

PERUMUSAN STRATEGI PADA TAMAN REKREASI SELECTA BERDASARKAN ANALISIS INTERNAL DAN EKSTERNAL PERUSAHAAN

Lucia Putri Yuliana*

Ainur Rofiq, SE., S.Kom., MM., Ph.D

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Email: luciaputri24@gmail.com*

Abstract: Strategy Formulation for Selecta Recreation Park based on Company's Internal and External Analyses

Each company should understand internal and external conditions surrounding its establishment. Sharp competition in tourism industry had urged Selecta Recreation Park to formulate its competitive strategy to maintain business existence. The objective of this research is to understand internal and external conditions of Selecta Recreation Park based on IFE (Internal Factor Evaluation) and EFE (External Factor Evaluation), to recognize the position of Seleta Recreation Park based on results of SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) analysis and IE (Internal-External) Matrix, and to find out the proper strategy for Selecta Recreation Park that helps it to complete other tourism objects in Batu City. IFE (Internal Factor Evaluation) analysis was used to recognize the most influential strengths and weakness to the company. EFE (External Factor Evaluation) analysis was performed to comprehend the most influential opportunities and threats to the company. Both analyses were using SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) Analysis and IE Matrix. IFE and EFE nalyses were processing the data, and had found that Selecta Recreation Park in the position of hold and maintaining. Matrix analysis of QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) was then employed to determine the most appropriate strategy alternative for Selecta Recreation Park, and the analytical result indicate that the most interactive and the most appropriate strategy alternative strategy was product development strategy, which involved increasing product diversity and also bringing the innovation into products and facilities available to consumers.

Keywords: Selecta Recreation Park, Strategy Formulation, Internal and External Conditions

Abstrak: Perumusan Strategi pada Taman Rekreasi Seleta beerdasarkan Analisis Internal dan EksternalPerusahaan.

Tiap-tiap perusahaan sebaiknya mampu untuk mengetahui kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaannya. Persaingan tajam yang terjadi pada industri pariwisata menuntut Taman Rekreasi Selecta untuk mampu merumuskan strategi bersaing untuk mempertahankan eksistensinya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal Taman Rekreasi Selecta berdasarkan analisis IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*Eksternal Factor Evaluation*), mengetahui posisi Taman Rekreasi Selecta berdasarkan hasil analisis SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) dan Matriks IE (Internal-Eksternal), dan mengetahui strategi apa yang tepat bagi Taman Rekreasi Selecta dalam bersaing dengan obyek wisata lain di Kota Batu. Alat analisis yang digunakan dalam perumusan strategi ini adalah analisis IFE (*Internal Factor Evaluation*) untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan yang paling berpengaruh dan analisis EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) untuk mengetahui peluang dan ancaman perusahaan yang paling berpengaruh. Kemudian menggunakan analisis SWOT *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) dan Matriks IE (*Internal Factor Evaluation*) . Pada kedua alat analisis tersebut

mengolah data yang didapat dari analisis IFE dan EFE dan menyebutkan bahwa Taman Rekreasi Selecta berada dalam kondisi menjaga dan mempertahankan. Selanjutnya menggunakan analisis matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) untuk menentukan alternatif strategi yang paling tepat diterapkan pada Taman Rekreasi Selecta dan menghasilkan alternatif strategi yang paling menarik dan tepat untuk diterapkan adalah strategi pengembangan produk berupa penambahan ragam produk dan berinovasi pada produk serta fasilitas yang disediakan untuk konsumen.

Kata Kunci : Taman Rekreasi Selecta, Perumusan Strategi, Kondisi Internal dan Eksternal.

A. Latar Belakang Masalah

Industri pariwisata dewasa ini merupakan salah satu industri yang sedang berkembang sangat pesat. Industri pariwisata mampu menghasilkan keuntungan ekonomi yang besar bagi suatu negara khususnya bagi wilayah sekitar tempat obyek wisata tersebut berada. Menteri pariwisata, Arief Yahya menyatakan bahwa pemerintah akan menjadikan pariwisata sebagai penyumbang devisa terbesar bagi negara Indonesia dalam kurun waktu beberapa tahun ke depan sehingga diprediksi pada tahun 2019 nanti sektor pariwisata sudah menjadi penyumbang devisa terbesar bagi negara dan ditargetkan mampu menyumbang devisa sebanyak 20 miliar USD per tahun (Firdaus, 2015). Alasan menteri pariwisata mengungkapkan hal tersebut adalah karena pertumbuhan perekonomian Indonesia sangat terbantu dengan semakin majunya sektor pariwisata. Karena adanya target dari Menteri Pariwisata, Arief Yahya untuk meningkatkan jumlah devisa negara di sektor pariwisata maka tiap-tiap provinsi di Indonesia harus memaksimalkan sektor pariwisatanya.

Jumlah sumbangan sektor pariwisata di Jawa Timur menyumbang angka yang cukup besar kepada Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) provinsi Jawa Timur di tiap tahunnya. Kepala Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Jawa Timur Jurianto juga menyatakan bahwa selama ini sektor pariwisata bisa menyeter PDRB sebesar Rp 101 triliun per tahun dan

pengembangan sektor pariwisata Jawa Timur akan terus ditingkatkan (Ridwan, 2015). Upaya Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata dalam rangka meningkatkan sektor pariwisata di Jawa Timur tersebut tentu saja akan bergantung pada sektor pariwisata yang ada di masing-masing Kota/Kabupaten di Provinsi Jawa Timur. Hal tersebut dapat dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya alam dan sumber daya manusia yang ada dengan sebaik-baiknya agar daerah/wilayah tersebut mampu menarik wisatawan baik domestik maupun mancanegara. Dengan demikian maka perekonomian di wilayah tempat pariwisata itu berada akan semakin meningkat dan secara otomatis mampu mendongkrak devisa negara.

