

**ANALISIS SWOT  
DI PT. PERSADA DUTA BELITON SURABAYA  
(Unit Tour Travel Haji Dan Umroh)**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Menyelesaikan  
Program Sarjana Sosial Islam (S.Sos.I)



Oleh :

**INDAWATI**  
NIM : BO. 43.01.078

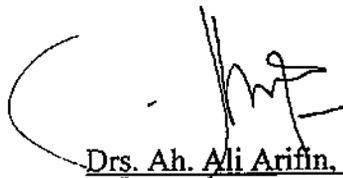
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
FAKULTAS DAKWAH  
JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH  
2005**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh Indawati ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 28 JUNI 2005

Pembimbing



Drs. Ah. Ali Arifin, MM

Nip. 150 259 422

## PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Indawati ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 25 Juli 2005

Mengesahkan,  
Fakultas Dakwah  
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel

Dekan,

  
Prof. Dr. H. Moh. Ali Aziz, M.Ag  
NIP. 150216541

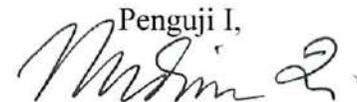
Ketua,

  
Drs. AH Ali Arifin, MM  
NIP. 150259422

Sekretaris,

  
Drs. M. Taqwim Suji  
NIP. 150190295

Penguji I,

  
Drs. H. M. Nadim Zuhdi, MM  
NIP. 150152383

Penguji II,

  
Drs. H. Mushonief Marsholy  
NIP. 150178179

## MOTTO

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ  
اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَأَنْتُمْ أَعْلَمُونَ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا  
تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا  
تُظْلَمُونَ (الانفال: ٦٠)

*Artinya:*

*"Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah, musuhmu dan orang-orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. Apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalas dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan)."* (Depag RI. Al-Qur'an dan Terjemah hal. 271)

## PERSEMBAHAN

*“Karya ini bukan yang terbaik, tapi hasil jerih payah dan inspirasi terbaik dalam salah satu kurun waktu hidupku.”*

### **SKRIPSI INI KUPERSEMBAHKAN :**

*χ Ayah ibuku tercinta*

*Ku haturkan sembah baktiku atas segenap cinta dan kasih sayang serta untaian do'a yang mengiringi setiap pijak langkah ananda.*

*χ Guru dan Dosenku*

*Saya haturkan terima kasih atas segala pengorbanan dan jerih payah beliau yang tak mungkin dapat terbalas dengan apapun.*

*χ Saudari-saudariku yang telah menyayangi dan mengingatkan dalam setiap langkah yang telah kutempuh dalam hidupku.*

*χ Buat “A. Mufti Hidayat”*

*sukron atas bantuannya yang dengan susah payah membantu hingga dapat menyelesaikan skripsi ini*

*χ Sahabat-sahabat setiaku yang selalu*

*menemaniku dalam susah dan senang dan tak pernah jenuh mendengarkan keluh kesah hidupku. Terima kasih semoga persahabatan kita tetap diridhoi Allah SWT.*

*χ Dan buat semua orang yang tak dapat*

*kusebut satu persatu, yang selalu mendo'akan setiap langkahku.*

## ABSTRAK

Indawati, 2005: *Analisis SWOT di PT Persada Duta Beliton Surabaya (Unit Tour Travel Haji Dan Umrah)*.

Fokus masalah yang diteliti dalam skripsi ini adalah: 1) Apa faktor internal (kekuatan dan kelemahan) unit Haji dan Umrah di PT. Persada Duta Beliton Surabaya? 2) Apa faktor eksternal (peluang dan ancaman) unit Haji dan Umrah di PT. Persada Dua Beliton Surabaya? Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Untuk mengetahui faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) unit Haji dan Umrah di PT. Persada Duta Beliton Surabaya. 2) Untuk mengetahui faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) unit Haji dan Umrah di PT. Persada Duta Beliton Surabaya.

Dalam menjawab permasalahan tersebut penelitian ini menggunakan analisis kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan datanya dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis datanya dengan analisis data kompersional. Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa 1) Faktor internal yang meliputi kekuatan di PT. Persada Duta Beliton diantaranya yaitu lokasi perusahaan yang mudah dijangkau dari berbagai arah, Marketing yang dilakukan yaitu membuat iklan, buletin dan buku-buku panduan, pangsa pasar yang dituju adalah Instansi-instansi pemerintahan, Company, Perorangan, Bank-bank, Pondok pesantren, bentuk arsitektur bangunan yang artistik dan lingkungan yang bersih, nama baik perusahaan, proses pelayanan cepat, keramahan dan kekeluargaan, kepercayaan jama'ah, jumlah peserta jama'ah haji dan umroh yang meningkat tiap tahunnya dan memiliki pembimbing haji dan umroh serta tim dokter yang sudah berpengalaman.

