memiliki 25 tempat wisata meningkat menjadi 40 objek wisata pada tahun 2019 (Katalog Kota Batu Dalam Angka, 2017-2019). Kondisi ini menunjukkan bahwa masyarakat Batu sangat menerima industri pariwisata. Hal ini berefek kepada budaya masyarakat sekitar BFG yang sangat mendukung industri pariwisata. Warga sekitar BFG rata-rata telah pernah bekerja di industri pariwisata sehingga lebih cepat beradaptasi. Kota Batu merupakan Kota wisata sehingga sudah terbiasa dengan operasional saat *weekend* atau pun hari hari libur nasional. Hal ini membuat proses adaptasi pekerja yang dari Kota Batu lebih cepat. Budaya masyarakat yang terbiasa dengan bekerja di industri pariwisata merupakan peluang direspon dengan memberikan gaji yang lebih dari UMR bagi pekerja dan memberikan kesempatan warga sekitar untuk menjadi ojek serta berjualan. Faktor ini mendapatkan rating 3.

d. Pemerintah

Keputusan pemerintah yang mengharuskan adanya Citra Kota untuk kepentingan pariwisata yang telah dilaksanakan oleh pemerintah Kota Batu (Republik Indonesia, 2011) dengan Adanya *brand image* Kota Batu "*Shining Batu*" sangat berpengaruh signifikan terhadap minat berkunjung wisatawan ke Kota Batu (Wandari, 2014). Ini merupakan keuntungan bagi perusahaan karena dengan adanya *brand image* Kota Batu maka semakin banyak wisatawan yang ingin berkunjung ke Kota Batu sehingga banyak masyarakat yang tahu tentang BFG. Pemerintah yang mendukung berkembangnya tempat wisata di Batu ini merupakan sebuah kesempatan yang direspon oleh BFG dengan memenangkan lomba antar tempat wisata di Jawa Timur dan mengencarkan iklan sehingga memiliki rating 4.

e. Teknologi

Perkembangan teknologi saat ini sangatlah pesat bahkan menurut websindo tahun 2019 sebanyak 150 juta penduduk Indonesia sekarang telah menggunakan sosial media selain itu dapat diketahui juga 56% penduduk Indonesia telah menggunakan sosial media baik itu Instagram, Facebook, Twitter, YouTube, Whatsapp, Line, dan Pinterest (Tim Media Websindo, 2019). Semua sosial media tersebut memiliki fitur untuk memposting foto maupun video sehingga bisa menjadi

media promosi BFG. Sosial media yang banyak digunakan oleh masyarakat adalah peluang yang sangat besar bagi BFG sebagai wisata swafoto untuk menangkap keuntungan sebesar besarnya. Sosial media yang banyak digunakan oleh masyarakat direspon oleh BFG sebagai media untuk memasarkan layanan yang diberikan lewat iklan dan promosi penjualan, selain itu karena tema dari BFG adalah wisata *selfie* maka banyak pengunjung yang berfoto kemudian di upload di media sosial sehingga secara tidak langsung itu merupakan media promosi. sehingga ini merupakan peluang dengan rating 4.

f. Ekonomi

Mengutip dari Antara News menurut Badan Pusat Statistik (BPS) Jawa Timur menunjukkan peningkatan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) yang awalnya 70,77 poin di tahun 2018 menjadi 71,5 point di tahun 2019. Hal ini mengakibatkan pengeluaran perkapita penduduk Jawa Timur meningkat sehingga daya beli masyarakat pun ikut meningkat (Ibrahim, 2019). Peningkatan daya beli masyarakat merupakan kesempatan bagi BFG untuk meraup keuntungan dengan memberikan promo mengencarkan iklan di media sosial sehingga faktor ini memiliki rating 3.

2. *Ground* (Lapangan)

Pada elemen *Ground* ini akan dibahas lima faktor. Kelima faktor tersebut terdiri dari potensi pesaing baru, potensi perkembangan produk pengganti, daya tawar konsumen, daya tawar supplier, dan persaingan antar perusahaan saingan. Berikut ini penjelasan faktor di elemen *ground*.

a. Potensi pesaing baru

Potensi munculnya pesaing baru bagi BFG sangat lah tinggi sebab pemerintah Kota Batu memang mendukung tumbuh berkembangnya wisata di Kota Batu. Hal ini dapat teratasi dengan adanya loyalitas konsumen tinggi karena rata rata konsumen pergi ke tempat wisata BFG dua hingga tiga kali. Hal ini karena orang orang ingin mencoba berfoto di seluruh wahana. Rata rata pengunjung ke BFG hanya berfoto pada empat sampai enam wahana saja. Sering juga orang orang ke BFG bersama dengan kelompok orang yang berubah. Rata rata orang luar Kota yang beberapa kali ke BFG. Potensi banyak munculnya pesaing baru merupakan ancaman, BFG meresponnya dengan membuat banyak wahana dan spot foto yang sehingga pengunjung yang tidak sempat berfoto atau menikmati wahana lain akan

Kembali lagi. Admin media sosial dari BFG terkadang izin mengupload foto pengunjung dan jika pengunjung tadi berkenan maka akan di *tag* oleh admin sehingga banyak pengunjung yang merasa diperhatikan di BFG ketimbang di tempat wisata lain. Faktor ini memiliki respon 3.

b. Potensi perkembangan produk pengganti

Banyak sekali tempat wisata yang meniru konsep wisata *selfie* atau wisata swafoto dari BFG, seperti Taman Langit Gunung Banyak, Coban Talun, dan lain lain. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.2 pada Bab I halaman 5. Produk pengganti tersebut ditandai dengan underline di Tabel 1.2. Banyaknya produk pengganti membuat konsumen sangat mudah untuk berpindah tempat wisata jika menginginkan konsep wisata *selfie*. BFG menyiasatinya dengan selalu berinovasi dengan mengkombinasi spot foto atau wahana serta mengimplementasikan konsep dari tempat wisata di luar Jawa Timur. Banyaknya produk pengganti merupakan ancaman yang hanya direspon dengan memberikan promosi penjualan dan bekerjasama dengan agen travel oleh BFG namun ini kurang berefek baik. Terkadang akun media sosial dari BFG mengupload dan men-*tag* akun media sosial pengunjung agar pengunjung merasa lebih diperhatikan dan muncul loyalitas pengunjung. sehingga faktor ini memiliki rating 2.

c. Daya tawar konsumen

Konsumen memiliki daya tawar yang tinggi karena BFG memiliki pesaing yang cukup banyak. Para pesaing dengan konsep wisata yang sama dapat dilihat pada Tabel 1.2 pada Bab 1 halaman 5. Konsumen rata-rata juga datang dengan berkeluarga atau dengan pasangan sehingga lebih menguntungkan BFG. Daya tawar konsumen yang tinggi ini hanya direspon BFG dengan memperbarui wahana atau spot foto yang sedikit pengunjung namun hal ini kurang berdampak baik sehingga memiliki rating 2.

d. Daya tawar Pemasok

Untuk supplier Bunga dan tanaman memiliki daya tawar yang rendah karena yang menyuplai tanaman dan bunga merupakan kebun bunga milik *Owner* BFG. Untuk supplier pestisida pupuk dan obat-obatan untuk tanaman merupakan supplier yang sudah bekerjasama dengan *Owner* selama 15 tahun sehingga kualitas dan ketepatan pengirimnya terjamin. Untuk aliran listrik dan air BFG bermitra dengan

PLN dan PDAM sebagai penyedia utility sehingga jarang sekali mengalami gangguan. Kekuatan daya tawar pemasok terbilang rendah sehingga BFG meresponnya dengan selalu menjaga hubungan baik dengan para supplier. faktor ini merupakan peluang dengan rating 3.

e. Persaingan antar perusahaan saingan

Persaingan antar perusahaan pariwisata sangat lah tinggi. Hal ini diakibatkan karena di Kota Batu sangat banyak objek objek wisata. Pesaing terberat BFG dalam aspek perusahaan saingan/ perusahaan pariwisata adalah Jawa Timur Park Group dan Selecta. Untuk Jawa Timur park grup terdiri dari beberapa objek wisata seperti Jawa Timur Park 1, Jawa Timur Park 2 atau Batu Secret Zoo & Museum Angkut, Jawa Timur Park 3, BNS, Eco Green Park, Taman Predator. Sedangkan Selecta sendiri sekarang memiliki wahana wahana untuk berfoto *selfie* seperti taman bunga yang angat luas dan *sky bike*. Persaingan antar perusahaan saingan merupakan ancaman berat namun BFG hanya dapat merespon dengan iklan dan mengupdate wahana / spot fotonya namun tidak berdampak baik sehingga faktor ini berating 1.

Untuk penentuan bobot dilakukan dengan memberikan kuesioner dan berdiskusi bersama *Owner* BFG. Untuk lembar kuesioner dapat dilihat pada lampiran 1. Hasil diskusi dan kuesioner ini yang nantinya digunakan sebagai input untuk menentukan bobot lewat metode *AHP*. Penentuan bobot untuk faktor eksternal ini menggunakan software Expert Choice 11. Hasil pembobot ini dapat dilihat pada lampiran 3.

Dari informasi tentang keadaan eksternal maka dapat ditentukan peluang dan ancaman dari Batu Flower Garden melalui matriks EFE. Pada matriks EFE skor berasal dari perkalian rating dengan bobot. Diketahui bahwa jumlah peluang sebanyak 5 faktor sedangkan ancaman sebanyak 6 faktor. Berikut ini adalah matriks EFE yang dapat dilihat di Tabel 4.5.

Tabel 4.5 *External Factor Evaluation*

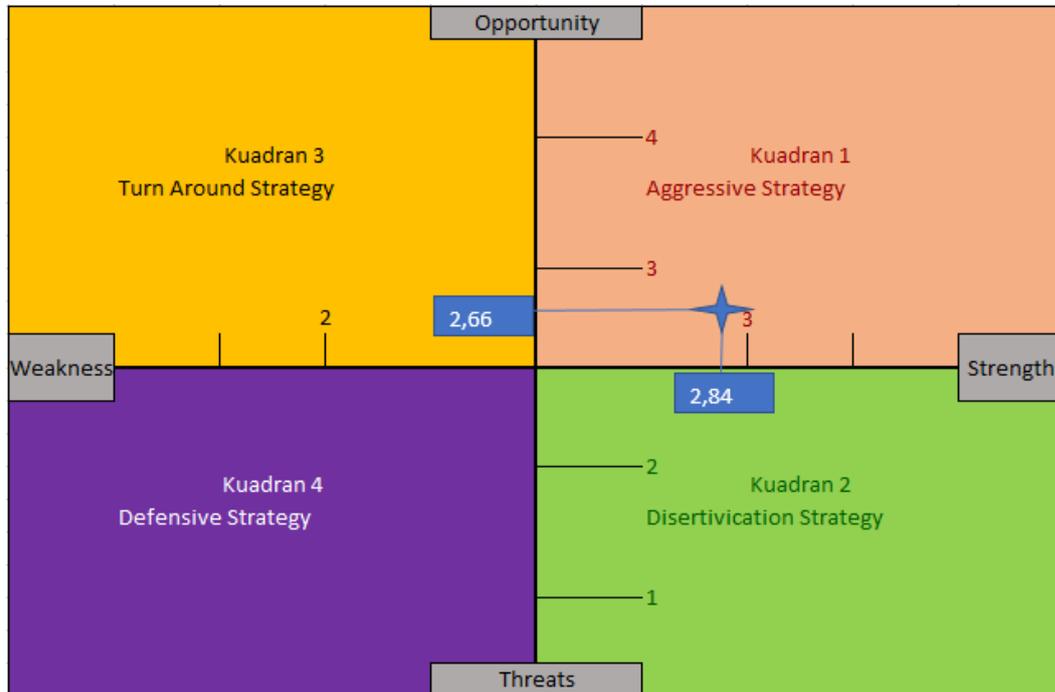
No	Faktor	Bobot (A)	Rating (B)	Skor (A*B)
	<i>Opportunity</i>			
1	Kondisi sosial menjadikan wisata menjadi kebutuhan primer, sehingga BFG merespon dengan terus berinovasi agar pengunjung tidak bosan dan memberikan promosi penjualan	0,081	4	0,324
2	Budaya masyarakat yang terbiasa dengan bekerja di industri pariwisata direspon BFG dengan memberikan gaji yang lebih dari UMR	0,076	3	0,228
3	Pemerintah yang mendukung berkembangnya tempat wisata direspon oleh BFG dengan memenangkan lomba antar tempat wisata di Jawa Timur dan mengencangkan iklan	0,111	4	0,444
4	Sosial media yang banyak digunakan oleh masyarakat direspon BFG dengan memanfaatkannya sebagai media iklan dan promosi iklan dan promosi penjualan	0,11	4	0,44
5	Peningkatan daya beli masyarakat direspon BFG dengan memberikan promo di BFG dan mengencangkan iklan di media sosial	0,086	3	0,258
Threat				
1	Kekuatan daya tawar pemasok terbilang rendah sehingga BFG meresponnya dengan selalu menjaga hubungan baik dengan para supplier	0,057	3	0,171
2	Persaingan antar perusahaan saingan merupakan ancaman direspon BFG mengintensifkan iklan dan mengupdate wahana atau spot foto namun tidak berdampak baik	0,053	1	0,053
3	Pemilihan kepala daerah membuat penurunan pengunjung direspon oleh BFG dengan meningkatkan iklan di media sosial akan tetapi masih tidak berdampak baik	0,118	1	0,118
4	Potensi banyak munculnya pesaing baru, direspon BFG dengan membuat banyak wahana sehingga membuat pengunjung tertarik yang tidak sempat berfoto disemuan wahana kembali lagi	0,076	3	0,228
5	Banyaknya produk pengganti direspon BFG dengan memberikan promosi penjualan dan bekerjasama dengan agen travel namun kurang berefek baik	0,114	2	0,228
6	Daya tawar konsumen yang tinggi direspon BFG dengan memperbarui wahana atau spot foto yang sedikit pengunjung namun hal ini kurang berdampak baik	0,086	2	0,172
Total				2,664

4.3.3 Analisis Kuadran SWOT

Perusahaan harus berupaya untuk meningkatkan kompetensi sumber daya dan kapasitas perusahaan yang semuanya harus diarahkan dalam rangka strategi bersaing. Sehingga Analisis SWOT ini digunakan untuk mengevaluasi keadaan suatu perusahaan berdasar matriks IFE dan EFE. Analisis SWOT dapat *memberi gambaran stratagems* jenis apa yang sesuai bagi pengembangan kapabilitas dan kompetensi sumber daya perusahaan.

Tools yang digunakan adalah diagram analisis SWOT. Untuk Penentuan keadaan atau posisi perusahaan ada di kuadran mana menggunakan koordinat yang didapatkan dari jumlah skor IFE matriks sebagai sumbu X dan jumlah skor EFE

matriks sebagai sumbu Y. Matriks IFE di sumbu X ini merepresentasikan seberapa besar tingkat kekuatan internal perusahaan yang memiliki total skor 2,81 sedangkan matriks EFE di sumbu Y merepresentasikan seberapa baik respon perusahaan terhadap faktor-faktor di luar perusahaan yang memiliki total skor 2,77. Berikut adalah Gambar 4.3 yang menunjukkan diagram analisis SWOT Batu Flower Garden.



Gambar 4.3 Diagram Analisis SWOT Batu Flower Garden

Dari Gambar 4.3 menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kuadran satu atau kuadran agresif. Dapat diketahui perusahaan tersebut berada dalam posisi yang sangat bagus untuk memanfaatkan berbagai kekuatan internal guna menarik keuntungan dari peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal, dan menghindari ancaman eksternal. Dalam mengembangkan BFG *Owner* harus menggunakan strategi yang bersifat agresif. Strategi bersifat agresif adalah strategi yang dapat memanfaatkan peluang yang ada secara maksimal menggunakan kekuatan perusahaan dan strategi yang bersifat agresif mendukung kebijakan pertumbuhan perusahaan yang agresif (Sofjan, 2013).

4.3.4 Penentuan *Stratagems*

Sun Tzu memiliki 36 *stratagems* yang dikelompokkan dalam 6 bab. Dari 6 bab tersebut dikelompokkan menjadi dua jenis kelompok yaitu *stratagems* untuk mengincar kemenangan karena kekuatan perusahaan lebih tinggi dibandingkan

pesaing dan *stratagems* untuk mengincar keseimbangan dengan lawan karena kekuatan perusahaan sama atau lebih rendah dibanding pesaing. Dilihat dari Gambar 4.3 perusahaan memiliki kekuatan yang lebih sehingga akan dipilih *stratagems* untuk mengincar kemenangan karena kekuatan perusahaan lebih tinggi dibandingkan pesaing. Bab ini terdiri dari bab *Winning Stratagems*, bab *Enemy Dealing Stratagems*, dan bab *Attacking Stratagems*.