Adanya upaya peningkatan sektor pariwisata Jawa Timur oleh Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Jawa Timur maka salah satu wilayah yang diprediksi akan mendatangkan cukup banyak wisatawan adalah Kota Batu oleh sebab itulah pemerintah Kota Batu juga akan sangat mendukung pembangunan dan perkembangan wisata Kota Batu. Walikota Batu Eddy Rumpoko sudah banyak membuat inovasi dan terobosan untuk menarik investor. Walikota Batu tersebut juga terus berusaha agar para pengusaha maupun investor tetap mempertahankan usaha mereka dengan membuat berbagai kegiatan yang mampu menyedot kunjungan wisata salah satunya adalah dengan memberikan jaminan keamanan bagi investor untuk berinvestasi di Kota Batu (jawapos.com, 2016). Upaya Walikota Batu Eddy yang akan terus

mendukung pembangunan dan pengembangan di sektor wisata menyebabkan banyak pengusaha-pengusaha melihat peluang ini menjadi lahan bisnis yang akan sangat menguntungkan kedepannya.

Di Kota Wisata Batu sekarang ini sudah banyak sekali destinasi-destinasi wisata seperti air terjun, pegunungan, agrowisata, permainan dan edukasi, wisata sejarah. Dari tempat-tempat wisata yang dibuat tersebut masing-masing memiliki daya tarik dan keunikan berbeda yang bisa ditawarkan kepada masyarakat khususnya bagi para penikmat wisata. Salah satu tempat wisata Kota Batu yang tidak kalah terkenal dan selalu mengundang banyak wisatawan adalah obyek wisata Taman Rekreasi Selecta yang menyediakan beragam fasilitas untuk memanjakan para pengunjungnya antara lain taman bunga, *waterpark*, wahana bermain dan masih banyak lagi.

Taman Rekreasi Selecta merupakan tempat wisata yang sudah lama berdiri sejak tahun 1930 dan menjadi ikon Kota Wisata Batu. Namun karena di Kota Batu sekarang ini sudah banyak bermunculan obyek-obyek wisata baru, menyebabkan persaingan di bidang pariwisata semakin sengit. Apabila semua objek wisata yang ada di Kota Batu saling bersaing maka Taman Rekreasi Selecta pun harus memiliki beberapa perumusan strategi yang tepat agar mampu bersaing dan tetap mampu mempertahankan eksistensinya sebagai objek wisata unggulan Kota Batu. Sampai sekarang Taman Rekreasi Selecta masih menjadi obyek wisata dengan tingkat pengunjung terbanyak dibandingkan obyek-obyek wisata lain di Kota Batu.

Taman Rekreasi Selecta masih membutuhkan suatu strategi yang tepat karena semakin banyaknya pesaing yang mulai bermunculan. Perumusan strategi bagi Taman Rekreasi Selecta bertujuan agar Taman Rekreasi Selecta memiliki strategi bersaing yang kuat untuk menghadapi pesaing-pesaing lainnya.

Apabila Taman Rekreasi Selecta memiliki strategi yang tepat maka akan sangat memungkinkan bagi Taman Rekreasi Selecta ini untuk mampu bersaing dengan obyek wisata lainnya dan mampu mempertahankan eksistensinya sebagai obyek wisata favorit Kota Batu.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut sehingga penelitian dan penulisan yang akan dilakukan ini berjudul **“Perumusan Strategi pada Taman Rekreasi Selecta Berdasarkan Analisis Internal dan Eksternal Perusahaan”**.

B. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam kegiatan penelitian pada obyek wisata Taman Rekreasi Selecta ini adalah :

1. Mengetahui kondisi internal dan eksternal Taman Rekreasi Selecta berdasarkan analisis IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*Eksternal Factor Evaluation*).
2. Mengetahui posisi strategis Taman Rekreasi Selecta
3. Mengetahui strategi yang tepat untuk diterapkan pada Taman Rekreasi Selecta berdasarkan kondisi internal dan eksternal

C. Landasan Teori

1. Manajemen Strategi

Menurut David (2011:5), manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasi, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Pearce dan Robinson (2008:5) menyatakan bahwa manajemen strategi adalah satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan.

Manajemen strategik memiliki beberapa manfaat baik secara keuangan maupun non-keuangan. Menurut David (2011:24) menyatakan bahwa bisnis yang menggunakan berbagai konsep manajemen

strategis menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang tanpa aktivitas perencanaan strategis yang sistematis. Keuntungan non-keuangannya adalah untuk meningkatkan kesadaran akan ancaman eksternal, membaiknya pemahaman akan strategi pesaing, naiknya produktivitas karyawan, menurunnya resistensi pada perubahan, dan pemahaman yang lebih jelas akan relasi kinerja imbalan.