Sedangkan faktor internal yang meliputi kelemahan di PT. Persada Duta Beliton adalah kurangnya sumber daya manusia, perubahan teknologi dan tidak adanya pembagian Job Description yang jelas

Faktor eksternal yang meliputi peluang di PT. Persada Duta Beliton diantaranya yaitu PT. Persada Duta Beliton terletak di jalur utama lalu lintas di kota Surabaya, keahlian dalam persaingan yaitu pelayanan yang terbaik bagi para jama'ah, struktur organisasi perusahaan sejalan dengan strategi yang dirumuskan, hubungan kekeluargaan dengan jama'ah haji dan umroh.

Sedangkan faktor eksternal yang meliputi ancaman di PT. Persada Duta Beliton yaitu masuknya pesaing baru, meningkatnya kekuatan tawar menawar jama'ah, peraturan baru pemerintah.

Dari keterangan Analisa SWOT dan mengamati kondisi lingkungan yang ada di PT. Persada Duta Beliton, maka penulis dapat mengetahui posisi perusahaan dengan melakukan strategi analisa SWOT karena strategi yang akan dianut dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan, strategi yang bagus mungkin saja dilakukan secara buruk dan tetapi menguntungkan, sedangkan strategi yang buruk tetapi dilakukan dengan baik dapat merugikan. Untuk itulah pentingnya sebuah strategi yang tepat, yang akhirnya mengembangkan sebuah perusahaan.

## KATA PENGANTAR

Pertama dan utama tiada mutiara hikmah terindah dan bermakna manakala tanpa diiringi puji syukur kepada Allah SWT. Kedamaian dan kesejahteraan serta keselamatan semoga tercurah meliputi jiwa raga baginda junjungan sang pemilik telaga kautsar Nabi Muhammad SAW. Yang selalu bersinar, sekeluarganya serta segenap umatnya, Amin.

Hanya dengan petunjuk, karunia, pertolongan, dan bimbingan yang maha kuasa serta bantuan banyak pihak maka skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan yang mulia ini penulis ucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini, semoga amal baik mereka diterima di sisi-Nya.

Diucapkan terima kasih khususnya penulis haturkan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Moh. Ali Aziz, M.Ag, selaku Dekan Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya.
2. Bapak Drs. H. M. Nadim Zuhdi, M.M, selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya.
3. Bapak Drs. Ah. Ali Arifin, M.M, selaku Dosen Pembimbing yang telah dengan sabar dan penuh ketulusan memberikan bimbingan sekaligus petunjuk perbaikan dan kesempurnaan skripsi ini.
4. Bapak H. Syamsul Arifin, M.A, selaku Presiden Direktur PT. Persada Duta Beliton Surabaya.

5. Bapak Drs. Slamet Riyadi, M.Si.Ak, selaku Vice President and Finance Director PT. Persada Duta Beliton Surabaya.
6. Mbak Riki Mila Achmadi, Mbak Noeraini Supriati, S.Sos, Mas Saifil Ulumu Rijal, S.E, Mbak Ainun Djariyah, Mas Farid Efendi, Mas Yahya, Mas Syafi'i, terima kasih atas bimbingan dan pengarahannya dalam mengerjakan skripsi ini.
7. Bapak, Ibu, Kakak-kakakku yang telah memberikan dukungan material maupun spiritual.
8. Rekan-rekan Mahasiswa Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya.
9. Semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah menyelesaikan skripsi ini.

Semoga amalan baik yang diberikan kepada penulis mendapat balasan ataupun pahala dari Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini.

Surabaya, 30 Juni 2005

Penulis



HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI.....	iii
MOTTO .....	iv
PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRAK .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	7
E. Definisi Konseptual .....	7
F. Sistematika Pembahasan .....	8
BAB II : LANDASAN TEORI.....	10
A. Kajian Kepustakaan .....	10
1. Analisis SWOT .....	10
2. Proses Analisa .....	19
3. Analisis Lingkungan Internal .....	21
a. Pentingnya Analisis Lingkungan Internal .....	23
b. Internal Perusahaan Sebagai Kompetensi Inti .....	26
c. Komponen Analisis Internal .....	28
d. Tantangan Analisis Internal .....	35
4. Analisis Lingkungan Eksternal .....	37
5. Matrik SWOT .....	42
B. Telaah Kepustakaan dan Teori .....	47
BAB III : METODE PENELITIAN.....	48
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	48
B. Sasaran Penelitian .....	49
C. Jenis dan Sumber Data .....	49
D. Tahap-tahap Penelitian .....	51
E. Tehnik Pengumpulan Data .....	53
F. Tehnik Analisis Data .....	57
G. Tehnik Keabsahan Data .....	58
BAB IV : DESKRIPSI PT. PERSADA DUTA BELITON .....	60
A. Sejarah Singkat PT. Persada Duta Beliton .....	60