Setelah berdiskusi dengan *Owner* BFG, *Owner* lebih memilih bab *Enemy Dealing Stratagems* karena dalam bab *stratagems* ini BFG hanya perlu meningkatkan kekuatannya lebih banyak dibanding lawan. Bab *Winning Stratagems* tidak dipilih karena *Owner* tidak yakin bahwa BFG dapat mengungguli seluruh pesaing pesaingnya dan juga pada diagram SWOT nilai IFE dan EFE dari BFG belum menyampai angka tiga. Keadaan ini menunjukkan kekuatan BFG belum begitu tinggi serta kesempatan yang ada belum bisa ditangkap BFG dengan maksimal. Bab *Attacking Stratagems* tidak dipilih karena BFG memerlukan banyak informasi tentang pesaing untuk mengalahkan pesaing di titik terlemahnya.

Pada bab *Enemy Dealing stratagems* terdapat enam *stratagems* yang memiliki konsep *stratagems* yang berbeda beda. *Stratagems Create Something from Nothing*, dan *stratagems Openly Repair The Gallery Roads, but Sneak Through The Passage of Chencang*, tidak dipilih karena memerlukan penyebaran informasi palsu ke pesaing dan juga informasi di BFG rawan bocor karena pemimpin tidak begitu mempercayai bawahan. Pada *stratagems Hide A Knife Behind A Smile* tidak digunakan karena *Owner* tidak ingin melakukan kerjasama dengan pesaing serta jika terjalin Kerjasama akan mudah informasi yang bocor ke pihak pesaing. *Stratagems Sacrifice The Plum Tree to Preserve The Peach Tree* tidak digunakan karena *Owner* tidak menghendaki adanya pengorbanan dalam memenangkan persaingan. *Stratagems Watch The Fires Burning Across The River* dianggap *Owner* dapat dilaksanakan karena BFG dapat menentukan *time to market* layanan terbaru BFG. *Stratagems* ini sesuai keadaan dimana BFG memiliki banyak pesaing yang berkonsep sama. *Stratagems Take The Opportunity to Pilfer A Goat* dapat digunakan oleh BFG karena BFG perlu menangkap banyak peluang yang ada di luar lingkungan perusahaan dengan berbagai cara yang *flexible*.

Sehingga ada dua *stratagems* yang menjadi opsi yaitu *stratagems Watch The Fires Burning Across The River* dan *stratagems Take The Opportunity to Pilfer A Goat* yang akan di seleksi oleh *Owner* lewat matriks QSPM, dimana AS (*attractiveness score*) atau skor daya tarik strategi didapatkan lewat kuesioner yang diberikan kepada *Owner*. Kuesioner ini akan berisi penjelasan rinci dan contoh dari kedua strategi. Kemudian *Owner* diminta untuk mengisi skor daya tarik strategi yang dapat dilihat pada Lampiran 4.

Pada matriks QSPM ini sekala skor daya Tarik (AS) yang digunakan adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang dan 4 = daya tarik nya tinggi. Untuk bobot di matriks QSPM didapatkan dari matriks IFE dan matriks EFE. Skor AS didapat dari kuesioner pada Lampiran 4 sedangkan TAS merupakan hasil kali bobot dengan TAS. *Stratagems* yang dipilih adalah *stratagems* yang memiliki total TAS tertinggi. Berikut ini adalah Tabel 4.56 yang merupakan Matriks QSPM.

Tabel 4.6 Matriks QSPM

No	Faktor	Bobot (A)	Watch The Fires Burning Across The River		Take The Opportunity To Pilfer A Goat	
			AS (B)	TAS (A*B)	AS (C)	TAS (A*C)
	<i>Strength</i>					
1	Misi BFG yang menuntut seluruh anggota organisasi untuk terus berinovasi dan berkembang	0,203	4	0,812	4	0,812
2	Misi BFG mempersuasi dalam berbentuk aturan dan target kepada semua anggota organisasi	0,069	2	0,138	2	0,138
3	BFG memberikan wadah pengunjung belajar tentang tanaman hias serta mengabadikan momen dengan fasilitas seperti spot foto, fotografer, kamera <i>DSLR</i> yang beroutput <i>soft file</i> foto untuk cinderamata	0,08	3	0,24	4	0,32
4	BFG melakukan iklan melalui media sosial, promosi penjualan dengan bonus tiket atau diskon bagi yang ulang tahun, branding sebagai tempat mengabadikan momen, dan pemasaran langsung menggunakan SPG	0,066	3	0,198	3	0,198
5	Letak BFG yang terhindar dari kemacetan dan dekat dengan penginapan serta distribusi lewat agen travel	0,059			4	0,236
6	Suasana BFG yang sejuk dan dapat melihat pemandangan Kota Batu dan Malang dari ketinggian serta suasana yang asri nan alami	0,042			1	0,042
7	<i>Owner</i> dalam menangkap peluang memerlukan benchmark ke berbagai tempat wisata serta melakukan penelitian tentang tren di media sosial kemudian berdiskusi dengan pihak manajemen	0,043	2	0,086	2	0,086
8	Perhatian pemimpin ke bawahan disalurkan dengan memberikan gaji karyawan melebihi UMR	0,032				
9	Pemimpin perusahaan menanamkan nilai dengan mem- <i>brifing</i> pekerja tentang pelayanan, inovasi, menjaga keindahan lingkungan, serta memberi kesempatan masyarakat untuk berkembang	0,061	2	0,122	2	0,122
<i>Weakness</i>						
1	Harga paket BFG yang mahal dibandingkan pesaing	0,082	3	0,246	3	0,020172
2	Adanya pelatihan yang tidak merata, tidak adanya pengukuran kinerja dengan KPI mengakibatkan kinerja karyawan rendah	0,061	1	0,061	1	0,003721
3	Kurang cepatnya pelayanan dalam loket dan SOP yang tidak merata di semua bagian	0,046	2	0,092	2	0,004232
4	Pengambilan keputusan memerlukan birokrasi sehingga sedikit lama dalam emgambil keputusan	0,039				
5	Kedisiplinan karyawan di BFG masih rendah karena masih banyak pelanggaran pelanggaran ringan	0,042				
6	Kepercayaan pemimpin ke bawahannya masih kurang	0,036				

Tabel 4.6 Matriks QSPM (Lanjutan)

<i>Opportunity</i>						
No	Faktor	Bobot	AS (B)	TAS (A*B)	AS (C)	TAS (A*C)
1	Kondisi sosial menjadikan wisata menjadi kebutuhan primer, sehingga BFG merespon dengan terus berinovasi agar pengunjung tidak bosan dan memberikan promosi penjualan	0,081	1	0,081	4	0,324
2	Budaya masyarakat yang terbiasa dengan bekerja di industri pariwisata merespon BFG dengan memberikan gaji yang lebih dari UMR	0,076				
3	Pemerintah yang mendukung berkembangnya tempat wisata merespon oleh BFG dengan memenangkan lomba antar tempat wisata di Jawa Timur dan mengencarkan iklan	0,111	1	0,111	4	0,444
4	Sosial media yang banyak digunakan oleh masyarakat merespon BFG dengan memanfaatkannya sebagai media iklan dan promosi iklan dan promosi penjualan	0,11	4	0,44	4	0,44
5	Peningkatan daya beli masyarakat merespon BFG dengan memberikan promo di BFG dan mengencarkan iklan di media sosial	0,086	2	0,172	2	0,172
<i>Threat</i>						
1	Kekuatan daya tawar pemasok terbilang rendah sehingga BFG meresponnya dengan selalu menjaga hubungan baik dengan para supplier	0,057				
2	Persaingan antar perusahaan saingan merupakan ancaman merespon BFG mengintensifkan iklan dan mengupdate wahana atau spot foto namun tidak berdampak baik	0,053	1	0,053	1	0,053
3	Pemilihan kepala daerah membuat penurunan pengunjung merespon oleh BFG dengan meningkatkan iklan di media sosial akan tetapi masih tidak berdampak baik	0,118				
4	Potensi banyak munculnya pesaing baru, merespon BFG dengan membuat banyak wahana sehingga membuat pengunjung tertarik yang tidak sempat berfoto disemua wahana kembali lagi	0,076	4	0,304	4	0,304
5	Banyaknya produk pengganti merespon BFG dengan memberikan promosi penjualan dan bekerjasama dengan agen travel namun kurang berefek baik	0,114	4	0,456	4	0,456
6	Daya tawar konsumen yang tinggi merespon BFG dengan memperbarui wahana atau spot foto yang sedikit pengunjung namun hal ini kurang berdampak baik	0,086	4	0,344	4	0,344
Total				3,956		4,519

Dari matriks QSPM dapat diketahui bahwa *stratagems* yang paling sesuai dengan BFG adalah *stratagems Take The Opportunity To Pilfer A Goat*. *Stratagems Take The Opportunity To Pilfer A Goat* memiliki total TAS skor sebesar 4,519 sedangkan *stratagems Watch The Fires Burning Across The River* memiliki total TAS yang lebih rendah yaitu 3,956.

4.4 *Triple Layer Business Model Canvas (TLBMC)*

Pada TLBMC ini akan dianalisis model bisnis BFG berdasarkan tiga lapisan sudut pandang. Ke tiga lapisan atau layer tersebut terdiri dari lapisan ekonomi, lapisan lingkungan dan lapisan sosial. Pada Subbab 4.4.1 hingga Subbab 4.4.3 akan dijelaskan ke tiga lapisan atau layer tersebut.

4.4.1 Layer Ekonomi

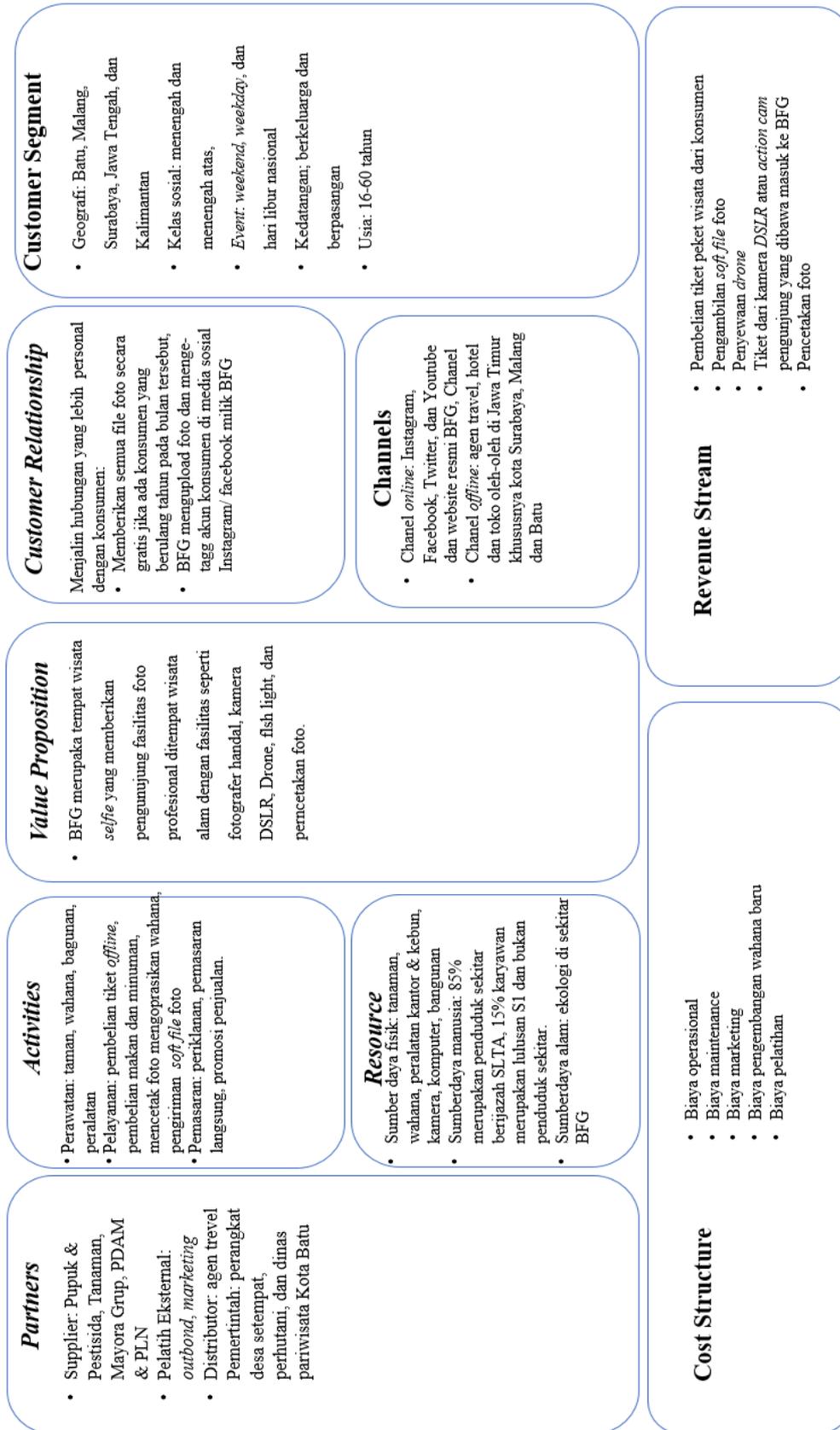
Pada layer ekonomi terdapat Sembilan elemen yang masuk kedalam layer atau lapisan ekonomi. Berikut ini penjelasan detail dari sembilan elemen tersebut.

1. *Value proportion*: BFG merupakan tempat wisata *selfie* yang memberikan pengunjung fasilitas foto profesional ditempat wisata alam dengan fasilitas seperti fotografer handal, kamera DSLR, Drone, flash light, dan percetakan foto.
2. *Customer segments*: *segment* pasar utama dari BFG paling utama adalah konsumen dari Kota Malang dan Surabaya jika saat *weekend* dan *weekday*. Jika libur Panjang konsumen yang menguntungkan adalah masyarakat dari Kalimantan Jawa Tengah. Konsumen yang berasal dari Kalimantan dan Jawa Tengah memang jarang ke BFG namun mereka merupakan konsumen yang potensial karena kedua *segment* ini selalu memesan paket paket yang mahal sehingga memberi keuntungan lebih bagi BFG. Konsumen yang dari Kalimantan rata rata 3 hingga 4 kali ke BFG. Masyarakat rata rata yang berkunjung ke BFG bersama keluarga atau pasangan muda mudi, jarang pengunjung yang datang bersama dengan teman teman kantor. Konsumen yang berusia produktif yaitu usia 18-60 tahun juga *segment* utama BFG. Dilihat dari harga yang ditawarkan BFG kelas sosial masyarakat yang dituju adalah masyarakat menengah dan menengah atas
3. *Customer relationship*: hubungan yang ingin dijalin dengan konsumen oleh BFG lebih kepada hubungan personal, karena dengan begini akan memberikan kesan ke konsumen bahwa BFG sangat memperhatikan konsumen. Contohnya BFG memberikan semua *file* foto secara gratis jika ada konsumen yang berulang tahun pada bulan tersebut, membalas komentar

komentar yang ada di akun media sosial BFG, menawarkan ke konsumen BFG akan mengupload foto konsumen di akun Instagram BFG dan meng-tag konsumen.

4. *Channels*: *Channel* distribusi pada BFG hanya secara *offline*. *Channel offline* terdiri dari agen travel dan loket di BFG. Dalam *Channel offline* BFG menjalin Kerjasama dengan agen agen travel di Jawa Timur khususnya di Kota Surabaya, Batu dan Malang. Pada *Channel online* BFG menggunakan media sosial seperti YouTube, Facebook, Instagram, Twitter, dan website BFG sendiri. *Channel* distribusi secara *online* dengan sosial media adalah yang paling utama. Media sosial membuat informasi tentang pariwisata cepat tersebar didukung dengan E-WoM (*Electronic Word of Mouth*) atau komentar masyarakat di sosial media membuat BFG cepat dikenal masyarakat serta dapat membuat masyarakat penasaran untuk pergi ke BFG. Beberapa kali juga BFG pernah diliput oleh media stasiun TV seperti Mission X, Celebrity on Vacation, Tau Gak Sih, dan Brownies Jalan-Jalan.
5. *Resource*: Sumber daya dibagi tiga yaitu sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya fisik, dan sumber daya alam. Pada sumber daya fisik terdiri dari tanaman, pupuk dan pestisida, wahana, peralatan seperti kamera *DSLR*, komputer, alat tulis, printer dan lain lain. Untuk tanaman 20% dibibitkan di BFG dan 80% dibibitkan dari kebun bunga milik *Owner* yang ada di Pasuruan. BFG setiap satu minggu sekali akan mengganti bunga yang mulai rusak agar menjaga estetika dan kenyamanan pengunjung. Pupuk dan pestisida di suplai dari Malang yang telah bekerja sama selama 20 tahun. Untuk sumber daya manusia 85% pekerja di BFG berasal dari masyarakat sekitar yang berijazah SMA atau sederajat. Untuk pengawas lapangan, staf, kepala bagian hingga manajer merupakan pekerja bukan penduduk lokal yang memiliki kualifikasi Pendidikan S1 sederajat. Sumber daya alam BFG memanfaatkan kondisi ekologis di area sekitar BFG yang banyak pohon pinus untuk mendapatkan suasana alami, selain itu pemandangan alam yang Kota Batu dan Malang dari ketinggian. Utility BFG menggunakan listrik PLN dan air PDAM.