2. Pengembangan Strategi

Berikut adalah penjelasan mengenai klasifikasi strategi menurut David :

- 1) Strategi Integrasi
 - a. Strategi integrasi ke depan
Pada strategi perusahaan mengupayakan pengendalian terhadap distributor atau pengecer. (David, 2011:253)
 - b. Strategi integrasi ke belakang
Strategi ini merupakan peningkatan pengawasan perusahaan terhadap bahan baku karena tiap-tiap perusahaan pasti membutuhkan bahan baku dari pemasok. (David, 2011:255).
 - c. Strategi integrasi horizontal
Strategi ini merupakan upaya dalam meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan. (David, 2011:256).
- 2) Strategi Intensif
 - a. Strategi penetrasi pasar
Strategi penetrasi pasar ini berupaya untuk meningkatkan *market share* suatu produk. (David, 2011:257).
 - b. Strategi pengembangan pasar
Strategi pengembangan pasar merupakan upaya dalam hal memperkenalkan produk ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru. (David, 2011:258).
 - c. Strategi pengembangan produk

Strategi pengembangan produk ini bertujuan untuk peningkatan atau memodifikasi produk yang ada sekarang. Tidak hanya itu, strategi ini juga berfungsi untuk memperbaiki dan mengembangkan produk yang sudah ada. (David, 2011:259).

- 3) Strategi Diversifikasi
 - a. Diversifikasi terkait
Enam pedoman tentang kapan diversifikasi terkait dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:
 - 1) Ketika organisasi berkompetisi di sebuah industri yang tidak mengalami pertumbuhan atau pertumbuhannya lambat.
 - 2) Ketika menambahkan produk yang baru namun terkait akan secara signifikan mendongkrak penjualan produk saat ini.
 - 3) Ketika produk yang baru namun terkait memiliki tingkat penjualan musiman yang dapat mengimbangi puncak dan jurang penjualan yang ada saat ini di perusahaan.
 - 4) Ketika produk organisasi yang ada saat ini sedang dalam tahap penurunan dari siklus hidup produk.
 - 5) Ketika organisasi memiliki tim manajemen yang kuat.
 - b. Diversifikasi tidak terkait
Diversifikasi tidak terkait melibatkan usaha untuk mencari dan mengakuisisi perusahaan-perusahaan yang asetnya bernilai rendah, atau yang secara financial sedang tertekan, atau yang memiliki prospek pertumbuhan tinggi namun kekurangan modal investasi (David, 2011:262).
- 4) Strategi defensif
 - a. Penciutan
Penciutan (*retrenchment*) terjadi manakala sebuah organisasi melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan asset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun. (David, 2011:267).
 - b. Divestasi

Menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi, sering dipakai untuk mendapatkan modal guna akuisisi atau investasi strategis lebih jauh. (David, 2011:270).

c. Likuidasi

Strategi likuidasi yakni menjual seluruh asset perusahaan yang dapat dihitung nilainya. Strategi ini merupakan pengakuan dari suatu kegagalan (David, 2011:272).

D. Metodologi Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif. Menurut Kuncoro (2013:12), penelitian deskriptif meliputi pengumpulan data untuk diuji hipotesis atau menjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari subjek penelitian. Tipe yang paling umum dari penelitian deskriptif ini meliputi penilaian sikap atau pendapat terhadap individu, organisasi, keadaan, atau prosedur. Data-data yang diperoleh umumnya dikumpulkan melalui daftar pertanyaan dalam survei, wawancara, atau pun observasi. Penelitian ini berlokasi di kantor dan area Taman Rekreasi Selecta yang terletak di Jalan Raya Selecta 1, Kota Wisata Batu, Jawa Timur. Selain itu untuk mendukung data yang diperoleh, penulis akan melakukan penelitian pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu yang terletak di Jalan Sultan Agung No. 7B, Kota Batu, Jawa Timur.

E. Alat Analisis

Analisis Matriks EFE

a. Peluang

Kondisi geografis yang mendukung Taman Rekreasi Selecta yang terletak pada ketinggian 1150 metr diatas permukaan air laut memiliki suhu antara 15-25 derajat celcius membuat suhu udaranya sangat sejuk dan asri. Hal ini juga sangat mendukung konsep dari Taman Rekreasi Selecta itu sendiri yakni keindahan dan keasrian alam. Tidak heran bahwa di setiap brosur yang digunakan sebagai media

promosi berlatar belakang keasrian alam dan menggambarkan suasana sejuk dan nyaman yang dimilikinya.

b. Tersedianya saluran distribusi yang mendukung

Saluran distribusi yang digunakan pada Taman Rekreasi Selecta sudah sangat baik karena memiliki 4 saluran distribusi yaitu melalui agen travel Elthon John, Alfamart, Honda, dan acara-acara lomba. Dengan adanya beberapa saluran distribusi tersebut ini sangat mendukung dalam peningkatan penjualan pada Taman Rekreasi Seleta.

c. Dukungan pemerintah

Pemerintah mendukung sekali dengan adanya tempat-tempat wisata karena dapat menarik wisatawan dan mampu menyumbang nominal yang cukup besar bagi PDRB (Produk Domestik Regional Bruto) provinsi Jawa Timur. Tempat wisata pun juga ikut membantu tugas pemerintah dalam meningkatkan perekonomian daerah sekitarnya khususnya Kota Batu. Dinas pariwisata Kota Batu selalu mendukung dan ikut memajukan Taman Rekreasi Selecta. Hal ini dibuktikan dengan peran serta Dinas Pariwisata Kota Batu yang ikut serta membantu mempromosikan Taman Rekreasi Selecta, jadi apabila ada event khusus di tingkat nasional atau internasional dinas pariwisata memilih Taman Rekreasi Selecta untuk diperkenalkan kepada masyarakat.

d. Dukungan masyarakat

Persepsi dan dukungan yang positif datang dari masyarakat khususnya masyarakat Desa Tulungrejo Kecamatan Bumiaji yang ada di sekitar Taman Rekreasi Selecta. masyarakat sangat mendukung sekali dengan adanya Taman Rekreasi Selecta karena mampu membuka lowongan pekerjaan yakni sebagai karyawan dan menyediakan tempat berjualan yang menjajikan seperti pujasera dan pasar wisata. Tidak hanya itu daerah sekitar Taman Rekreasi Selecta juga mampu

mengembangkan usaha seperti kuliner, berdagang buah-buahan dan oleh-oleh, serta berdagang bunga di sepanjang jalan yang dilewati pengunjung Taman Rekreasi Selecta.