6. *Activities*: Kegiatan di BFG pokok di BFG terdiri dari perawatan, pelayanan, dan pemasaran. Pada perawatan terdiri dari kegiatan perawatan taman, perawatan wahana, perawatan bangunan, perawatan peralatan. Pada kegiatan pelayanan terdiri dari pembelian tiket *offline*, pembelian makan dan minuman, mencetak foto, mengoprasikan wahana, pengiriman *soft file* foto. Pada kegiatan pemasaran terdiri dari periklanan, pemasaran langsung, promosi penjualan.
7. *Partnership*: Mitra mitra usaha BFG dibagi menjadi lima yaitu supplier, utility, pelatih eksternal, distributor, dan pemerintah. Supplier terdiri dari supplier pupuk, pestisida, tanaman, mayura grup, PDAM, dan PLN. Untuk pelatih eksternal ada dua pelatih yaitu pelatih pemasaran dan pelatih *outbound*. Pada distributor hanya ada agen travel saja. Untuk partner dari pemerintah dan masyarakat terdiri dari perangkat desa setempat, perhutani, dan dinas pariwisata Kota Batu.
8. *Cost structure*: biaya operasional, biaya maintenance, biaya *marketing*, biaya pengembangan seperti adanya wahana baru, biaya training.
9. *Revenue structure*: *Revenue* berasal dari pembelian tiket paket wisata dari konsumen, pengambilan *soft file* foto, penyewaan *drone*, tiket dari kamera *DSLR* atau *action cam* pengunjung yang dibawa masuk ke BFG, pencetakan foto. *Segmentt* paling besar memberi keuntungan adalah dari Kalimantan dan Jawa Tengah. Rata rata konsumen potensial dapat menghabiskan 1,5 juta di BFG. Untuk volume terbanyak adalah konsumen dari Malang dan Surabaya. Dari kesembilan elemen dari layer ekonomi akan ditarik dibuat sebuah model bisnis dari layer ekonomi. Berikut ini adalah Gambar 4.4 Layer Ekonomi BFG.



Gambar 4.4 Layer Ekonomi Batu Flower Garden

4.4.2 Layer Lingkungan

Pada layer lingkungan terdapat Sembilan elemen yang masuk kedalam layer atau lapisan lingkungan. Berikut ini penjelasan detail dari ke Sembilan elemen tersebut.

1. *Functional value*: nilai fungsional yang diberikan BFG ke konsumen adalah konsumen dapat bersantai menikmati suasana alam bersama dengan melihat pemandangan Kota Malang dan Kota Batu dari ketinggian. Konsumen dapat memiliki cinderamata yang berupa *soft file* foto konsumen saat berada di BFG, dimana *soft file* ini dapat diupload ke akun media sosial guna aktualisasi diri. BFG lewat paket edukasinya menanamkan nilai jika manusia dapat berdampingan bersama alam lewat penggunaan pupuk dan pestisida alami maka manusia juga dapat menikmati manfaat yang diberikan oleh alam seperti lingkungan tidak tercemar, tanaman lebih tahan terhadap hama dan penyakit, dan buah dapat disimpan lebih lama. Nilai fungsional diukur berdasarkan jumlah pengunjung yang memilih wahana tersebut, jika kurang banyak pengunjung yang memilih wahana tersebut akan dievaluasi apakah karena fotografernya kurang baik saat mengambil foto atau tidak. Jika fotografer sudah berusaha sebaik mungkin dalam mengambil foto maka akan diberi pembaharuan pada wahana/ spot foto. Jika wahana atau spot foto masih sedikit peminatnya maka wahana akan diganti dengan wahana baru.
2. *Material*: material yang digunakan dan selalu diganti adalah tanaman, pupuk, pestisida. Untuk utilitas ada listrik dan air. Aset fisik yang dimiliki BFG diantaranya kamera, komputer, wahana, peralatan kanator, dan lahan tanah. Untuk kamera dirawat tiap selesai digunakan, namun jika terjadi kerusakan akan didatangkan teknisi dari pusat layanan Canon Malang. Untuk pupuk tanaman BFG menggunakan dua jenis pupuk yaitu pupuk alami dan pupuk buatan. Untuk pestisida juga BFG menggunakan pestisida alami dan buatan.
3. *Production*: produksi dalam industri pariwisata khususnya wisata swafoto adalah memberikan foto terbaik terhadap pengunjung dan membuat tempat wisata tetap nyaman, menarik dan terkesan alami. Untuk mendapatkan foto terbaik bagi pengunjung adalah dengan menata taman seindah mungkin, memberi pelatihan yang baik pada fotografer dan menggunakan kamera

Canon DSLR. Untuk memberikan tempat wisata yang nyaman BFG mengganti tanaman yang sudah layu tiap bulan serta merawat dan menata tanam dan buang bunga yang ada.

4. *Supplies and outsourcing*: supply tanaman didatangkan dari kebun bunga milik *Owner* BFG di Kabupaten Pasuruan. Untuk pupuk dan pestisida berasal dari Kota Malang. Untuk maintenance elektronik dan kamera juga berasal dari Malang. BFG menggunakan *safety stock* 20% untuk pupuk dan pestisida, sedangkan untuk stok tanaman BFG memiliki *safety stock* dari *greenhouse* dan kebun yang mereka tanam sendiri di area BFG. Untuk mengurangi dampak lingkungan BFG mencampur pupuk kimia dan pupuk alami. *Outsourcing* di BFG adalah para tukang ojek dan juga pedagang di sekitar BFG. Para tukang ojek merupakan warga sekitar BFG yang dibantu BFG agar bisa bekerja dengan memberikan fasilitas berupa pos ojek, seragam, dan listrik gratis di pos ojek. Untuk pedagang di sekitar BFG juga merupakan warga sekitar yang dibantu BFG dalam mendirikan tempat jualan atau toko.
5. *Distribusi*: BFG mendistribusikan *soft file* foto secara *offline* dan *online*. Jika secara *offline* pendistribusian file dengan menggunakan kabel data atau pengunjung juga bisa mencetak *soft file* foto secara langsung di BFG. Selain memberikan secara langsung BFG juga mendistribusikan secara *online* dengan mengupload foto pengunjung di media sosial serta men-tag akun pengunjung di media sosial.
6. *Use Phase*: konsumen mengambil nilai fungsi yang ditawarkan BFG konsumen melakukan foto di wahana atau spot foto serta menikmati kawasan BFG. Dampak yang terjadi saat konsumen melakukan foto di wahana adalah BFG perlu untuk merawat tanaman yang ada di wahana, untuk merawat tanamannya sendiri BFG memerlukan pupuk dan pestisida yang pasti memberikan dampak pada lingkungan. Penggunaan pupuk dan pestisida adalah menjauhnya hewan hewan yang berasal di hutan sekitar BFG. Pengunjung dapat membawa *soft file* foto dari BFG, sehingga Pengunjung dapat menguploadnya ke media sosial.
7. *End of Life*: Akhir dari layanan yang diberikan oleh BFG adalah saat konsumen selesai berkunjung dari BFG dan saat konsumen menghapus *soft*

file foto dari BFG. *Soft file* foto memiliki *cycle time* selama *file* foto tidak dihapus dari media sosial atau media penyimpanan. *Soft file* dapat dijadikan kenangan dan media aktualisasi diri pada media sosial oleh pengunjung.

8. *Environmenttal impacts*: Dampak lingkungan dengan adanya objek wisata BFG adalah banyaknya konsumen yang masih membuang sampah sembarangan. Untuk menanggulangi hal ini BFG meminta pekerja perawatan taman untuk membersihkan sampah setiap saat selain itu, BFG menyediakan banyak tempat sampah yang tersebar di seluruh area BFG. Untuk energi listrik BFG masih memasok dari PLN, dimana PLN masih menggunakan pembangkit listrik tenaga batu bara sehingga memiliki dampak buruk bagi lingkungan karena bukan merupakan *renewable energy*. Kendati demikian *Owner* dari BFG merencanakan akan menggunakan *renewable energy* dari tenaga surya dan dari aliran air sungai, agar nantinya dapat dijadikan wahana edukasi. Selain itu dampak lingkungan yang ditimbulkan adalah masih digunakannya pestisida dan pupuk kimia oleh pihak BFG. BFG juga mengurangi dampak lingkungan dari penggunaan pupuk dan pestisida kimia dengan menggunakan pupuk dan pestisida alami yang BFG buat sendiri maupun yang dibeli.
9. *Environmenttal Benefits*: Manfaat lingkungan dari berdirinya BFG adalah menjadi bervariasinya tanaman di area tersebut karena pada awalnya area di BFG adalah pepohonan pinus saja. Manfaat lain dari berdirinya BFG adalah tidak adanya limbah sisa pertanian karena beberapa limbah tersebut digunakan sebagai bahan baku dalam pembuatan pupuk atau pestisida yang digunakan oleh BFG. Contohnya BFG mengolah daun-daun kering disekitar lokasi dan sampah organik sebagai pupuk alami bagi tanaman di BFG dan menggunakan campuran cabe, bawang putih, daun talas, dan daun tembakau sebagai pestisida alami.

Dari kesembilan elemen dari layer lingkungan akan ditarik dibuat sebuah model bisnis dari layer lingkungan. Berikut ini adalah Gambar 4.5 Layer Lingkungan BFG.



Gambar 4.5 Layer Lingkungan Batu Flower Garden

4.4.3 Layer Sosial

Pada layer sosial terdapat Sembilan elemen yang masuk kedalam layer atau lapisan sosial. Berikut ini penjelasan detail dari ke Sembilan elemen tersebut.

1. *Social value*: nilai sosial yang dilakukan oleh BFG berdasar visi misinya adalah mensejahterakan masyarakat sekitar dengan cara menjadikan masyarakat sekitar sebagai karyawan di lapangan. Selain menjadikan masyarakat sekitar menjadi karyawan masyarakat juga boleh membuka warung di area sekitar BFG. Masyarakat juga dapat bekerja sebagai ojek yang mengantarkan pengunjung dari parkir ke loket BFG.
2. *Employee*: pekerja lapangan yang ada di BFG semuanya adalah warga sekitar dengan lulusan SMA sederajat. Untuk tingkat pengawas lapangan, staf, kepala bagian, dan manajer merupakan lulusan S1 atau sederajat namun bukan warga sekitar. Suara karyawan yang menjadi landasan dalam membuat keputusan mulai dari tingkat pengawas lapangan hingga *Owner*. Pekerja yang ada di lapangan tidak diikuti dalam pengambilan keputusan karena tidak masuk dalam lingkup manajerial perusahaan. Bagian yang rutin diberikan training dari pihak eksternal adalah pada bagian *marketing* dan *outbound*. Untuk bidang yang lain akan melakukan pelatihan bersama pihak internal BFG.
3. *Governance*: Jenis struktur organisasi yang digunakan BFG adalah struktur organisasi fungsional. Penggunaan struktur ini berdasarkan keahlian masing masing bagian. Kelebihan perusahaan lebih efisien dalam melakukan aktivitas operasionalnya sehari hari. Dalam pengambilan keputusan yang dilibatkan adalah pengawas lapangan, staf, kepala bagian, manajer, dan *Owner* saja. Pihak luar BFG seperti perhutani, para agen travel, perangkat desa, supplier pupuk, supplier tanaman, rekanan hotel, penyuplai makanan dari *Mayora Group* dan masyarakat sekitar sangat jarang dilibatkan. Hal ini dilakukan untuk mengurangi timbulnya konflik kepentingan antara stakeholder.
4. *Local Communities*: komunitas yang memiliki andil terbesar dalam operasional BFG adalah komunitas ojek, penjual, dan agen travel. Sedangkan

komunitas hotel dan toko oleh oleh kurang terasa keterlibatannya karena BFG hanya menitipkan brosur saja. Untuk komunitas ojek dan penjual berdiri setelah BFG dibuka. Kedua komunitas ini beranggotakan warga sekitar yang diberikan fasilitas oleh BFG untuk mencari pendapatan di area BFG. Untuk ojek diberikan fasilitas berupa pangkalan ojek beserta listrik dan seragam ojek. Sedangkan komunitas penjual difasilitasi tempat oleh BFG. Pada komunitas agen travel mereka merupakan penyalur pengunjung bagi BFG. jika agen travel membawa pengunjung maka akan diberikan insentif oleh BFG. Berdirinya BFG memberikan manfaat berupa kesejahteraan bagi anggota komunitas yang terlibat seperti komunitas ojek, pedagang, dan agen travel.

5. *Societal culture*: budaya sosial yang ada di masyarakat sekitar sangat mendukung kegiatan BFG. Hal ini dapat diketahui dari masyarakat sekitar yang menjadi pekerja di BFG sudah terbiasa untuk masuk pada hari libur nasional atau *weekend* karena rata rata masyarakat di Kota Batu sudah pernah bekerja di industri pariwisata yang tidak libur jika *weekend* dan hari libur nasional. Masyarakat juga sudah tahu akan pentingnya pelayanan dalam industri pariwisata sehingga BFG tidak susah dalam melatih pentingnya pelayanan dalam industri jasa. Untuk pekerja di bagian perawatan taman juga mereka sudah terbiasa dalam merawat tanaman karena budaya masyarakat di Kota Batu adalah bekerja sebagai petani.
6. *Scale of outreach*: skala penjangkauan atau keeratan hubungan BFG dengan stakeholder seperti komunitas pedagang, agen travel, pemasok pupuk dan pestisida, pemasok tanaman, pemasok bahan makanan, rekanan hotel, toko oleh-oleh, perhutani, perangkat desa dan warga sekitar terbilang cukup dekat.
7. *End-users*: Harapan akhir dari penggunaan jasa dari BFG ada dua. Pertama adalah konsumen bisa melepaskan penat dan lebih senang setelah berkunjung ke BFG. Kedua adalah konsumen dapat meningkatkan aktualisasi diri di media sosial seperti di Instagram, Twitter, Facebook, Whatsapp, dan aplikasi sosial yang lainnya. Adanya BFG dapat membuat tingkat *stress* masyarakat turun dengan begitu produktivitas masyarakat pun meningkat

8. *Social impacts*: Dampak sosial dengan adanya BFG adalah timbulnya keramaian di area sekitar BFG yang terkadang membuat jalan menjadi padat.
9. *Social benefits*: banyak manfaat sosial dari beroperasinya BFG bagi masyarakat sekitar dan juga pemerintah Kota Batu. Beberapa manfaat yang diberikan BFG diantaranya adalah dapat menurunkan tingkat *stress* masyarakat, memberikan tempat hiburan yang nyaman di kawasan hijau dengan konsep wisata *selfie*, meningkatkan pendapatan masyarakat sekitar, meningkatkan pendapatan pemerintah daerah, BFG membantu mengenalkan Kota Batu sebagai pariwisata, BFG membantu mengurangi jumlah pengangguran.

Dari kesembilan elemen dari layer sosial akan ditarik dibuat sebuah model bisnis dari layer sosial. Berikut ini adalah Gambar 4.6 Layer Sosial BFG.



Gambar 4.6 Layer Sosial Batu Flower Garden

BAB 5

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

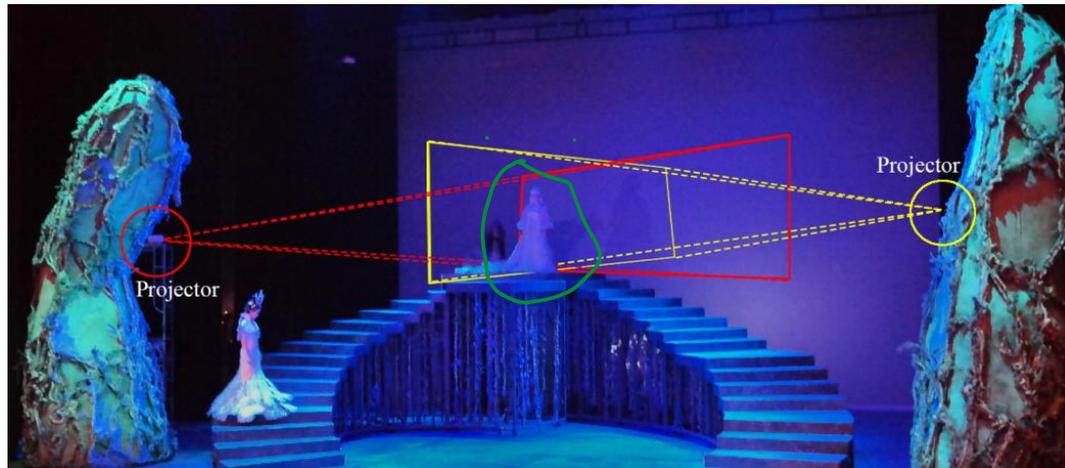
Pada bab ini akan diuraikan mengenai analisis dari hasil pengolahan data pada bab sebelumnya. Analisis yang dilakukan pada bab ini ada tiga yaitu analisis pengembangan *stratagems*, analisis keterkaitan TLBMC dengan *stratagems*, dan analisis formulasi strategi.