- e. Banyaknya wisatawan yang berkunjung ke Kota Batu
Kota Batu akhir-akhir ini sering menjadi incaran para wisatawan karena disana banyak sekali objek-objek wisata yang dapat dipilih dan dikunjungi oleh wisatawan. Mulai dari wisata alam sampai wisata-wisata modern yang bisa dibilang selalu ramai peminat. Bahkan wisatawan yang datang ke Malang pasti juga tidak akan melewatkan kesempatan untuk mengunjungi Kota Batu khusus untuk berwisata di berbagai objek wisata yang ada disana.

Ancaman

- a. Pesaing yang kompetitif
Kota Batu terkenal dengan julukan Kota Wisata dan selalu menjadi destinasi wisata utama di provinsi Jawa Timur, karena hal tersebut lah yang menjadi pemicu munculnya objek-objek wisata baru yang juga dapat dikatakan sebagai pesaing satu sama lain. Meskipun tiap-tiap objek wisata memiliki konsep dan kelebihan yang berbeda-beda namun mereka sama-sama berlomba untuk menonjolkan daya tariknya agar mampu menarik konsumen sebanyak-banyaknya.
- b. Kondisi keamanan lingkungan alam
Karena Kota Batu juga memiliki jarak yang cukup dekat dengan beberapa gunung terkadang membuat keadaan alam cukup meresahkan dan membahayakan bagi para wisatawan yang ingin berkunjung. Pada saat Gunung Kelud meletus dan menyemburkan abu vulkanik menyebabkan Taman Rekreasi Selecta menjadi salah satu lokasi yang kurang aman untuk dijamah oleh wisatawan mengingat Taman Rekreasi Selecta

berada pada ketinggian 1150 meter diatas permukaan air laut . Lokasi Taman Rekreasi Selecta ikut dihujani oleh abu vulkanik dari Gunung Kelud yang dapat membahayakan pengunjung.

- c. Kurang berinovasi di bidang teknologi
Pada Taman Rekreasi Selecta memiliki banyak wahana bermain. Dari banyaknya wahana tersebut ada beberapa wahana yang dapat dikatakan sudah ketinggalan jaman dalam artian kurang mengikuti perkembangan teknologi yang ada sekarang. Oleh karena hal tersebut, beberapa wahana yang sudah tidak mengikuti perkembangan jaman tersebut sudah sepi peminat sehingga tidak terlalu menjadi obyek yang dapat menarik pengunjung,
- d. Ketidakstabilan ekonomi
Nilai rupiah yang terus melemah terhadap dollar yang membuat angka dollar semakin naik menyebabkan gagalnya investasi bagi Taman Rekreasi Selecta. Hal ini terjadi saat ingin membeli membeli wahana baru dari China lalu harga dollar meningkat menyebabkan rencana untuk membeli wahana tersebut harus dibatalkan dan terpaksa membeli wahana lokal.
- e. Kebijakan pemerintah
Pemerintah sewaktu-waktu dapat meningkatkan tarif pajak, baik pajak untuk objek wisata itu sendiri maupun pajak parkir. Dengan kenaikan pajak tersebut membuat laba perusahaan juga berkurang dan sulit untuk melakukan investasi untuk pengembangan dan bisa jadi dapat berujung pada kenaikan harga tiket masuk Taman Rekreasi Selecta. Apabila harga tiket semakin mahal maka juga akan berpengaruh pada keputusan pembelian oleh konsumen.

**Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFE Matrix)
Taman Rekreasi Selecta**

Faktor-Faktor Eksternal Utama	Bobot	Peringkat	Skor
Peluang			
1. Kondisi geografis yang mendukung	0,03	1	0,03
2. Tersedianya saluran distribusi yang Mendukung	0,08	2	0,16
3. Dukungan pemerintah	0,11	3	0,33
4. Dukungan masyarakat Desa Tulungrejo	0,16	3	0,48
5. Banyaknya wisatawan yang berkunjung ke Batu	0,07	1	0,07
	0,45		1,07
Ancaman			
1. Pesaing yang kompetitif	0,15	4	0,60
2. Kondisi keamanan lingkungan alam	0,15	3	0,39
3. Kurang berinovasi di bidang teknologi	0,05	1	0,05
4. Ketidakstabilan ekonomi	0,14	2	0,28
5. Kebijakan pemerintah	0,06	1	0,06
	0,55		1,38
TOTAL	1,00		2,45

Analisis Matriks IFE

Kekuatan

a. Variasi produk beragam

Pada kebanyakan taman rekreasi identik dengan taman yang didominasi dengan pepohonan dan berbagai macam tumbuh-tumbuhan serta taman bunga, juga ada beberapa fasilitas hiburan pendukung lain berupa mainan-mainan sederhana untuk anak-anak. Namun untuk Taman Rekreasi Selecta ini tidak hanya pohon, tumbuhan, dan taman bunga saja melainkan terdapat fasilitas-fasilitas hiburan lain yang juga mengundang ketertarikan pengunjung, seperti kolam renang untuk remaja dan dewasa, *waterpark* sebagai kolam bermain anak-anak dan balita, serta wahana-wahana bermain yang seru. Ada pula fasilitas *outbond* seperti *flying fox*, arena berkuda, sepeda air, dan masih banyak lagi seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya.

b. Konsistensi terhadap konsep kelestarian alam

Taman Rekreasi Selecta selalu rutin dan konsisten dalam hal pemeliharaan alam secara terus-menerus. Kegiatan pemeliharaan rutin dilakukan seperti menjaga kebersihan lingkungan dan wahana, menjaga pohon tetap rindang dan tumbuh-tumbuhan tetap tumbuh subur, serta membersihkan dan merawat kolam ikan, membersihkan aquarium.

c. Mengusung konsep “*Truly Picnic*”.