5.1 Analisis Pengembangan *Stratagems*

Stratagems Take The Opportunity To Pilfer A Goat adalah *stratagems* yang menitik beratkan pada pembuatan metode *marketing* yang dapat menjamah semua peluang yang ada secara fleksibel. Salah satu cara untuk menjaring peluang yang ada adalah dengan meningkatkan kemampuan internal perusahaan. Untuk meningkatkan kekuatan internal perusahaan pengembangan *stratagems* dilakukan pada sisi yaitu *order winner* dan *order qualifier* (Zighan, Saad and Bamford, David and Reid, 2018). *Order winner* merupakan pembeda perusahaan dengan pesaing sehingga dapat menarik minat konsumen untuk berkunjung. *Order qualifier* merupakan aspek apa saja yang ada di dalam perusahaan dan pesaingnya yang berfungsi dalam operasional perusahaan.

Pada *order winner* perusahaan disarankan untuk membuat lompatan inovasi yang jauh ke depan sehingga dapat menarik minat pengunjung agar berkunjung tertarik ke BFG. BFG memiliki faktor dalam merespon teknologi dengan sangat bagus oleh sebab itu *order winner* pada BFG lebih mengarah pada pengembangan teknologi saat ini. Pengembangan teknologi yang akan dilakukan BFG adalah menggunakan *augmented reality* pada wisata *selfie*. *Augmented reality* merupakan teknologi yang memperluas dunia fisik melalui penambahan lapisan informasi digital ke dalam dunia fisik (J. Lee, Kim, Heo, Kim, & Shin, 2015). Teknologi *Augmented reality* yang digunakan pada penelitian ini menggunakan sistem *Projection Based Augmented Reality* dimana animasi digital untuk *Augmented reality* dilakukan dengan cara memproyeksikan cahaya buatan ke permukaan *real* (J. Lee et al., 2015). Penggunaan *Projection Based Augmented Reality* dipilih

karena memiliki kelebihan instalasi yang cepat dan mudah dioperasikan. Contoh dari pengamplikian *Projection Based Augmented Reality* dapat dilihat pada Gambar 5.1 di bawah ini.



Gambar 5.1 Contoh Animasi Digital *Projection Based Augmented Reality*

Dari Gambar 5.1 sosok wanita perempuan yang di lingkaran hijau merupakan proyeksi animasi tiga dimensi. Proyeksi ini memerlukan dua *high lumen proyektor* dimana tampilan pada objek *real* dikontrol dengan komputer, dua kamera inframerah, dan program AI (*artificial intelligence*) (J. Lee et al., 2015). Jika BFG dapat memanfaatkan teknologi ini maka tidak hanya foto saja yang dapat dihasilkan BFG namun juga video yang dengan efek *augmented reality*. Sehingga BFG tidak hanya memadukan konsep wisata alam dan edukasi namun juga memiliki sisi teknologi. Ini akan menjadi pembeda dibanding pesaing pesaing BFG. Contoh konsep animasi tiga dimensi yang akan ditambahkan pada BFG dapat dilihat pada Gambar 5.2 di bawah ini.



Gambar 5.2 Konsep Animasi AR Pada BFG

Nantinya wahana yang akan ditambahkan teknologi adalah di wahana Flower 1 sehingga saat pengunjung berfoto disana pengunjung dapat memilih animasi tiga dimensi apa yang akan konsumen pilih saat berpose dalam membuat video pendek. Wahana Flower 1 dipilih karena memiliki bentuk yang relatif datar dan merupakan wahana tertua sehingga ini akan memberikan pembaharuan. Dibawah ini adalah gambar dari wahana Flower 1.



Gambar 5.3 Wahana Flower 1

Pada tahap awal ini jika minat pengunjung banyak yang tertarik dengan konsep pariwisata dengan *Augmented Reality BFG* disarankan untuk menginstal teknologi ini ke wahana tua yang lain. Wahana yang berikutnya di pasang *Augmented Reality* adalah wahana LOVE 1 karena wahana ini termasuk sudah tua dan memerlukan pembaharuan. Instalasi *Augmented Reality* pada satu wahana memerlukan biaya sekitar \$13.600 atau sekitar Rp. 200.000.000 (Gurevich, Lanir, & Cohen, 2015). Peneliti disini tidak bisa menghitung berapa lama perusahaan mendapatkan pengembalian investasi karena dibatasi oleh data keuangan yang tidak bisa di berikan oleh perusahaan.

Untuk memperbaiki *order qualifier* perusahaan diharapkan melakukan beberapa perbaikan di beberapa sektor. Pada *order qualifier* perbaikan dilakukan dalam faktor harga agar memperluas target pasar, *menambah channel distribusi*, meningkatkan *service level* dengan memperbaiki proses atau antrian, memperbaiki kinerja karyawan, meningkatkan kepercayaan pemimpin, meningkatkan kedisiplinan karyawan. Pada paragraf berikutnya akan dijelaskan lebih rinci pengembangan strategi dalam meningkatkan *order qualifier*.

Dalam aplikasinya pada dunia bisnis untuk menangkap semua peluang secara efektif adalah dengan memberikan potongan harga, namun hal ini tidak bisa

dilaksanakan oleh BFG karena terkendala oleh biaya operasional yang tinggi terlebih biaya untuk membayar karyawan. Salah satu cara untuk menurunkan harga adalah bekerja sama dengan *e-commerce*. Bekerja sama dengan *e-commerce* akan membuka jalur distribusi baru yaitu pemesanan tiket secara *online*, sehingga konsumen tidak harus mengantri di loket atau beli di agen travel. Jika tiket dapat dipesan secara *online* diharapkan panjang antrian dapat dikurangi di bagian pembelian tiket, ini berakibat *service level* yang meningkat. Di Kota Batu sendiri hanya tempat wisata milik Jawa Timur Grup saja yang telah bekerjasama dengan Traveloka, sedangkan pesaing pesaing utama BFG pada Tabel 1.2 belum ada yang bekerjasama dengan Traveloka sehingga ini merupakan kesempatan yang sangat besar untuk menangkap peluang sebanyak banyaknya. Bekerja sama dengan Traveloka juga memperluas media iklan yang awalnya hanya di media sosial sekarang ada di Traveloka. Promosi penjualan juga menjadi lebih bervariasi karena potongan harga diberikan tidak hanya pada konsumen yang berulang tahun tapi juga saat Traveloka mengadakan promo. Penjelasan lebih rincinya akan dijelaskan pada paragraf-paragraf berikutnya.

Pada Traveloka program diskon yang sering diberikan kepada tempat wisata adalah sebesar 10% sampai 50%. Jika BFG memperluas *Channel* distribusi dengan Traveloka maka BFG dapat membuka peluang untuk mendapatkan *segment* pasar yang lebih luas sebab harga yang lebih murah dapat menjangkau *segment* pasar yang memiliki dana berwisata di bawah harga tiket BFG saat tanpa promo. Pada Tabel 4.6 akan diperlihatkan pengehamtan yang didapatkan jika BFG bekerjasama dengan Traveloka dan mendapatkan program potongan harga.

Tabel 5.1 Potongan Harga Promo Traveloka

Paket wisata	Wahana yang dapat di akses	Complimentary	Harga Paket	Promo Traveloka (-10%)	Penghematan (-10%)	Promo Traveloka (-50%)	Penghematan (-50%)
VVIP	Spot Foto Flower, Love, Torii Yuki, Tree House, I Love U 2, Gowes Air, Ayunan, Rock Climbing	Soft Drink & Cetak Foto A3	Rp150.000	Rp 135.000	Rp15.000	Rp75.000	Rp75.000
VIP	Spot Foto Flower, Love, Apple, I Love U 1, Gowes Air, Ayunan	Soft drink	Rp100.000	Rp 90.000	Rp10.000	Rp50.000	Rp50.000
Outbound	Outbound, Spot Foto Gowes Air, Flying Hammock Ayunan	Soft drink + Outbound	Rp140.000	Rp 126.000	Rp14.000	Rp70.000	Rp70.000
Spesial	Spot Foto Flower, Love, Gowes Air, Flying Hammock Ayunan	Soft drink	Rp75.000	Rp 67.500	Rp7.500	Rp37.500	Rp37.500
Family	Spot Foto Flower, Love, Eskimo House, Hobbiton, I Love U 1		Rp70.000	Rp 63.000	Rp7.000	Rp35.000	Rp35.000
Santai	Spot Foto Flower, Love, The Smurfy House, Eskimo House, Apple		Rp65.000	Rp 58.500	Rp6.500	Rp32.500	Rp32.500
Education Park	Wahana green house dan mendapatkan pengetahuan hidroponik serta budidaya bunga		Rp50.000	Rp 45.000	Rp5.000	Rp25.000	Rp25.000
Ekonomis	Spot Foto Flower, Love, I Love U 1, Pinus, Ayunan		Rp50.000	Rp 45.000	Rp5.000	Rp25.000	Rp25.000
Hemat A	Spot Foto Flower, Love, I Love U 2, Spider Hammock		Rp60.000	Rp 54.000	Rp6.000	Rp30.000	Rp30.000
Hemat B	Spot Foto Flower, Love, I Love U 2, Hammock Garden		Rp55.000	Rp 49.500	Rp5.500	Rp27.500	Rp27.500
Hemat C	Fasilitas Spot Foto Flower, Love, I Love U 2, Gowes Air		Rp60.000	Rp 54.000	Rp6.000	Rp30.000	Rp30.000
Hemat D	Spot Foto Flower, Love, I Love U 2, Tree House		Rp55.000	Rp 49.500	Rp5.500	Rp27.500	Rp27.500
Reguler	Spot Foto Love 1 Atau 2 Atau 3 Dan Flower 1 Atau 2 Atau 3		Rp25.000	Rp 22.500	Rp2.500	Rp12.500	Rp12.500
Mini A	Spot Triangle Dan Trampolin		Rp55.000	Rp 49.500	Rp5.500	Rp27.500	Rp27.500
Mini B	Spot Mini ATV Dan Ayunan Mini	Rp55.000	Rp 49.500	Rp5.500	Rp27.500	Rp27.500	
Mini C	Spot Gowes Mini, Boges, Dan Hammock Mini	Rp55.000	Rp 49.500	Rp5.500	Rp27.500	Rp27.500	
Prewedding	Konsumen dapat mengosongkan spot foto i love you, selama 60 menit	Rp500.000	Rp 450.000	Rp50.000	Rp250.000	Rp250.000	
Paintball	Harga tersebut per pax dalam rentang waktu permainan 2 jam	Rp160.000	Rp 144.000	Rp16.000	Rp80.000	Rp80.000	

Selatah merencanakan taktik menjaring konsumen yang memiliki budget berwisata dibawah harga normal, berikut ini akan dijelaskan taktik untuk menangkap konsumen yang memiliki budget berwisata yang melimpah. Sebelumnya BFG tidak memiliki paket wisata yang bisa memasuki semua wahana.

BFG disarankan memberikan penawaran untuk paket Platinum yang memungkinkan konsumen untuk mengakses seluruh spot foto secara bebas sebanyak 35 spot foto.

Berikut merupakan perhitungan harga usulan paket Platinum:

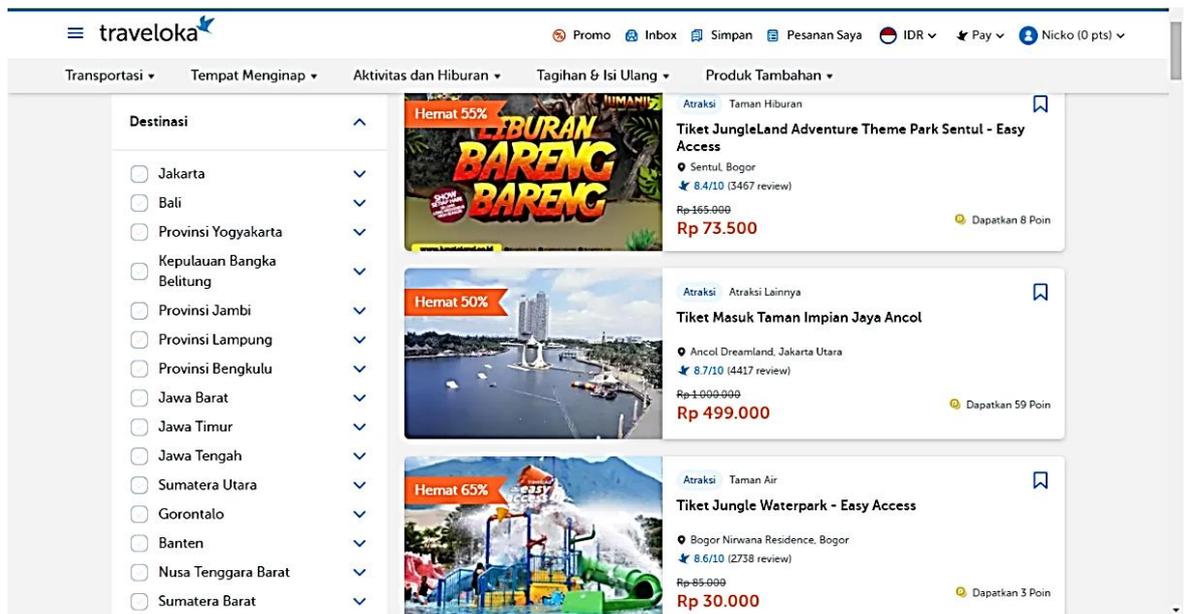
Tabel 5.2 Perhitungan Usulan Paket Platinum

Deskripsi	Jumlah	Unit
Rata-rata waktu berkunjung	6	jam
Rata-rata waktu istirahat	1	jam
Waktu berkunjung bersih	5	jam
Rata-rata waktu mengantri dan berfoto	30	menit
Rata-rata Spot foto yang dikunjungi	10	spot foto
Harga rata-rata spot foto	Rp19.423	/spot foto
Biaya yang dihabiskan spot foto yang dikunjungi	Rp194.230	
Margin	20%	
Harga yang diajukan	Rp233.076	
Harga Jual yang dibulatkan keatas	Rp235.000	
Jika mendapat promo Traveloka (-10%)	Rp211.500	
Jika mendapat promo Traveloka (-50%)	Rp117.500	

dengan:

$$\begin{aligned}
 \text{Rata-rata spot yang dikunjungi} &= 5 \text{ jam} / 30 \text{ menit} = 10 \text{ spot foto} \\
 \text{Rata-rata biaya yang dihabiskan} &= \text{Rp } 19,423.08 \times 10 = \text{Rp } 194,230.77 \\
 \text{Harga yang diajukan} &= \text{Rp } 194,230.77 \times (1 + \text{Margin } 20\%) \\
 &= \text{Rp } 233,076.92 \\
 &\textit{round up Rp } 235,000 \textit{ (Profit Rp } 40.770\textit{)}
 \end{aligned}$$

Pemberian usulan paket platinum dengan *branding* memberikan akses ke 35 wahana spot foto diharapkan dapat menarik minat konsumen. Jika paket ini BFG dapat mendapatkan potensi profit tambahan sebesar Rp 40.770 dari akses pengunjung. Rata-rata konsumen mengakses spot foto hanya 10 bukan 35 wahana /spot foto. Paket Platinum sangatlah menguntungkan bagi BFG. Jika BFG mengikuti program promo maka harga tersebut akan lebih murah Rp23.500 jika discount 10% dan Rp117.500 jika discount 50%.



Gambar 5.4 Bentuk tampilan Traveloka Xperience

Dari hasil diskusi bersama *Owner BFG* dari segi pelayanan sering terjadi komplain adalah antrian yang terjadi di saat pengunjung ingin berfoto *selfie* di wahana, pembelian tiket dan pengambilan *file*. Hal ini mengakibatkan *level* pelayanan dari BFG turun sehingga taktik atau cara untuk mengurangi antrian ini adalah dengan membuat pemesanan paket wisata secara *online* melalui Traveloka. Jika pengunjung memesan secara *online* perusahaan dapat menentukan urutan wahana mana saja yang harus dikunjungi pengunjung yang pertama, yang kedua dan seterusnya, sehingga antrian di spot foto atau wahana akan terurai. Kemudian BFG dapat memperkirakan berapa pekerja atau sumber daya yang perlu dialokasikan untuk berada di loket tiket masuk dan loket pengambilan *file*. Untuk mengatasi panjangnya antrian di loket pengambilan *file* dan loket pembelian tiket juga dapat melakukan *outsourcing* pekerja loket saat *high season* saja. Hal ini akan mengurangi jumlah antrian yang terjadi sehingga *service level* akan meningkat. Selain itu jika pembelian tiket dilakukan secara *online* BFG dapat memperkirakan pada saat seperti apa akan terjadi lonjakan pengunjung yang berakibat pada turunnya *service level*. Untuk lebih mengoptimalkan antrian dapat melakukan pendekatan simulasi antrian menggunakan software Arena sehingga akan didapatkan skenario terbaik dalam mengoptimalkan pengurangan antrian di wahana dan loket.

Pesaing utama BFG tidak ada yang bekerjasama dengan Traveloka sehingga ini merupakan kesempatan yang baik untuk meningkatkan *marketshare* dengan melebarkan media iklan yang tidak hanya di media sosial seperti Facebook, Instagram, Twitter, YouTube melainkan lewat *ecommerce* travel seperti Traveloka. Dari sisi promosi penjualan juga terjadi perbaikan karena promosi penjualan menjadi lebih bervariasi. Promosi penjualan tidak hanya ada ketika pengunjung pada bulan itu berulang tahun atau mendapatkan satu tiket gratis jika ada 20 orang rombongan melainkan promosi penjualan juga akan ada jika ada event promo di Traveloka.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu adanya program pengembangan karyawan, program ini terdiri dari pengukuran kinerja karyawan yang menyeluruh, pelatihan secara rutin dan adanya *study tour* atau *outbound* bersama karyawan. Pada pengukuran kinerja karyawan akan dilaksanakan berdasarkan berdasarkan KPI (*Key Performance Index*). Untuk pelatihan akan diselenggarakan secara rutin 6 diadakan bulan sekali bagi semua departemen. Jika pekerja melakukan pelanggaran aturan atau indeks kinerja di bawah target, organisasi harus memberikan sanksi ke pekerja tersebut seperti pemotongan gaji atau surat peringatan. Untuk meningkatkan kepercayaan dan keakraban pemimpin dengan bawahan perlu diadakan *study tour* ke tempat wisata lain bersama karyawan atau melakukan *outbound* bersama karyawan.

5.2 Analisis keterkaitan TLBMC dengan *Stratagems* Terpilih

Dari hasil pengembangan *Stratagems Take The Opportunity To Pilfer A Goat* yang memfokuskan metode *flexible* dalam menangkap semua peluang berakibat pada perubahan di TLBMC layer ekonomi. Ada tujuh blok yang terjadi penambahan atau perbaikan. Keenam blok tersebut adalah blok *activities*, *value propositions*, *partners*, *resource*, *Channels*, *customer segmentt*, *cost structure*. Berikut ini adalah penjelasan dari keenam blok yang terjadi perubahan.

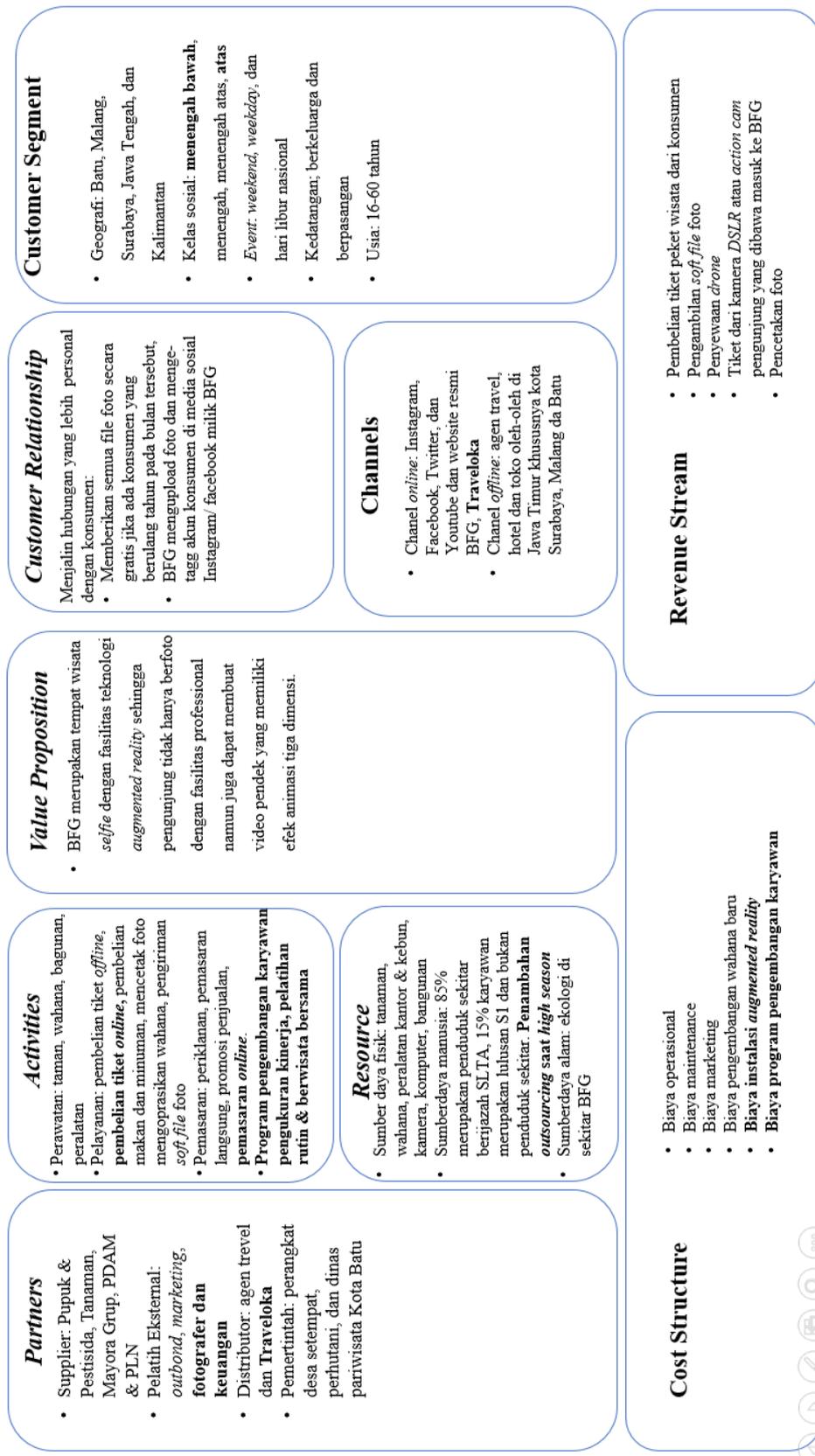
1. *Customer segmentts*: Pada *segment* konsumen guna mencapai *segment* konsumen yang memiliki *budget* berwisata di atas harga tiket masuk BFG maka dibuat paket platinum yang dapat membuat semua pengunjung memasuki seluruh wahana atau spot foto di BFG dengan harga Rp. 235.000.

Jika BFG bekerjasama dengan Traveloka kesempatan adanya program promo dari Traveloka dapat membuat harga paket wisata BFG lebih murah sehingga konsumen yang memiliki budget wisata di bawa harga normal bisa terjangkau. Kedua adanya paket platinum dan pematangan harga berakibat pada bertambahnya *customer segment* BFG. *Customer Segment* yang bertambah adalah *segment* kelas sosial atas dan kelas sosial menengah kebawah.

2. *Channels: Pada Channel* distribusi yang secara *online* dilakukan penambahan. Penambahan ini membuat BFG bekerjasama dengan *marketplace* atau *e-commerce* seperti Traveloka. Bekerjasama dengan *marketplace* seperti Traveloka maka akan pembelian tiket juga dapat dilakukan secara *online* sehingga pengunjung tidak perlu antri di loket masuk BFG.
3. *Resource:* sumber daya manusia akan dilakukan penambahan jika *high season* karena akan terjadi antrian pada loket masuk dan loket pengambilan *file*. Penambahan pekerja *outsourcing* ini diharapkan dapat mengurai panjangnya antrian di kedua loket. Untuk pekerja *outsourcing* nya merupakan warga sekitar BFG.
4. *Activities:* Ada penambahan aktivitas operasional di BFG. Penambahan aktivitas ini adalah pemesanan tiket secara *online* lewat *e-commerce* atau *marketplace* seperti Traveloka. Selain itu dengan bekerjasama dengan Traveloka iklan dari BFG juga bertambah tidak hanya di media sosial namun juga di *marketplace* atau *e-commerce*. Selain pemesanan *online* kegiatan yang bertambah adalah adanya program pengembangan karyawan. Program ini terdiri dari pengukuran kinerja kepada seluruh karyawan, pelatihan yang rutin, dan *study tour* atau *outbound* bersama karyawan. Pengukuran kinerja ini berguna untuk meningkatkan performa karyawan dan kedisiplinan karyawan. Untuk meningkatkan kinerja BFG juga akan membuat program pengembangan karyawan dengan memberikan pelatihan yang lebih merata ke semua bagian atau departemen. Untuk meningkatkan rasa kepercayaan dan keakraban antara atasan dan bawahan akan diadakan *study tour* atau *outbound* untuk seluruh karyawan BFG.

5. *Partnership*: Jika BFG bekerja sama dengan Traveloka akan membuat Traveloka menjadi salah satu partner dari BFG. Hal ini membuat BFG mendapatkan distributor baru dan meningkatkan media iklan serta promosi penjualan dengan potongan harga. Pelatihan yang merata membuat BFG perlu mendatangkan pelatih pada bagian fotografer dan keuangan. Pelatihan untuk fotografer agar foto foto yang dihasilkan lebih bagus sehingga konsumen tertarik untuk membayar file foto yang tidak tercover paket. Pelatihan di bagian keuangan bertujuan agar sistem keuangan lebih tertata.
6. *Value Proposition*: proporsi nilai yang dimiliki oleh BFG juga akan berubah. Perubahan proporsi nilai ini akan berubah dengan adanya instalasi *augmented reality*. Hal ini membuat *Value Proposition* menjadi BFG merupakan tempat wisata *selfie* dengan fasilitas teknologi *augmented reality* sehingga pengunjung tidak hanya berfoto dengan fasilitas profesional namun juga dapat membuat video pendek yang memiliki efek animasi tiga dimensi.
7. *Cost structure*: adanya study tour atau *outbound* bersama para karyawan akan maka memunculkan *Cost structure* baru yaitu biaya program pengembangan karyawan dan biaya instalasi *augmented reality*.

Perubahan TLMBC layer ekonomi akan membuat isi model berubah. Berikut ini adalah Gambar 5.2 TLBMC layer ekonomi yang telah terjadi perubahan karena pengembangan *stratagems*. Perubahan yang terjadi pada Gambar 5.2 ditandai dengan kalimat yang di *bolt*.

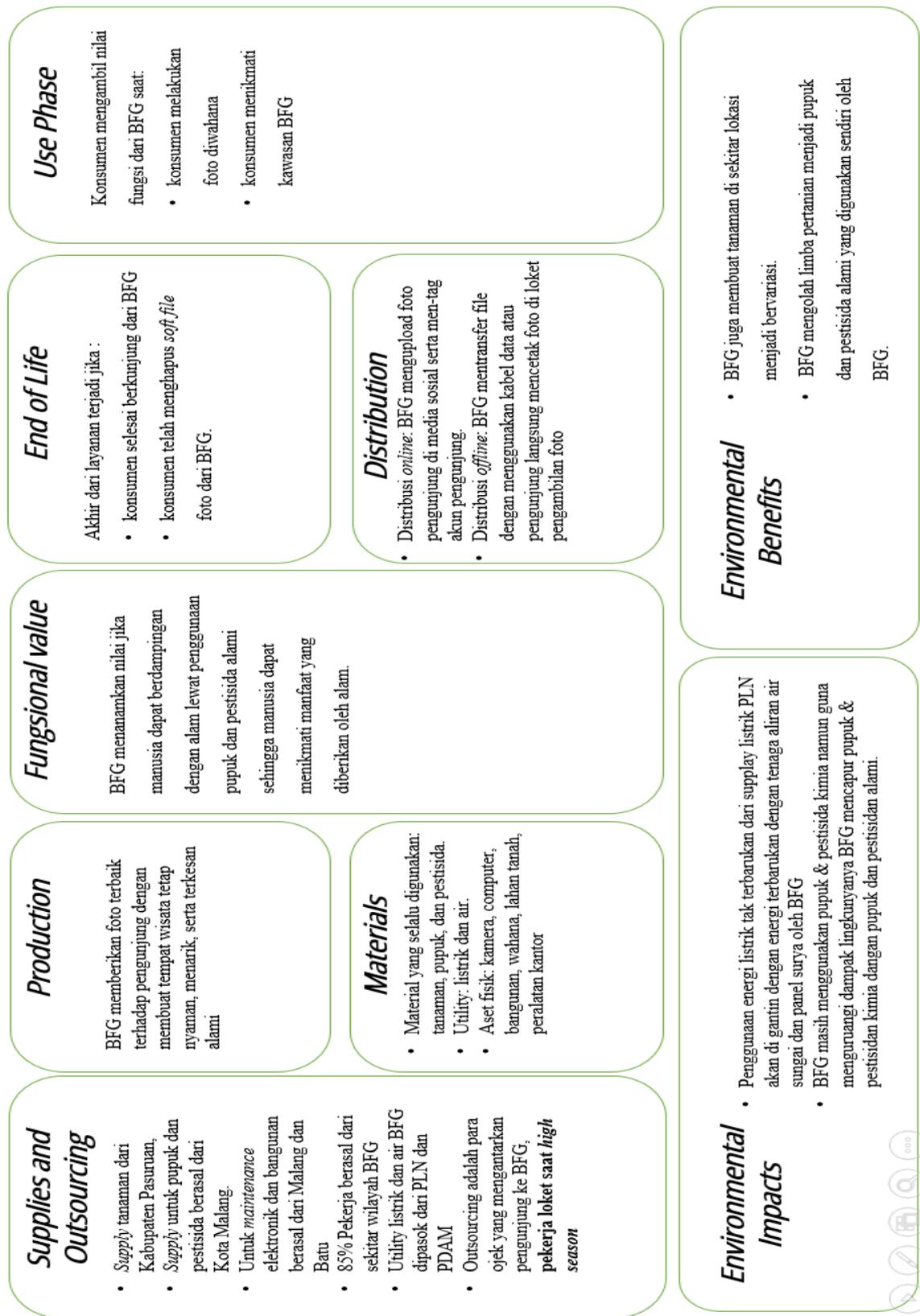


Gambar 5.5 Rancangan TLBMC Layer Ekonomi Setelah Pengembangan *Stratagems*

Pengembangan *stratagems Take The Opportunity To Pilfer A Goat* juga membuat perubahan pada TLBMC layer lingkungan. Perubahan ini terjadi pada blok *supplies and outsourcing*. Berikut ini adalah penjelasan perubahan kedua blok.

1. *Supplies and outsourcing*: Perubahan yang terjadi adalah pada *outsourcing*. *Outsourcing* yang ditambahkan adalah pekerja lolet masuk dan loket pengambilan *file*, hal ini dikarenakan panjangnya antrian di kedua loket jika *high season* atau musim libur Panjang. Untuk pekerjanya akan berasal dari warga sekitar BFG. Bertambahnya *outsourcing* diharapkan akan meningkatkan *service level* dari BFG.

Perubahan pada kedua blok TLBMC layer lingkungan membuat perubahan pada model. Berikut ini adalah Gambar 5.3 TLBMC layer lingkungan setelah terjadi pengembangan *stratagems Take The Opportunity To Pilfer A Goat*. Perubahan yang terjadi pada Gambar 5.3 ditandai dengan kalimat yang di *bolt*.



Gambar 5.6 Rancangan TLBMC layer lingkungan setelah pengembangan *stratagems*

Pengembangan *stratagems Take The Opportunity To Pilfer A Goat* juga membuat perubahan pada TLBMC layer sosial. Perubahan ini terjadi pada blok yaitu blok *employees*, *sosial value*, dan blok *scale of outreach*. Berikut ini adalah penjelasan perubahan ke tiga blok.

1. *Employees*: adanya penambahan pekerja di bagian loket pembelian tiket dan loket pengambilan *file*. Penambahan pekerja *outsourcing* ini hanya jika terjadi *high season* saja atau pada saat libur Panjang. Para pekerja *outsourcing* ini akan diambil dari warga sekitar BFG sehingga ini akan memberikan kesempatan warga sekitar untuk berkembang dan lebih sejahtera. Selain itu diadakannya program pengembangan pekerja yang terdiri dari pelatihan karyawan yang lebih merata dan rutin, pengukuran kinerja semua karyawan, dan adanya *study tour* atau *outbound* dengan semua karyawan
2. *Scale of outreach*: dalam skala penjangkauan jangkauan yang ditambahkan adalah para pekerja *outsourcing* saat *high season* dan Traveloka sebagai tempat pembelian tiket secara *online* di *marketplace* atau *e-commerce*. Penambahan ini akan membuat jumlah stakeholder dalam BFG bertambah.
3. *Sosial value*: Saat terjadi *high season* makan BFG lebih dapat mensejahterakan warga sekitar karena akan diperlukan pekerja tambahan untuk loket masuk dan loket pengambilan *file*. selain dapat membuat warga sekitar lebih sejahtera warga sekitar yang menjadi pekerja *outsourcing* juga akan mendapatkan pengalaman bekerja di industri wisata seperti BFG.

Perubahan pada ke tiga blok TLBMC layer sosial membuat perubahan pada model. Berikut ini adalah Gambar 5.4 TLBMC layer sosial setelah terjadi pengembangan *stratagems Take The Opportunity To Pilfer A Goat*. Perubahan yang terjadi pada Gambar 4.10 ditandai dengan kalimat yang di *bolt*.



Gambar 5.7 Rancangan TLBMC layer sosial setelah pengembangan *stratagems*

5.3 Analisis Formulasi Strategi

Pada subbab ini akan dianalisis tentang formulasi strategi yang telah dilakukan pada subbab sebelumnya. Untuk analisisnya terdiri dari bobot, dan rating faktor serta total skor dari IFE dan EFE. Penjelasan lebih rincinya akan ada pada paragraf dibawah ini.

Hasil dari pembobotan faktor internal dapat dilihat pada Lampiran 2. Untuk faktor internal yang memiliki bobot terbesar adalah misi yang menginovasi, kemudian faktor produk, lalu faktor *price*. Untuk faktor internal yang memiliki bobot terendah adalah faktor perhatian. Hasil pembobotan faktor eksternal dapat dilihat pada Lampiran 3. Untuk faktor eksternal yang memiliki bobot terbesar adalah politik, ekonomi dan produk pengganti. Untuk faktor eksternal yang memiliki bobot terendah adalah persaingan antar perusahaan pesaing.