Konsep *truly picnic* ini benar-benar meyakinkan pengunjung bahwa Taman Rekreasi Selecta juga merupakan tempat untuk piknik dan bertamasya. Jadi para pengunjung dapat membawa makanan dari rumah/luar dan dapat pula membawa *magic com*/penanak nasi, kompor, tikar, dan lain sebagainya karena sudah disediakan banyak sekali tempat-tempat yang luas

untuk menggelar tikar bersama keluarga atau rekan-rekan, jadi di Taman Rekreasi Selecta ini pengunjung bisa merasakan sensasi piknik sambil memasak atau membawa makanan dari rumah sambil menikmati alam yang asri dan udara yang sejuk bebas polusi.

- d. Promosi sudah cukup baik
Kegiatan yang dilakukan untuk mempromosikan Taman Rekreasi Selecta sudah cukup baik dan dari semua kegiatan promosi berdampak positif bagi Taman Rekreasi Selecta. Promosi yang dilakukan beragam antara lain melalui brosur, radio, dan penunjuk jalan.
- e. Pengendalian dan kontrol berjalan dengan baik
Pengendalian dan kontrol dilakukan rutin dalam kurun waktu tertentu. Selalu rutin mengadakan rapat Rencana Anggaran Pendapatan & Belanja setiap tahunnya dan rutin dievaluasi selama tiga bulan sekali. Dari program tersebut dapat ditemukan program apa saja yang sudah berjalan baik sesuai rencana dan program apa saja yang belum berjalan dengan baik. Program yang berjalan dengan baik dan membawa hasil positif akan terus ditingkatkan sedangkan program yang belum berjalan dengan baik sesuai rencana akan diperbaiki lagi.

Kelemahan

- a. Tidak memiliki divisi khusus litbang
Divisi khusus untuk penelitian dan pengembangan sangat diperlukan bagi suatu organisasi tidak terkecuali bagi Taman Rekreasi Selecta. Namun Taman Rekreasi belum memiliki divisi khusus litbang, jadi dapat dikatakan terjadi penumpukan *job* atau tidak terfokus dalam hal penelitian dan pengembangan. Misi dari litbang adalah mendukung adanya bisnis, membantu peluncuran produk baru, mengembangkan produk baru, memperbaiki kualitas produk,

meningkatkan efisiensi produksi, serta mampudalam atau memperluas kapabilitas teknologi perusahaan.

- b. Ketertiban terhadap pengunjung kurang
Batas operasional pembelian tiket masuk Selecta adalah sampai pukul 17.00 WIB dan batas operasional pengunjung berada di lokasi Taman Rekreasi Selecta adalah pukul 19.00 WIB, namun apabila ada pengunjung yang masih ingin masuk ke Taman Rekreasi Selecta, petugas masih kurang tegas karena masih mempersilahkan pengunjung masuk diluar jam operasional. Hal ini menyangkut keamanan bagi pengunjung walaupun sebenarnya setiap pengunjung yang masuk sudah diasuransi dengan Jasa Raharja namun akan lebih untuk menghindari segala macam bentuk kecelakaan sekecil apapun.
- c. Tingginya biaya operasi
Taman Rekreasi Selecta adalah obyek wisata yang menawarkan beragam fasilitas hiburan. Untuk melakukan kegiatan perawatan dan pemeliharaan secara rutin tentu mengeluarkan biaya cukup besar. Bahkan tiap tahunnya selalu melakukan investasi untuk kegiatan operasional yang berkisar antara tiga sampai lima miliar per tahun. Biaya tersebut digunakan untuk perawatan dan pemeliharaan taman bunga dan kebun dan wahana.
- d. SDM kurang memadai dalam hal teknologi.
Dalam hal ketenagakerjaan lebih diutamakan orang-orang yang sudah mengabdikan lama pada PT. Selecta dari jaman dahulu. Jadi masih banyak tenaga kerja yang bisa dikatakan masih “kuno” dalam hal teknologi.
- e. Produk unggulan masih belum terlalu menonjolkan daya tariknya.
Produk unggulan dari Taman Rekreasi Selecta ini adalah taman bunga dan *waterpark*. Bunga yang ada pada taman bunga masih kurang bervariasi

dan warnanya kurang beragam sehingga tidak cukup menjadi daya tarik utama bagi pengunjung. *Waterpark* juga dirasa kurang luas dan

permainannya pun masih kurang bervariasi.

**Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE Matrix)
Taman Rekreasi Selecta**

Faktor-Faktor Internal Utama	Bobot	Peringkat	Skor
Kekuatan			
1. Variasi produk beragam	0,16	4	0,64
2. Konsistensi terhadap konsep keasrian alam	0,07	3	0,21
3. Mengusung konsep <i>Truly Picnic</i>	0,12	4	0,48
4. Promosi sudah cukup baik	0,13	4	0,52
5. Pengendalian dan kontrol berjalan dengan baik	0,11	3	0,33
	0,59		2,18
Kelemahan			
1. Tidak memiliki divisi khusus litbang	0,05	2	0,10
2. Ketertiban terhadap pengunjung kurang	0,07	1	0,07
3. Tingginya biaya operasi	0,11	2	0,22
4. SDM kurang memadai dalam hal teknologi	0,06	2	0,12
5. Produk unggulan kurang menonjolkan daya Tariknya	0,12	1	0,12
	0,41		0,63
TOTAL	1,00		2,81

Analisis Matriks CPM

Matriks CPM Taman Rekreasi Selecta

Faktor-Faktor Keberhasilan Penting	Bobot	Taman Rekreasi Selecta		Kusuma Agro Wisata		Wonderland	
		Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor
Pangsa Pasar	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
Variasi Produk & Fasilitas	0,15	3	0,45	4	0,60	1	0,15
Kualitas Produk & Fasilitas	0,15	3	0,45	4	0,60	2	0,30
Loyalitas Pelanggan	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Daya Saing Harga	0,17	3	0,51	3	0,51	4	0,68
Promosi	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20
Kondisi Keuangan	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15
Penggunaan Teknologi	0,10	2	0,20	3	0,30	1	0,10
Manajemen	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
TOTAL	1,00		3,23		3,55		2,14

Dari hasil analisis Matriks Profil Kompetitif diatas diperoleh total skor untuk Taman Rekreasi Selecta adalah 3,23; Kusuma Agrowisata sebesar 3,55; dan *Wonderlland* sebesar 2,14. Taman Rekreasi Selecta memperoleh angka yang lebih tinggi terhadap *Wonderlland* namun lebih rendah apabila dibandingkan dengan Kusuma Agrowisata.

Hasil angka tersebut hanya menunjukkan kekuatan umum perusahaan yang bertujuan untuk mengevaluasi informasi agar mempermudah pengambilan keputusan. Dari hasil analisis tersebut juga menunjukkan bahwa Taman Rekreasi Selecta memiliki keunggulan dalam hal pangsa pasar dan loyalitas pelanggan.

Analisis Matriks SWOT

Matriks SWOT

IFE	Kekuatan 1. Variasi produk beragam 2. Konsistensi terhadap konsep keasrian alam 3. Mengusung konsep <i>Truly Picnic</i> 4. Promosi sudah cukup baik 5. Pengendalian dan kontrol berjalan dengan baik	Kelemahan 1. Tidak memiliki divisi khusus litbang 2. Ketertiban terhadap pengunjung kurang 3. Tingginya biaya operasi 4. SDM kurang memadai dalam hal teknologi 5. Produk unggulan kurang menonjkan daya tariknya
EFE	Peluang 1. Kondisi geografis yang mendukung 2. Tersedianya saluran distribusi yang mendukung 3. Dukungan pemerintah 4. Dukungan masyarakat Desa Tulungrejo 5. Banyaknya wisatawan yang berkunjung ke Batu	Strategi SO 1. mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan 2. berinovasi dan melakukan pemeliharaan terhadap produk dan fasilitas 3. Rutin melakukan kegiatan promosi
	Strategi WO 1. memperbaiki media-media promosi 2. merekrut tenaga kerja yang cakap Teknologi 3. Rutin melakukan perawatan dan Pemeliharaan	
	Ancaman 1. Pesaing yang kompetitif 2. Kondisi keamanan lingkungan alam 3. Kurang berinovasi di idang teknologi 4. Ketidakstabilan ekonomi 5. Kebijakan pemerintah	Strategi ST 1. meningkatkan daya saing melalui peningkatan kualitas dari fasilitas hiburan yang ditawarkan. 2. Meningkatkan dan memperbanyak variasi dalam kegiatan promosi 3. menjaga dan meningkatkan reputasi perusahaan dalam hal keamanan serta brand image di masyarakat
	Sgstrategi WT 1. Menghindari biaya-biaya yang tidak Perlu 2. merekrut tenaga ahli yang terampil dan Berkualitas 3. optimalisasi pelayanan terhadap Pelanggan	

Strategi SO

- Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan
- Berinovasi dan melakukan pemeliharaan terhadap produk dan fasilitas
- Rutin melakukan kegiatan promosi

Strategi WO

- Memperbaiki media-media promosi
- Merekrut tenaga kerja yang cakap teknologi
- Rutin melakukan perawatan dan pemeliharaan

Strategi ST

- Peningkatan dari kualitas produk dan fasilitas untuk meningkatkan daya saing
- Meningkatkan dan memperbanyak variasi dalam kegiatan promosi
- Menjaga dan meningkatkan reputasi perusahaan dalam hal keamanan serta *brand image* di masyarakat

Strategi WT

- Menghindari biaya-biaya yang tidak perlu
- Merekrut tenaga ahli yang terampil dan berkualitas
- Optimalisasi pelayanan terhadap pelanggan

Analisis Matriks IE

**Matriks Internal Eksternal (IE)
Taman Rekreasi Selecta**

Matriks IE		SKOR BOBOT TOTAL IFE		
		STRONG (3,0 - 4,0)	AVERAGE (2,0 - 2,99)	WEAK (1,0 - 1,99)
SKOR BOBOT TOTAL EFE	HIGH (3,0 - 4,0)	I	II	III
	MEDIUM (2,0 - 2,99)	IV	V $\frac{IFE = 2,81}{EFE = 2,45}$	VI
	LOW (1,0 - 1,99)	VII	VIII	IX

Pada gambar yang Matriks Internal-Eksternal tersebut menunjukkan bahwa posisi Taman Rekreasi Selecta berada pada sel V, yang mendukung dikembangkannya strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*). Berdasarkan analisis Matriks Internal-Eksternal strategi alternatif yang digunakan pada perusahaan yang berada pada sel V antara lain penetrasi pasar dan pengembangan produk.