Pada faktor internal yang menjadi *major strength* atau kekuatan utama adalah faktor misi yang menginovasi, misi yang mempersuasi, dan produk. Untuk faktor internal yang menjadi *minor strength* atau kekuatan *minor* adalah promosi, *place/* distribusi, *physical Environmentt*, keberanian pemimpin mengambil peluang, perhatian pemimpin, dan doktrin. Faktor internal yang menjadi *minor weakness* atau kelemahan *minor* adalah proses, pengambilan keputusan, kedisiplinan, kepercayaan pemimpin. Faktor internal yang menjadi *major weakness* atau kelemahan utama adalah faktor harga dan faktor *people*. Pada faktor eksternal yang memiliki rating empat atau sangat baik merespon peluang maupun ancaman adalah faktor sosial, pemerintah, teknologi. Faktor yang cukup baik merespon peluang maupun ancaman adalah budaya, ekonomi, daya tawar *supplier*, potensi munculnya pesaing baru. Faktor yang kurang baik merespon peluang maupun ancaman adalah produk pengganti, daya tawar konsumen. Faktor yang sangat kurang baik merespon peluang maupun ancaman adalah persaingan antar perusahaan pesaing dan faktor politik.

Jumlah skor dari IFE matriks adalah 2,84, ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan diatas rata rata perusahaan lain namun masih belum sangat baik karena belum melebihi nilai tiga. Jumlah skor dari EFE matriks adalah 2,66, ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat merespon peluang dan ancaman cukup baik

namun agar menjadi sangat baik kemampuan perusahaan merespon peluang dan ancaman harus ditingkatkan minimal hingga bernilai tiga.

Pada diagram analisis SWOT menunjukkan perusahaan sangat cocok jika menggunakan strategi yang bersifat agresif. Hal ini membuat pemilihan *stratagems* atau taktik haruslah bersifat agresif, dimana *stratagems* akan menggunakan kekuatannya untuk menangkap peluang yang ada.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai kesimpulan dan saran dari penelitian ini. Kesimpulan pada bab ini akan menjawab tujuan penelitian. Saran dari penelitian ini memiliki fungsi untuk memberi saran pada perusahaan maupun saran untuk penelitian berikutnya.

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan akan menjawab tujuan penelitian. Berikut ini adalah kesimpulan dari penelitian ini.

1. Strategi pemasaran yang paling sesuai dengan keadaan objek wisata Batu Flower Garden adalah strategi yang bersifat agresif. Pengembangan strategi bersifat agresif dari ke 36 *stratagem Sun Tzu* yang terpilih adalah *take the opportunity to pilfer a goat*. *Stratagem take the opportunity to pilfer a goat* adalah membuat siasat yang fleksibel sehingga dapat menangkap peluang sebanyak-banyaknya. Cara untuk menangkap peluang sebanyak banyaknya adalah dengan memperbaiki *order winner* dan *order qualifier*. Pada *order winner* perusahaan akan melakukan terobosan inovasi di industri pariwisata alam dengan menambahkan fasilitas *augmented reality* di wahana Flower 1. Teknologi *augmented reality* ini memungkinkan pengunjung mengambil video atau foto dengan efek animasi tiga dimensi. Penambahan teknologi *augmented reality* menggunakan sistem *Projection Based* karena ke mudahan instalasi dan mudah dioperasikan. Biaya yang dikeluarkan perusahaan adalah sekitar \$13.600. Pada *order qualifier* perbaikan dilakukan dengan bekerjasama dengan *marketplace* atau *e-commerce* seperti Traveloka agar mendapatkan promo potongan harga sehingga konsumen yang memiliki *budget* wisata yang lebih rendah dari harga normal BFG dapat tercakup. Selain itu untuk menarik konsumen yang memiliki *budget* wisata yang lebih tinggi daripada paket wisata yang ditawarkan oleh BFG maka dibuatlah paket platinum. Paket platinum membuat pengunjung menikmati semua wahana yang ada di BFG. Bekerjasama dengan Traveloka juga akan membuat

Channel distribusi BFG semakin luas sehingga BFG dapat melayani konsumen yang ingin membeli tiketnya secara *online*. Pembelian tiket secara *online* ini akan berdampak berkurangnya jumlah antrian pada loket masuk. Pembelian tiket yang dapat dilakukan cara *online* ini membuat BFG bisa memperkirakan jumlah pengunjung yang akan datang pada periode tertentu sehingga BFG dapat mengalokasikan sumber daya yang lebih banyak di loket masuk dan loket pengambilan file foto. Pengalokasian sumber daya manusia yang lebih banyak ini dapat dilakukan dengan meng-*outsourcing* pekerja pada saat *high season* atau libur Panjang. Untuk *outsourcing* nya BFG akan merekrut pekerja yang berasal dari lingkungan sekitar sehingga dapat memakmurkan masyarakat dan memberikan masyarakat pengalaman bekerja di BFG. Penggunaan *outsourcing* ini diharapkan dapat mengurangi antrian sehingga *service level* BFG meningkat. Untuk meningkatkan kinerja dan kedisiplinan karyawan perlu adanya program pengembangan karyawan, program ini terdiri dari pengukuran kinerja karyawan yang menyeluruh, pelatihan secara rutin dan adanya *study tour* atau *outbound* bersama karyawan.

2. Rekomendasi TLBC yang sesuai bagi BFG perbaikan atau penambahan fitur di berapa blok pada layer ekonomi, layer lingkungan dan layer sosial. Pada layer ekonomi perbaikan atau peningkatan pada blok *activities, value proportions, partners, resource, Channels, customer segmentt* dan *cost structure*. Pada layer lingkungan ada satu blok yang terjadi peningkatan atau perbaikan yaitu blok *supplies and outsourcing*. Pada layer sosial ada tiga blok yang terjadi peningkatan atau perbaikan yaitu blok *employees, sosial value,* dan blok *scale of outreach*.

6.2 Saran

Pada subbab ini akan diberikan saran saran untuk penerapan *stratagem* yang terpilih di perusahaan dan juga saran saran untuk penelitian berikutnya. Berikut ini adalah saran-saran untuk penelitian ini.

1. Perusahaan sebaiknya menghubungi pihak Traveloka dan menentukan waktu untuk verifikasi tempat wisata sehingga dapat bekerja sama dengan Traveloka.
2. Penelitian berikutnya bisa membantu Batu Flower Garden dengan membuat program pengembangan karyawan
3. Penelitian berikutnya juga dapat mengulas tentang teori antrian pada Batu Flower Garden.
4. Penelitian berikutnya dapat meneliti mengulas tentang *augmented reality* di industri wisata.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR PUSTAKA

- Andrian, J. (2015). Menpar Pariwisata Harus Jadi Kebutuhan Dasar. Retrieved March 16, 2020, from Kompas.com website:
<https://travel.kompas.com/read/2015/09/28/121106027/Menpar.Pariwisata.Harus.Jadi.Kebutuhan.Dasar>
- Badan Pusat Statistik Kota Batu. (2017). *Kota Batu Dalam Angka 2017*. Batu: Badan Pusat Statistik Kota Batu.
- Badan Pusat Statistik Kota Batu. (2018). Kota Batu Dalam Angka 2018. In *Batu Dalam Angka 2018*. <https://doi.org/10.1016/j.adhoc.2012.05.003>
- Badan Pusat Statistik Kota Batu. (2019). *Kota Batu Dalam Angka 2019*. Batu: Badan Pusat Statistik Kota Batu.
- Badan Statistik Jawa Timur. (2014). *Jawa Timur Dalam Angka 2014*. Surabaya.
- Bartono. (2005). *Todays Business Ethics for Tourism*. Jakarta: PT Alex Media Komputindo.
- Batu Flower Garden - Coban Rais. (2017). Batu Flower garden. Retrieved March 5, 2019, from Batu Flower Garden website: <http://www.batuflowergarden-cobanrais.com/>
- David, F. R. (2010). *Strategic Management: Concepts* (4th ed.). Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Fuad, H. D. (2018). *Pengembangan Model Bisnis Agrowisata Sebagai Upaya Peningkatan Potensi Desa Wisata*. Institut Teknologi Sepuluh November.
- Gurevich, P., Lanir, J., & Cohen, B. (2015). Design and Implementation of TeleAdvisor: a Projection-Based Augmented Reality System for Remote Collaboration. In *Computer Supported Cooperative Work: CSCW: An International Journal* (Vol. 24). <https://doi.org/10.1007/s10606-015-9232-7>
- Harro von Senger. (2004). *The 36 Stratagems for Business* (Marshall C). Munich German: Cyan Communications Limited.
- Hidayat, A. R. (2006). *Sun Tzu's The Art Of War : Sebuah Kajian Faktor Penilaian Situasi Dalam Hubungannya Dengan Marketing Plan*. 3(3).
- Hou, Sheng, dan Hidayat, A. R. (2006). *Sun Tzu's The Art Of War : Sebuah Kajian Faktor Penilaian Situasi Dalam Hubungannya Dengan Marketing Plan*. Jakarta: Forum Ilmiah Indonusa.
- Hou, S. dan H. (2004). *Sun Tzu : Perang dan Manajemen*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Ibrahim, A. M. (2019). BPS: Kualitas hidup warga Surabaya tertinggi di Jawa Timur. Retrieved March 26, 2020, from antaranews.com website:
<https://www.antaranews.com/berita/1306986/bps-kualitas-hidup-warga-surabaya-tertinggi-di-jawa-timur>

- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kamila, R., Syarief, R., & Saptono, I. T. (2018). Analisis Pengembangan Bisnis Madu Pada Cv Ath-Thoifah Dengan Pendekatan Business Model Canvas. *Jurnal Agribisnis Indonesia*, 5(2), 173. <https://doi.org/10.29244/jai.2017.5.2.173-184>
- Kementerian Pariwisata Republik Indonesia. (2013). *Dampak Ekonomi Makro Berdasarkan Neraca Satelit Pariwisata Nasional*. Jakarta.
- Kotler Philip, Bowen Jhon, M. J. (2002). *Marketing for Hospitality and Tourism* (2 Edition). New York: Prentice Hall.
- Kusrini. (2007). *Konsep dan Aplikasi Sistem Pendukung Keputusan*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Larasatidevi, A. Y. (2018). *Implementasi Strategi Pemasaran Produk Amdk Asa Di Perum Jasa Tirta Dengan Seni Perang Sun Tzu*. University of Brawijaya.
- Lee, J., Kim, Y., Heo, M. H., Kim, D., & Shin, B. S. (2015). Real-time projection-based augmented reality system for dynamic objects in the performing arts. *Symmetry*, 7(1), 182–192. <https://doi.org/10.3390/sym7010182>
- Lee, S. F. (1993). *Building balanced scorecard with SWOT analysis , and implementing `` Sun Tzu ' s The Art of Business Management Strategies ' ' on QFD methodology*. 68–76.
- Lo, V. H. Y., Ho, C. O., & Sculli, D. (1998). The strategic insights of Sun Tzu and quality management. *TQM Magazine*, 10(3), 161–168. <https://doi.org/10.1108/09544789810214774>
- Low, S. P., & Martin, C. S. (1995). A convergence of Western marketing mix concepts and oriental strategic thinking. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(2), 36–46. <https://doi.org/10.1108/02634509510083491>
- Mariadi, S. (2017). *Analisis Swot Berbasis Lima Elemen Sun Tzu Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Produk Mesin Antrian*. Brawijaya of University.
- Mauborgne, K. W. C. & R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston USA: Harvard Business School Press.
- Mei, W. W. E. I. (2014). AirAsia ' s Application of the ' Thirty - Six Stratagem . ' *Journal for Global Business and Community Consortium for Undergraduate International Business Education*, 5(1), 1–10. Retrieved from <http://jgbc.fiu.edu>
- Michaelson, G.A & Michaelson, S. W. (2004). *Sun Tzu Strategies for Winning The Marketing war*. New York: Prentice Hall.
- Nur, R. (2017). *Perumusan Strategi Pemasaran Di Objek Wisata Jawa Timur*

- Park 1 Dengan Seni Perang Sun Tzu*. University of Brawijaya.
- Oka, Y. . . (2013). *Pemasaran Pariwisata* (2nd ed.; A. Maulana, Ed.). Bandung: PT. Gamedia.
- Peter, T. (2013). *The Thirty Six Stratagms A Modern*. London: Infinite Ideas Limited.
- Pigneur, O. dan. (2012). *Business Model Generation*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Rachmat, S. D. (2015). Analisis SWOT Berbasis Lima Elemen Sun Tzu Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Produk Rokok (University of Brawijaya; Vol. 3). Retrieved from <http://repository.ub.ac.id/id/eprint/144024>
- Reid, S. W., Short, J. C., & Ketchen, D. J. (2018). Reading the room : Leveraging popular business books to enhance organizational performance. *Business Horizons*, 61(2), 191–197. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.011>
- Republik Indonesia. (2009). *Undang-Undang No.10 tahun 2009 tentang Kepariwisataaan*. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Republik Indonesia. (2011). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2011 Tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisataaan Nasional Tahun 2010-2025* (Sekretaria). Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- S. Tzu. (2005). *The Art of War*. Boston USA: T. Cleary & Trans.
- Saragih, A. W. (2011). *Analisis strategi pemasaran kampoeng wisata Cinangneng Kabupaten Bogor Jawa Barat*.
- Sarker Hossain Amzad , Aimin Wang, B. sumayya. (2012). Investigating The Impact Of Marketing Mix Elemen On Tourists “Satisfaction: An Empirical Study On East Lake.” *Marketing and Buisniss Journal*, 4(4), 272–282. <https://doi.org/10.1211/j.sbspro.2012.01.1905>
- Sibarani, G. M. P. (2018). *Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan Pt. Diamond Emas Sentosa Malang Menggunakan Metode Swot–Qspm*. University of Brawijaya.
- Sofjan, A. (2013). *Strategic Management Sustainable Competitive Advantages*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Sony, A. (2017). *Strategi Pengembangan Usaha Kuliner Mie Rampok dengan Pendekatan Blue Ocean Strategi*. Institut Teknologi Sepuluh November.
- Stephanie Michaux. (2012). *Porter’s Five Forces: Understand competitive forces and stay ahead of the competition* (Carlly Pro). New York USA: 50minutes.com.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (26th ed.). Jakarta: Alfabeta.
- Tim Media Websindo. (2019). Indonesia digital 2019.

- Vinayan, G., Hong, Y. H., & Khan, N. (2013). Application of Sun Tzu Art of War strategies in different stages of organizational life cycle: A study in Malaysian manufacturing organizations. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, (October), 551–563.
- Visnjic, I., Neely, A., & Jovanovic, M. (2018). The path to outcome delivery: Interplay of service market strategy and open business models. *Technovation*, 72–73(December 2017), 46–59.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.02.003>
- Wahab Salah, L. C. A. L. M. R. (1996). *Tourism Marketing* (6 Edition). London: Tourism International Press.
- Wandari, A. (2014). Pengaruh City Branding “Shining Batu” Terhadap City Image Dan Keputusan Berkunjung Wisatawan Ke Kota Batu. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 60(4).
- Wardhana, A. (2014). *Business Model Canvas Penerapannya Pada Industri Jasa Pertambangan Batubara Di Indonesia*.
- World Tourism Organization. (2014). *Handbook on E-marketing for Tourism Destinations*. New York: World Tourism Organization.
- Zighan, Saad and Bamford, David and Reid, I. (2018). From Order-Qualifier to Order-Winner Servitization Value Chain and the real estate development projects. *Modern Project Management*, 3963(2317–3963).
<https://doi.org/https://doi.org/10.19255/JMPM01709>

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Perbandingan Antar Faktor

KUESIONER PERBANDINGAN ANTAR FAKTOR

Pada kuesioner ini, Bapak/Ibu dimohon untuk memberikan pertimbangan terhadap setiap perbandingan berpasangan antar Faktor. Faktor yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

No	Faktor internal	No	Faktor eksternal
1	Misi yang menginovasi	1	Politik
2	Misi yang mempersuasi	2	Sosial
3	Produk	3	Budaya
4	<i>Price</i>	4	Pemerintah
5	Promosi	5	Teknologi
6	<i>Place/</i> distribusi	6	Ekonomi
7	<i>People</i>	7	Pesaing baru
8	<i>Proses</i>	8	Produk pengganti
9	<i>Physical Environment</i>	9	Daya tawar konsumen
10	Doktrin	10	Daya tawar supplier
11	Keberanian pemimpin	11	Persaingan antar perusahaan
12	Pengambilan keputusan		
13	Kedisiplinan		
14	Kepercayaan		
15	Perhatian		

Skala yang digunakan dalam pengisian kuesioner adalah sebagai berikut:

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Sama besar pengaruhnya/tingkat kepentingannya	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Sedikit lebih besar pengaruhnya/tingkat kepentingannya	Penilaian salah satu faktor sedikit lebih berpihak dibandingkan faktor pasangannya
5	Lebih besar pengaruhnya/tingkat kepentingannya	Penilaian salah satu faktor lebih kuat dibandingkan dengan pasangannya
7	Sangat lebih besar pengaruhnya/tingkat kepentingannya	Penilaian salah satu faktor mutlak lebih kuat dan dominasinya terlihat dibandingkan pasangannya
9	Mutlak amat sangat lebih besar pengaruhnya/tingkat kepentingannya	Sangat jelas bahwa suatu faktor amat sangat penting dibandingkan pasangannya
2,4,6,8	Nilai-nilai pertimbangan nilai yang berdekatan	Nilai ini diberikan bila terdapat keraguan diantara dua penilaian yang berdekatan

Adapun bentuk perbandingan berpasangan adalah sebagai berikut:

Faktor A 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Faktor B

Skala bagian kiri digunakan apabila Faktor A memiliki tingkat kepentingan diatas Faktor B, sebaliknya skala bagian kanan digunakan apabila Faktor B memiliki tingkat kepentingan diatas Faktor A.

Contoh:

Jika *Produk* dinilai **lebih penting** daripada *price*, maka pilih angka 5.

Produk 9 8 7 6 ~~5~~ 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Price

Jika *Produk* dinilai **sama penting** dengan *proses*, maka pilih angka 1.

Produk 9 8 7 6 5 4 3 2 ~~1~~ 2 3 4 5 6 7 8 9 Proses

Kuesioner Perbandingan Berpasangan Antar Faktor

Faktor internal manakah yang menurut Bapak/Ibu lebih penting?

Faktor internal	Penilaian																Faktor internal	
Misi yang menginovasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Misi yang mempersuasi
Misi yang menginovasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Produk
Misi yang menginovasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Price
Misi yang menginovasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Promosi
Misi yang menginovasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Place/ distribusi
Misi yang menginovasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	People
Misi yang menginovasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses
Misi yang menginovasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Physical Environment
Misi yang menginovasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Doktrin
Misi yang menginovasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keberanian pemimpin
Misi yang menginovasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengambilan keputusan
Misi yang menginovasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kedisiplinan
Misi yang menginovasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepercayaan
Misi yang menginovasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perhatian
Misi yang mempersuasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Produk
Misi yang mempersuasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Price
Misi yang mempersuasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Promosi
Misi yang mempersuasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Place/ distribusi
Misi yang mempersuasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	People
Misi yang mempersuasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses
Misi yang mempersuasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Physical Environment
Misi yang mempersuasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Doktrin
Misi yang mempersuasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keberanian pemimpin
Misi yang mempersuasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengambilan keputusan
Misi yang mempersuasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kedisiplinan
Misi yang mempersuasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepercayaan
Misi yang mempersuasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perhatian
Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Price
Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Promosi
Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Place/ distribusi
Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	People
Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses
Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Physical Environment
Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Doktrin
Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keberanian pemimpin
Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengambilan keputusan
Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kedisiplinan
Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepercayaan

Faktor internal	Penilaian																Faktor internal	
Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perhatian
Price	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Promosi
Price	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Place/ distribusi
Price	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	People
Price	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses
Price	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Physical Environment
Price	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Doktrin
Price	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keberanian pemimpin
Price	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengambilan keputusan
Price	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kedisiplinan
Price	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepercayaan
Price	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perhatian
Promosi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Place/ distribusi
Promosi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	People
Promosi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses
Promosi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Physical Environment
Promosi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Doktrin
Promosi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keberanian pemimpin
Promosi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengambilan keputusan
Promosi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kedisiplinan
Promosi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepercayaan
Promosi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perhatian
Place/ distribusi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	People
Place/ distribusi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses
Place/ distribusi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Physical Environment
Place/ distribusi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Doktrin
Place/ distribusi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keberanian pemimpin
Place/ distribusi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengambilan keputusan
Place/ distribusi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kedisiplinan
Place/ distribusi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepercayaan
Place/ distribusi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perhatian
People	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses
People	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Physical Environment
People	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Doktrin
People	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keberanian pemimpin
People	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengambilan keputusan
People	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kedisiplinan
People	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepercayaan
People	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perhatian
Proses	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Physical Environment
Proses	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Doktrin
Proses	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keberanian pemimpin

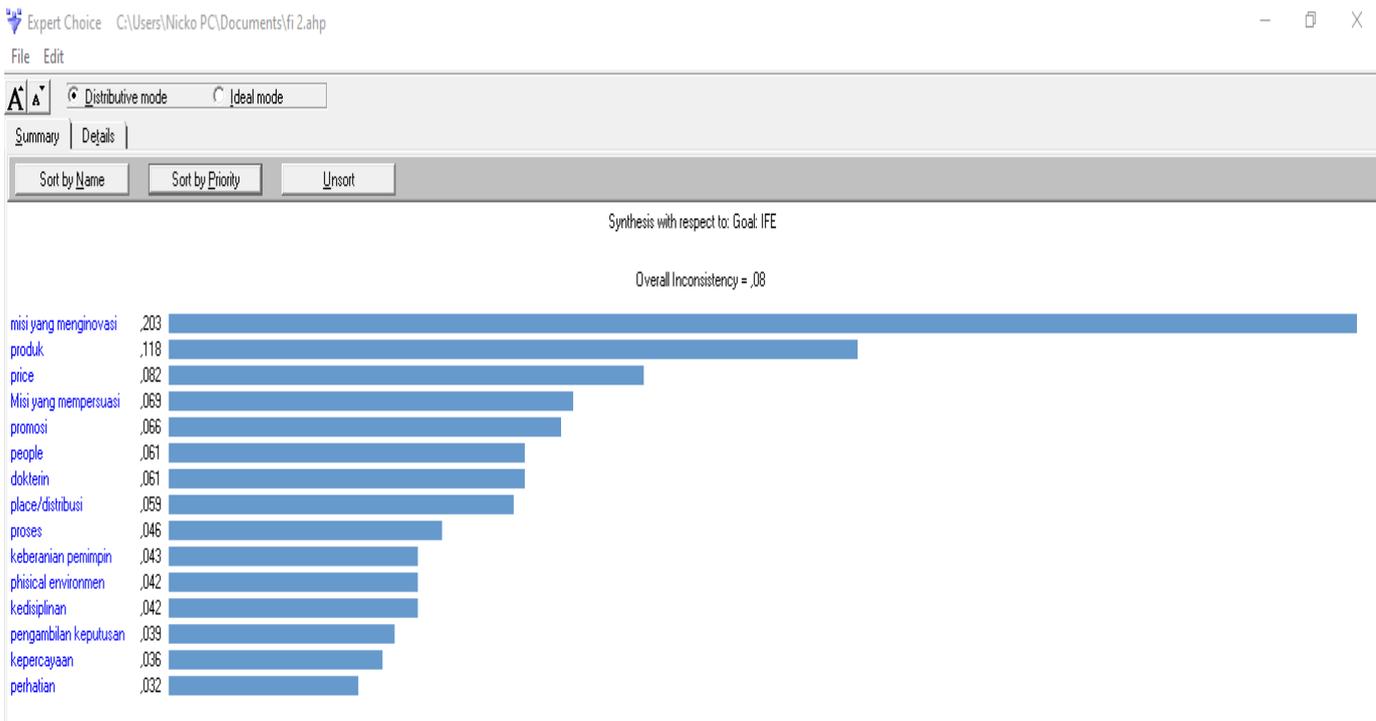
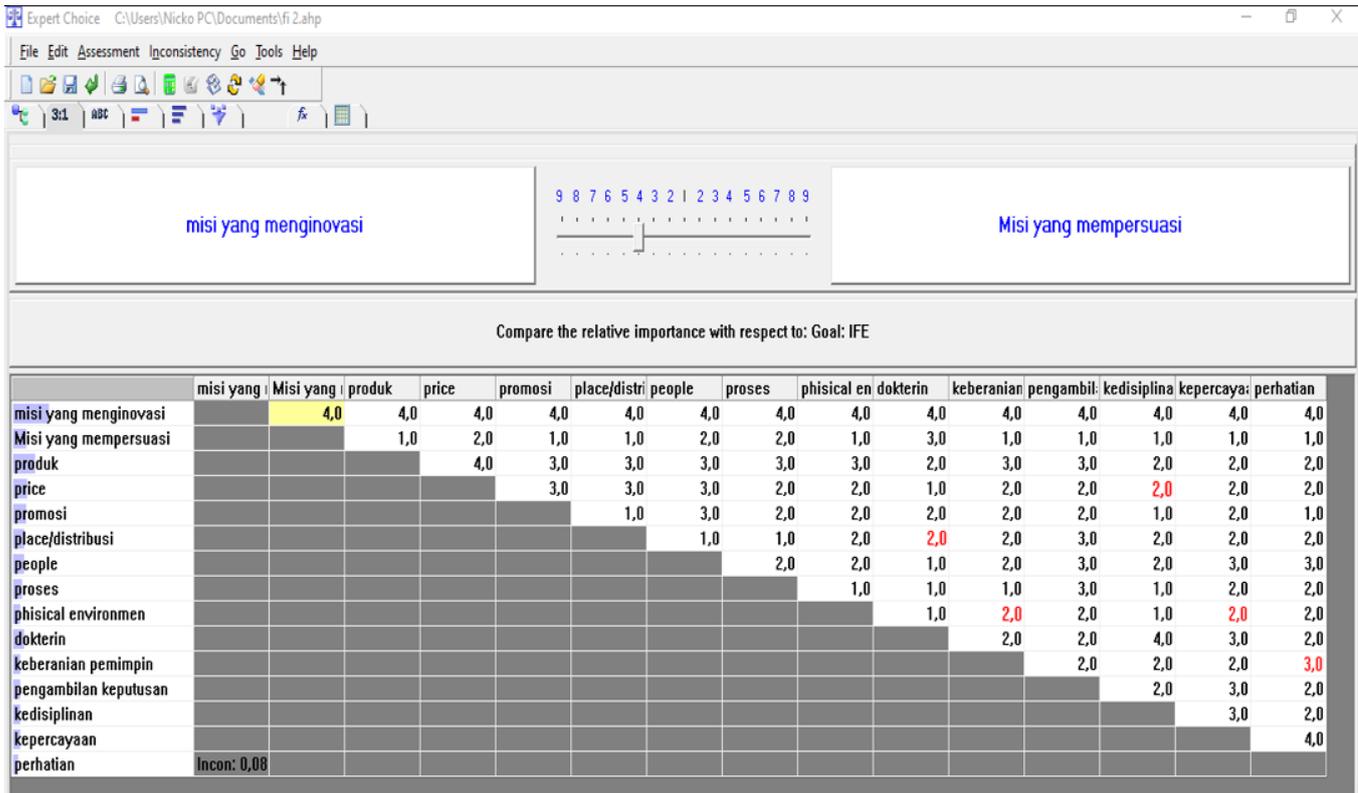
Faktor internal	Penilaian																Faktor internal	
Proses	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengambilan keputusan
Proses	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kedisiplinan
Proses	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepercayaan
Proses	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perhatian
<i>Physical Environment</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Doktrin
<i>Physical Environment</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keberanian pemimpin
<i>Physical Environment</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengambilan keputusan
<i>Physical Environment</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kedisiplinan
<i>Physical Environment</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepercayaan
<i>Physical Environment</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perhatian
Doktrin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keberanian pemimpin
Doktrin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengambilan keputusan
Doktrin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kedisiplinan
Doktrin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepercayaan
Doktrin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perhatian
Keberanian pemimpin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengambilan keputusan
Keberanian pemimpin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kedisiplinan
Keberanian pemimpin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepercayaan
Keberanian pemimpin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perhatian
Pengambilan keputusan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kedisiplinan
Pengambilan keputusan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepercayaan
Pengambilan keputusan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perhatian
Kedisiplinan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepercayaan
Kedisiplinan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perhatian
Kepercayaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perhatian

Faktor eksternal manakah yang menurut Bapak/Ibu lebih penting?

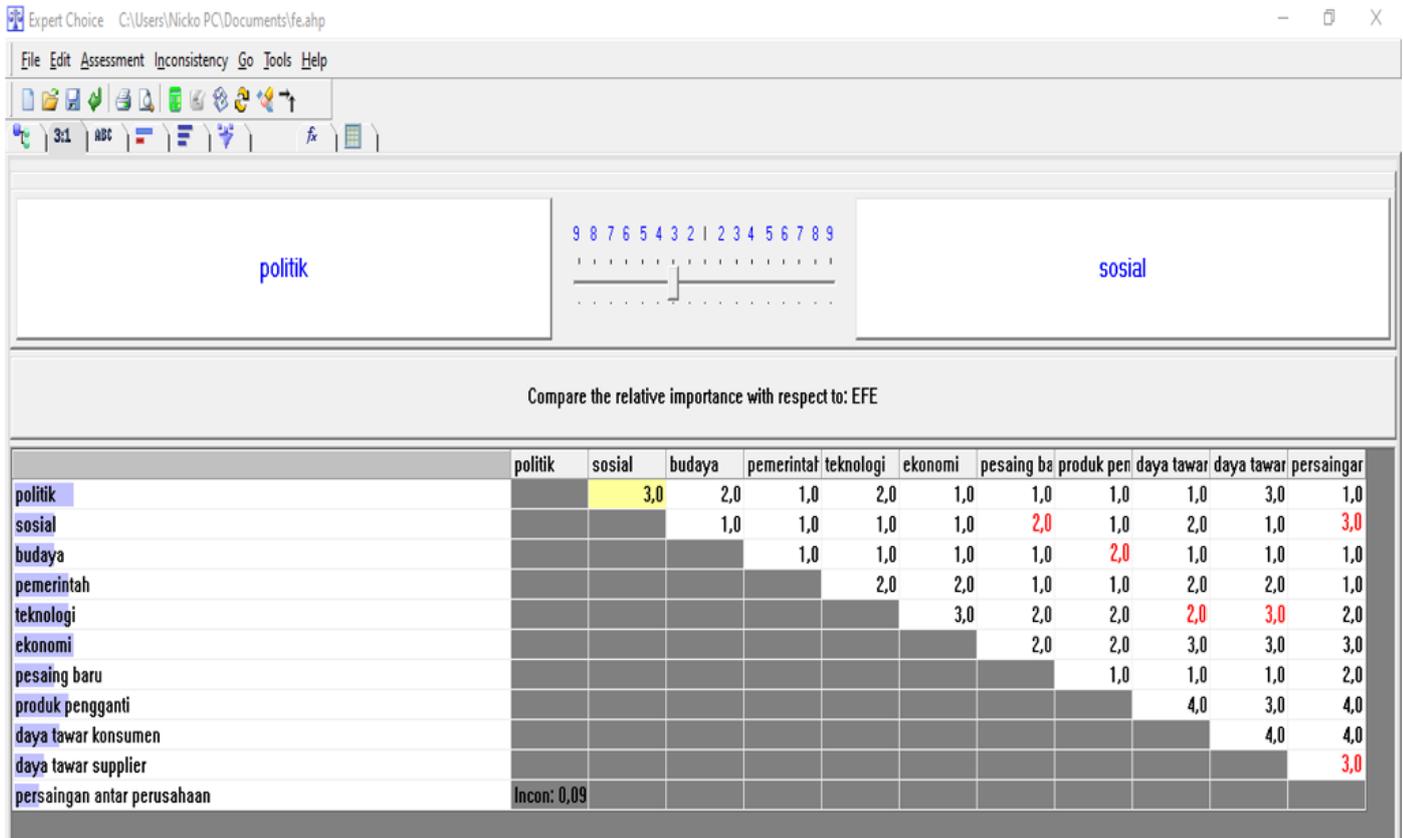
Faktor eksternal	Penilaian																Faktor eksternal	
Politik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sosial
Politik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Budaya
Politik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemerintah
Politik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Teknologi
Politik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ekonomi
Politik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pesaing baru
Politik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Produk pengganti
Politik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Daya tawar konsumen
Politik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Daya tawar supplier
Politik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan antar perusahaan
Sosial	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Budaya
Sosial	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemerintah
Sosial	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Teknologi
Sosial	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ekonomi
Sosial	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pesaing baru
Sosial	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Produk pengganti
Sosial	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Daya tawar konsumen
Sosial	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Daya tawar supplier
Sosial	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan antar perusahaan
Budaya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemerintah
Budaya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Teknologi
Budaya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ekonomi
Budaya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pesaing baru
Budaya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Produk pengganti
Budaya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Daya tawar konsumen
Budaya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Daya tawar supplier
Budaya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan antar perusahaan
Pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Teknologi
Pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ekonomi
Pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pesaing baru
Pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Produk pengganti
Pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Daya tawar konsumen
Pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Daya tawar supplier
Pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan antar perusahaan
Teknologi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ekonomi
Teknologi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pesaing baru
Teknologi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Produk pengganti
Teknologi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Daya tawar konsumen
Teknologi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Daya tawar supplier
Teknologi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan antar perusahaan
Ekonomi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pesaing baru

Faktor eksternal	Penilaian																		Faktor eksternal
Ekonomi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Produk pengganti	
Ekonomi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Daya tawar konsumen	
Ekonomi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Daya tawar supplier	
Ekonomi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan antar perusahaan	
Pesaing baru	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Produk pengganti	
Pesaing baru	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Daya tawar konsumen	
Pesaing baru	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Daya tawar supplier	
Pesaing baru	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan antar perusahaan	
Produk pengganti	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Daya tawar konsumen	
Produk pengganti	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Daya tawar supplier	
Produk pengganti	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan antar perusahaan	
Daya tawar konsumen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Daya tawar supplier	
Daya tawar konsumen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan antar perusahaan	
Daya tawar supplier	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan antar perusahaan	

Lampiran 2. Perbandingan berpasangan dan hasil AHP faktor internal dengan software Expert Choice 11



Lampiran 3. Perbandingan berpasangan dan hasil AHP faktor eksternal dengan software Expert Choice 11



Lampiran 4. Kuesioner daya tarik *stratagems*

KUESIONER PENENTUAN STRATAGEMS

Pada kuesioner ini, Bapak/ Ibu dimohon untuk memberikan pertimbangan terhadap daya tarik *stratagems* atau taktik, dengan terlebih dahulu membaca penjelasan dan contoh *stratagems/* taktik. Skala yang digunakan dalam pengisian kuesioner adalah sebagai berikut:

<i>Attractiveness Score</i> (daya tarik)	Ketengan
1	tidak memiliki daya tarik
2	daya tariknya rendah
3	daya tariknya sedang
4	daya tariknya tinggi

Contoh pengisian: Jika Bapak/ Ibu ingin menyatakan bahwa sebuah faktor memiliki daya tarik tinggi terhadap *stratagems Watch The Fires Burning Across The River* maka Bapak/ Ibu bisa mensilang skala 4 di Kotaknya. Namun jika Bapak/Ibu merasa faktor tersebut tidak berkaitan dengan *stratagems* Bapak/ Ibu bisa melewatinya.