- Penetrasi pasar

Penetrasi pasar berupa strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Kegiatan nyata dari strategi penetrasi pasar ini antara lain penambahan jumlah tenaga penjualan yakni tenaga kerja yang berkompeten dalam hal pemasaran sehingga secara langsung dapat meningkatkan penjualan dan pendapatan Taman Rekreasi Selecta, kemudian

meningkatkan pengeluaran atau modal untuk kegiatan promosi seperti iklan, brosur, siaran TV dan radio, menawarkan produk-produk promosi yang dilakukan secara ekstensif seperti memperkenalkan promo paket kepada konsumen, serta melipatgandakan upaya-upaya pemasar-an.

- Pengembangan produk

Pengembangan produk merupakan strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk yang ada saat ini. Untuk melakukan kegiatan memperbaiki dan memodifikasi produk pasti dibutuhkan pengeluaran atau biaya yang cukup besar. Kegiatan nyata dari strategi pengembangan produk yang dapat dilakukan Taman Rekreasi Selecta antara lain memperbaiki fasilitas-fasilitas hiburan yang mungkin sudah tidak begitu menarik bagi pengunjung, melakukan

inovasi pada fasilitas hiburan dengan mengganti wahana-wahana yang dapat dikatakan sudah kuno dan mulai ketinggalan jalan karena tidak akan berpengaruh besar terhadap peningkatan pendapatan, dan melakukan inovasi untuk area *waterpark* yang menjadi produk andalan seperti perluasan area *waterpark* dan penambahan wahana-wahana air yang berdaya tarik tinggi, dan melakukan inovasi pada taman bunga yang juga menjadi produk andalan dengan menambahkan variasi bunga yang unik yang mungkin jarang ditemukan di tempat-tempat lain, serta terus-menerus melakukan pemeliharaan dan perawatan terhadap tiap-tiap fasilitas baik wahana, taman, maupun fasilitas pendukung lainnya.

4.4.6 Analisis Matriks QSPM

Matriks perencanaan strategis kuantitatif adalah sebuah alat yang digunakan untuk mengevaluasi beberapa alternative strategi yang telah dihasilkan dari tahap input dan tahap pencocokan berdasarkan faktor-faktor keberhasilan internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Didalam matriks

perencanaan strategi kuantitatif akan membantu dalam menetapkan manakah yang paling menarik dari alternatif-alternatif strategi yang nantinya paling baik untuk diimplementasikan pada Taman Rekreasi Selecta.

Dari analisis IFE, EFE, dan CPM pada tahap input kemudian dari matriks SWOT dan matriks IE pada tahap pencocokan telah diperoleh beberapa alternatif strategi antara lain penetrasi pasar dan pengembangan produk. Kedua alternatif strategi disarankan karena didasarkan pada analisis diatas dan juga data yang diolah dari hasil wawancara dan observasi. AS merupakan nilai yang menunjukkan kemenarikan relatif terhadap kedua alternatif tersebut. Sedangkan tabel TAS merupakan hasil kali dari bobot dengan nilai kemenarikan relatif yang ditentukan sebelumnya.

Keterangan :

- 1 (tidak memiliki daya tarik)
- 2 (daya tariknya rendah)
- 3 (daya tariknya sedang)
- 4 (daya tariknya tinggi)

Matriks QSPM
Taman Rekreasi Selecta

Keterangan	B o b o t	Alterntif Strategi			
		Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk	
		AS 1	TAS 1	AS 2	TAS 2
Peluang					
Kondisi gografis yang mendukung	0,03	2	0,06	3	0,09
Tersedianya saluran distribusi yang mendukung	0,08	3	0,24	4	0,32
Dukungan pemerintah	0,11	3	0,33	4	0,44
Dukungan masyarakat Desa Tulungrejo	0,16	4	0,64	4	0,64
Banyaknya wisatawan yang berkunjung ke Kota Batu	0,07	3	0,21	3	0,21
Skor Total Kekuatan	0,45		1,48		1,70
Ancaman					
Pesaing yang kompetitif.	0,15	4	0,60	4	0,60
Kondisi keamanan lingkungan alam	0,15	2	0,30	3	0,45
Kurang berinovasi di bidang teknologi	0,05	2	0,10	2	0,10
Ketidakstabilan ekonomi	0,14	3	0,42	2	0,28
Kebijakan pemerintah	0,06	2	0,12	2	0,12
Skor Total Kelemahan	0,55		1,54		1,55
Skor Total Alternatif Strategi			5,85		6,41

Keterangan	B o b o t	Alternatif Strategi			
		Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk	
Kekuatan		AS 1	TAS 1	AS 2	TAS 2
Variasi produk beragam	0,16	3	0,48	4	0,64
Konsistensi terhadap konsep kelestarian alam	0,07	3	0,21	2	0,14
Mengusung konsep <i>Truly Picnic</i>	0,12	4	0,48	3	0,36
Promosi sudah cukup baik	0,13	3	0,39	3	0,39
Pengendalian dan kontrol berjalan dengan baik.	0,11	2	0,22	3	0,33
Skor Total Kekuatan	0,59		1,78		1,86
Kelemahan					
Tidak memiliki divisi khusus litbang	0,05	3	0,15	2	0,10
Ketertiban terhadap pengunjung kurang	0,07	3	0,21	2	0,21
Tingginya biaya operasi	0,11	3	0,33	3	0,33
SDM kurang memadai dalam hal teknologi	0,06	2	0,12	3	0,18
Produk unggulan kurang menonjolkan daya tariknya.	0,12	2	0,24	4	0,48
Skor Total Kelemahan	0,41		1,05		1,30