No	Faktor	Bobot	<i>Attractiveness Score</i>			
	<i>Strength</i>		<i>Watch The Fires Burning Across The River</i>			
1	Misi yang menuntut seluruh anggota organisasi untuk terus berinovasi dan berkembang	0,203	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>

Berikut ini adalah penjelasan dari *stratagems Watch The Fires Burning Across The River*: Keterlambatan memasuki medan pertempuran sampai semua pesaing lain mengalami persaingan yang cukup kuat pada saat inilah perusahaan masuk dengan kekuatan penuh dan mengambil peluang peluang yang tidak dilihat oleh pesaing. Ketika terjadi konflik serius di dalam aliansi pesaing, yang harus dilakukan adalah menunggu peluang yang tidak dimanfaatkan oleh para pesaing. Perusahaan harus menunggu dengan tenang agar pasar menjadi jenuh. Karena begitu pasar jenuh maka kemunduran pesaing akan menjadi hasilnya. Saat bersabar perusahaan dapat membuat persiapan untuk menangkap keuntungan apapun yang mungkin keluar dari persaingan. Contoh dari *stratagems Watch The Fires Burning Across The River*:

1. Persaingan sengit di dunia teknologi komunikasi antara Nortel dan para pesaingnya seperti Apple, EMC, Ericsson, Microsoft, Research In Motion dan Sony mengakibatkan Nortel terpuak sebab tidak bisa mengimbangi pertumbuhan pasar para pesaing pesanya. Sehingga pada 2010 hutang Nortel naik hingga sekitar \$ 385 miliar. Untuk menutupi tingginya hutang ini Nortel melakukan penjualan Aset utama Nortel, sekitar 6.000 paten dan aplikasi paten yang mencakup berbagai teknologi seperti, 3G nirkabel, jaringan data, optik, suara, internet, dan semikonduktor, dijual seharga \$ 4,5 miliar kepada para pesaingnya. Kesempatan ini digunakan oleh Huawei yang merupakan perusahaan teknologi komunikasi asal Cina untuk masuk ke pasar teknologi komunikasi dunia dengan lebih intens. Kelebihan dari produk Huawei adalah produk produk teknologi komunikasi yang lebih murah dibandingkan kompetitor lain di kelasnya.
- 2.

No	Faktor	Bobot	Attractiveness Score			
	Strength		Watch The Fires Burning Across The River			
1	Misi BFG yang menuntut seluruh anggota organisasi untuk terus berinovasi dan berkembang	0,203	1	2	3	4
2	Misi BFG mempersuasi dalam berbentuk aturan dan target kepada semua anggota organisasi	0,069	1	2	3	4
3	BFG memberikan wadah pengunjung belajar tentang tanaman hias serta mengabadikan momen dengan fasilitas seperti spot foto, fotografer, kamera DSLR yang beroutput <i>soft file</i> foto untuk cinderamata	0,08	1	2	3	4
4	BFG melakukan iklan melalui media sosial, promosi penjualan dengan bonus tiket atau diskon bagi yang ulang tahun, branding sebagai tempat mengabadikan momen, dan pemasaran langsung menggunakan SPG	0,066	1	2	3	4
5	Letak BFG yang terhindar dari kemacetan dan dekat dengan penginapan serta distribusi lewat agen travel	0,059	1	2	3	4
6	Suasana BFG yang sejuk dan dapat melihat pemandangan Kota Batu dan Malang dari ketinggian serta suasana yang asri nan alami	0,042	1	2	3	4
7	<i>Owner</i> dalam menangkap peluang memerlukan benchmark ke berbagai tempat wisata serta melakukan penelitian tentang tren di media sosial kemudian berdiskusi dengan pihak pihak manajemen	0,043	1	2	3	4
8	Perhatian pemimpin ke bawahan disalurkan dengan memberikan gaji karyawan melebihi UMR	0,032	1	2	3	4
9	Pemimpin perusahaan menanamkan nilai dengan mem- <i>brifing</i> pekerja tentang pelayanan, inovasi, menjaga keindahan lingkungan, serta memberi kesempatan masyarakat untuk berkembang	0,061	1	2	3	4

Weakness						
No	Faktor	Bobot	Attractiveness Score			
			1	2	3	4
1	Harga paket BFG yang mahal dibandingkan pesaing	0,082	1	2	3	4
2	Adanya pelatihan yang tidak merata, tidak adanya pengukuran kinerja dengan KPI mengakibatkan kinerja karyawan rendah	0,061	1	2	3	4
3	Kurang cepatnya pelayanan dalam loket dan SOP yang tidak merata di semua bagian	0,046	1	2	3	4
4	Pengambilan keputusan memerlukan birokrasi sehingga sedikit lama dalam emgambil keputusan	0,039	1	2	3	4
5	Kedisiplinan karyawan di BFG masih rendah karena masih banyak pelanggaran pelanggaran ringan	0,042	1	2	3	4
6	Kepercayaan pemimpin ke bawahannya masih kurang	0,036	1	2	3	4
Opportunity						
1	Kondisi sosial menjadikan wisata menjadi kebutuhan primer, sehingga BFG merespon dengan terus berinovasi agar pengunjung tidak bosan dan memberikan promosi penjualan	0,081	1	2	3	4
2	Budaya masyarakat yang terbiasa dengar bekerja di industri pariwisata direspon BFG dengan memberikan gaji yang lebih dari UMR	0,076	1	2	3	4
3	Pemerintah yang mendukung berkembangnya tempat wisata direspon oleh BFG dengan memenangkan lomba antar tempat wisata di Jawa Timur dan mengencarkan iklan	0,111	1	2	3	4
4	Sosial media yang banyak digunakan oleh masyarakat direspon BFG dengan memanfaatkannya sebagai media iklan dan promosi iklan dan promosi penjualan	0,11	1	2	3	4
5	Peningkatan daya beli masyarakat direspon BFG dengan memberikan promo di BFG dan mengencarkan iklan di media sosial	0,086	1	2	3	4
Threat						
1	Kekuatan daya tawar pemasok terbilang rendah sehingga BFG meresponnya dengan selalu menjaga hubungan baik dengan para supplier	0,057	1	2	3	4
2	Persaingan antar perusahaan saingan merupakan ancaman direspon BFG mengintensifkan iklan dan mengupdate wahana atau spot foto namun tidak berdampak baik	0,053	1	2	3	4
3	Pemilihan kepala daerah membuat penurunan pengunjung direspon oleh BFG dengan meningkatkan iklan di media sosial akan tetapi masih tidak berdampak baik	0,118	1	2	3	4
4	Potensi banyak munculnya pesaing baru, direspon BFG dengan membuat banyak wahana sehingga membuat pengunjung tertarik yang tidak sempat berfoto disemuan wahana kembali lagi	0,076	1	2	3	4
5	Banyaknya produk pengganti direspon BFG dengan memberikan promosi penjualan dan bekerjasama dengan agen travel namun kurang berefek baik	0,114	1	2	3	4
6	Daya tawar konsumen yang tinggi direspon BFG dengan memperbarui wahana atau spot foto yang sedikit pengunjung namun hal ini kurang berdampak baik	0,086	1	2	3	4

Berikut ini adalah penjelasan *stratagems Take The Opportunity To Pilfer A Goat*: Perusahaan harus cukup fleksibel untuk memanfaatkan setiap kesempatan yang muncul dengan sendirinya, betapapun kecilnya. pimpinan harus tahu bahwa

terkadang, kebetulan semata, bisa menciptakan sebuah pembuka ke masa depan.

Contoh *stratagems* **Take The Opportunity To Pilfer A Goat**:

1. Perusahaan-perusahaan Cina sangat mahir mengisi ceruk pasar. Mereka memperhatikan area pasar yang ditinggalkan oleh perusahaan Barat, atau yang tidak menarik minat perusahaan barat, karena perusahaan barat menganggap keuntungan mereka terlalu rendah. Biaya produksi perusahaan perusahaan cina lebih rendah dari pada perusahaan barat. Maka perusahaan Cina dapat memperoleh keuntungan di daerah di mana perusahaan Barat tidak mendapatkan untung.
2. Banyak perusahaan barat yang tidak menyangka pentingnya perkembangan teknologi di bidang gadget seperti radio *transistor* saku, *Play Stations*, laptop, printer laser, kamera digital, perekam kaset portabel (atau "*Walkman*"), televisi, *handycam*, camera, dan sekuter. Perusahaan-perusahaan barat menganggap produk semacam itu sepele. Namun di tangan perusahaan perusahaan Asia Timur seperti Cina, Jepang, dan Korea produk produk tersebut memiliki peluang untuk dapat diterima oleh masyarakat dunia. Sehingga perusahaan Asia Timur gencar mengembangkan produk gadget hal tersebut membuat perusahaan asal Asia Timur seperti Samsung, Huawei, LG, lenovo, Asus, menguasai pasar gadget saat ini.

No	Faktor	Bobot	Attractiveness Score			
	Strength		Take The Opportunity To Pilfer A Goat			
1	Misi yang menuntut seluruh anggota organisasi untuk terus berinovasi dan berkembang	0,203	1	2	3	4
2	Misi yang mempersuasi berbentuk aturan dan target kepada semua anggota organisasi untuk berinovasi, memajukan wisata edukasi, menjaga dan melestarikan lingkungan, serta selalu mendayagunakan masyarakat sekitar	0,069	1	2	3	4
3	BFG memberikan wadah pengunjung belajar tentang tanaman hias serta mengabadikan momen dengan fasilitas spot foto, fotografer, kamera DSLR yang beroutput <i>soft file</i> foto untuk cinderamata	0,08	1	2	3	4
4	Iklan melalui media sosial, promosi penjualan dengan bonus tiket atau diskon bagi yang ulang tahun, branding sebagai tempat mengabadikan momen, dan pemasaran langsung menggunakan SPG	0,066	1	2	3	4
5	Tempat yang terhindar dari kemacetan dan dekat dengan penginapan serta distribusi lewat agen travel	0,059	1	2	3	4
6	Suasana yang sejuk dan dapat melihat pemandangan Kota Batu dan Malang dari ketinggian serta suasana yang asri nan alami	0,042	1	2	3	4
7	<i>Owner</i> menangkap peluang memerlukan benchmark ke berbagai tempat wisata serta melakukan penelitian tentang tren di media sosial setelah itu baru berdiskusi dengan pihak pihak manajemen	0,043	1	2	3	4
8	Perhatian pemimpin ke bawahan dengan memberikan gaji karyawan melebihi UMR	0,032	1	2	3	4
9	Pemimpin perusahaan menanamkan nilai dengan mem- <i>brifing</i> pekerja tentang pelayanan, inovasi, menjaga keindahan lingkungan, serta memberi kesempatan masyarakat untuk berkembang BFG kepada setiap bawahan	0,061	1	2	3	4
Weakness						
1	Harga yang mahal untuk menikmati objek wisata BFG	0,082	1	2	3	4
2	Adanya training bagi sebagian karyawan, tidak adanya KPI dan kinerja karyawan rendah	0,061	1	2	3	4
3	Kurang cepatnya pelayanan dalam loket pengambilan <i>file</i> dan SOP yang tidak merata di semua bagian	0,046	1	2	3	4
4	Pengambilan keputusan memerlukan birokrasi sehingga sedikit lama guna mengurangi terjadinya kesalahan yang berakibat kerugian	0,039	1	2	3	4
5	Kedisiplinan karyawan di BFG masih rendah karena masih banyak pelanggaran pelanggaran ringan seperti pekerja yang datang terlambat	0,042	1	2	3	4
6	Kepercayaan pemimpin ke bawahannya masih kurang namun bawahan	0,036	1	2	3	4

Opportunity						
No	Faktor	Bobot	Attractiveness Score			
1	Wisata menjadi kebutuhan primer adalah peluang, sehingga BFG merespon dengan terus berinovasi agar pengunjung tidak bosan dan memberikan promosi penjualan	0,081	1	2	3	4
2	Budaya masyarakat yang terbiasa dengan bekerja di industri pariwisata merespon dengan memberikan gaji yang lebih dari UMR bagi pekerja dan memberikan kesempatan warga sekitar untuk menjadi ojek serta berjualan	0,076	1	2	3	4
3	Pemerintah yang mendukung berkembangnya tempat wisata di Batu merespon oleh BFG dengan memenangkan lomba antar tempat wisata di Jawa Timur dan mengencangkan iklan	0,111	1	2	3	4
4	Sosial media yang banyak digunakan oleh masyarakat BFG merespon dengan memanfaatkan memasarkan layanan yang diberikan lewat iklan dan promosi penjualan	0,11	1	2	3	4
5	Peningkatan daya beli masyarakat merespon BFG dengan memberi promo di BFG atau dengan mengencangkan iklan di media sosial	0,086	1	2	3	4
Threat						
1	Kekuatan daya tawar pemasok terbilang rendah sehingga BFG meresponnya dengan selalu menjaga hubungan baik dengan para supplier	0,057	1	2	3	4
2	Persaingan antar perusahaan saingan merupakan ancaman namun BFG hanya dapat merespon dengan iklan dan mengupdate wahana atau spot fotonya namun tidak berdampak baik	0,053	1	2	3	4
3	Pemilihan kepala daerah membuat penurunan pengunjung diasiasi oleh BFG dengan meningkatkan iklan di media sosial akan tetapi masih tidak berdampak baik	0,118	1	2	3	4
4	Potensi banyak munculnya pesaing baru, BFG meresponnya dengan membuat banyak wahana dan spot foto hal ini membuat pengunjung yang tidak sempat berfoto atau menikmati semua wahana sehingga akan kembali lagi.	0,076	1	2	3	4
5	Banyaknya produk pengganti BFG merespon dengan memberikan promosi penjualan dan bekerjasama dengan agen travel oleh BFG namun ini kurang berefek baik	0,114	1	2	3	4
6	Daya tawar konsumen yang tinggi merespon BFG dengan memperbarui wahana atau spot foto yang sedikit pengunjung namun hal ini kurang berdampak baik	0,086	1	2	3	4

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BIOGRAFI PENULIS



Penulis bernama Nicko Nur Rakhmaddian atau biasa dipanggil Niko, lahir di Malang, Jawa Timur pada tanggal 25 Mei 1995. Penulis adalah kedua pertama dari dua bersaudara dari pasangan Bapak Soleh dan Ibu Sri Asih. Penulis menempuh pendidikan formal di SDN Bareng 2 Malang, SMPN 19 Malang, dan SMAN 9 Malang. Kemudian Penulis tamat sarjana di Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya (UB). Saat ini, Penulis telah menyelesaikan jenjang magister di Departemen Teknik Sistem dan Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) dengan konsentrasi Manajemen Rekayasa.

Penulis pernah melakukan praktik industri di PT. Pindad Malang Divisi Munisi Departemen Pembelian pada tahun 2016. Penulis juga pernah mengikuti beberapa pelatihan diantaranya adalah pelatihan Bahasa Inggris untuk perkantoran di UPT BLKI Singosari pada tahun 2018, Pelatihan Alat berat di UPT BLKI Singosari pada tahun 2018, dan Pelatihan Digital Marketing di Ngilup pada tahun 2018. Penulis juga aktif di beberapa komunitas diantaranya komunitas sosial Kompak Malang, komunitas seni Art of Industry, komunitas audio Audio Kere Hore, komunitas IT Hackintosh Indonesia. Selain di komunitas Penulis juga bergabung di organisasi seperti Keluarga besar HMTI UB, Himpunan Pascasarjana ITS, dan Karang Taruna Muda Mudi RT 06. Penulis juga pernah menjadi anggota KPU saat pemilu 2018 dan pemilu 2019 di Kota Malang.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)