Dari hasil matriks QSPM diatas menunjukkan bahwa skor tertinggi terletak pada alternatif strategi pengembangan produk, maka dari itu alternatif strategi tersebut akan lebih diutamakan daripada penetrasi pasar. Untuk pengembangan produk Taman Rekreasi Selecta dapat melakukan dengan cara investasi pada wahana dan fasilitas hiburan yang ada disana seperti menambahkan wahana baru dan rutin melakukan kegiatan pemeliharaan dan perawatan fasilitas hiburan. Taman Rekreasi Selecta masih memiliki lahan kosong yang cukup luas jadi dalam strategi pengembangan produk ini dapat digunakan pula untuk memanfaatkan lahan kosong tersebut sebagai tempat fasilitas hiburan yang baru agar lebih beragam dan menarik pengunjung.

Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan analisis secara keseluruhan pada obyek wisata Taman Rekreasi Selecta yang berada di Kota Batu, maka dapat diambil kesimpulan :

1. Pada matriks SWOT dapat diketahui bahwa dari segi internal skor bobot dari faktor-faktor yang ada pada kekuatan jumlahnya lebih besar

daripada kelemahan, sedangkan dari segi eksternal ancaman yang dimiliki lebih besar dari peluang.

2. Pada analisis matriks IE diketahui bahwa Taman Rekreasi Selecta berada pada kuadran V dan yang mendukung dikembangkannya strategi menjaga dan mengembangkan (*hold and maintain*) yang terdiri dari penetrasi pasar yaitu dengan meningkatkan pangsa pasar dengan kegiatan pemasaran yang lebih besar dan pengembangan produk dengan menambah atau melakukan pemeliharaan dan perawatan terhadap wahana/fasilitas hiburan di Taman rekreasi Selecta.
3. Pada analisis menggunakan matriks QSPM telah diperoleh kesimpulan bahwa strategi pengembangan produk lebih menarik untuk dikembangkan pada Taman Rekreasi Selecta. Pada matriks QSPM ini pemberian rating menarik atau tidaknya alternatif strategi dilakukan dengan melihat kondisi internal dan eksternal pada Taman Rekreasi Selecta serta melalui tahap-tahap input dan pencocokan pada proses perumusan strategi sebelumnya.

Saran

1. Taman Rekreasi Selecta sudah menjadi obyek wisata yang berdiri dan banyak dikenal masyarakat sejak dulu. Taman Rekreasi Selecta juga menjadi destinasi wisata yang digemari untuk para keluarga karena konsepnya yang menarik. Namun Kota Batu sebagai kota wisata sekarang ini sudah sangat berkembang dan menjadi lahan untuk usaha-usaha pariwisata dan semakin lama obyek-obyek wisata baru mulai bermunculan dengan keunggulannya masing-masing bahkan sudah mengikuti perkembangan zaman yang semakin modern. Oleh karena itu Taman Rekreasi Selecta perlu untuk meningkatkan kualitasnya baik dari segi produk, fasilitas, atau pun pelayanan guna menarik dan meningkatkan loyalitas pengunjungnya.
2. Taman Rekreasi Selecta hendaknya secara terus-menerus meningkatkan kualitas pada fasilitas-fasilitas hiburan yang secara langsung dirasakan oleh pengunjung antara lain dengan cara melakukan investasi seperti untuk membeli wahana baru, membuka lahan kosong untuk dikembangkan jenis wahana baru atau merenovasi produk-produk andalan seperti taman bunga dan kolam renang/waterpark, melakukan pemeliharaan dan perawatan segala macam fasilitas yang ada, serta tetap konsisten terhadap konsep yang menjadi ciri khasnya karena meskipun dituntut untuk mengikuti selera konsumen namun konsep yang menjadi ciri khas Taman Rekreasi Selecta harus selalu dijaga.
3. Untuk melakukan kegiatan investasi dan pemasaran pasti dibutuhkan biaya-biaya lebih namun biaya yang dikeluarkan harus tetap dibatasi sesuai dengan keperluan yang ada, jadi tidak sampai mengeluarkan biaya-biaya yang tidak perlu.

Daftar Pustaka

- David, Fred R. 2011. *Strategic Management : Concept and Cases*. New Jersey : Pearson
- Firdaus, H. 2015. *Pariwisata Ditargetkan Sumbang Devisa Terbesar*.
Viewed 12 November 2015
(<http://print.kompas.com/baca/2015/06/16/Pariwisata-Ditargetkan-Sumbang-Devisa-Terbesar>)
- Kuncoro, Mudrajad. 2013. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Edisi Empat. Jakarta : Erlangga
- Ridwan, M. 2015. *Sektor Pariwisata Jatim Setor PDRB Rp 101 Triliun*.
Viewed 12 November 2015
(<http://www.lensaindonesia.com/2015/10/06/sektor-pariwisata-jatim-setor-pdrb-rp-101-triliun.html>)
- Wali Kota Batu Eddy Rumpoko Sulap Kota Batu Menjadi Ikon Wisata Jatim. 2016
Viewed 18 Februari 2016
(<http://www2.jawapos.com/baca/artikel/12977/wali-kota-batu-eddy-zrumpoko-sulap-kota-batu-menjadi-ikon-wisata-jatim>)