	B. Letak geografis PT. Persada Duta Beliton .....	61
	C. Visi dan Misi PT. Persada Duta Beliton .....	62
	D. Kedudukan PT. Persada Duta Beliton .....	63
	E. Manfaat PT. Persada Duta Beliton .....	63
	F. Sasaran PT. Persada Duta Beliton .....	64
	G. Inventaris PT. PersadaDuta Beliton .....	64
	H. Struktur Organisasi .....	66
	I. Job Description .....	68
BAB V	: PENYAJIAN DAN ANALISA DATA .....	72
	A. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal .....	72
	B. Analisa Data Tentang Penerapan Analisis SWOT yang Tepat di PT. Persada Duta Beliton .....	86
BAB VI	: PENUTUP.....	90
	A. Kesimpulan .....	90
	B. Rekomendasi .....	91

## DAFTAR PUSTAKA

Lampiran

Formulir Pengumpulan Data ( Panduan Wawancara, Checklist Observasi )

Surat-surat Keterangan

Biodata Penulis

## DAFTAR TABEL

Tabel	Hlm
1.1. Sumber Daya Perusahaan.....	32
1.2. Matriks SWOT.....	46
1.3. Matriks Pengumpulan Data.....	56
1.4. Struktur Organisasi.....	67
1.5. Analisa Lingkungan Internal dan Eksternal.....	72
1.6. Matriks EFAS dan IFAS.....	86
1.7. Matriks SWOT.....	87

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Tahun 2005 adalah termasuk tahun era globalisasi. Era globalisasi adalah penyebaran inovasi ekonomi ke seluruh dunia serta penyesuaian-penyesuaian politis dan budaya yang menyertainya.<sup>1</sup> Informasi dan pengetahuan masuk di setiap negara dengan mudahnya, dunia seolah-olah tanpa ada pembatasnya lagi. Pesatnya informasi dan pengetahuan secara langsung mempengaruhi segala aspek kehidupan.

Kecenderungan kearah globalisasi mempengaruhi pengamatan perusahaan atas lingkungan internal dan eksternalnya. Kecenderungan ini memandang dunia tanpa pengelompokan berdasarkan negara dan batas. Salah satu hasil globalisasi adalah munculnya banyak konsumen yang membutuhkan produk (barang/jasa) dengan kualitas terbaik, teknologi mutakhir, serta pelayanan tercepat, semuanya dengan biaya terendah. Seringkali konsumen mengharapkan produk yang dapat mencerminkan status, memuaskan serta menghemat waktu.<sup>2</sup>

Karena dampak yang tajam tersebut, kita tidak dapat memerlukan lingkungan global sebagai segmen yang terpisah dari lingkungan umum, kita

---

<sup>1</sup>Michael A. Hitt, dkk., *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, (Jakarta : Erlangga, 1997), h. 13

<sup>2</sup>Michael A. Hitt, dkk., *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, h. 41

Menghadapi lingkungan bisnis yang selalu berubah, perusahaan perlu mengamati lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Dengan demikian perusahaan dapat melihat apa yang menjadi ancaman, peluang, kekuatan, kelemahan perusahaan, sesuatu yang dipandang menjadi ancaman bagi perusahaan dengan adanya perubahan akan menjadi peluang, sebaliknya peluang akan menjadi ancaman. Dengan melakukan analisis SWOT perusahaan dapat dengan segera memberikan respon terhadap konsumen dan mempertahankan pangsa pasarnya dari pesaing.<sup>6</sup>

Aspek lingkungan industri akan lebih mengarahkan pada aspek persaingan dimana bisnis perusahaan berada, akibatnya faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi persaingan, seperti ancaman-ancaman dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan termasuk kondisi persaingan itu sendiri menjadi perlu untuk dianalisis.<sup>7</sup>

Kondisi-kondisi lingkungan persaingan membuat banyak perusahaan harus bersaing dengan cara-cara berbeda untuk mencapai daya saing strategis dan menghasilkan laba diatas rata-rata adapun kemungkinan yang terjadi dalam persaingan misalnya ancaman masuk pendatang baru, persaingan sesama perusahaan dalam industri, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok dan lain-lain.

---

<sup>6</sup> Courtney, Hugh, dkk., "*Harvard Business Review*", (November-December), h. 69

<sup>7</sup> Husein Umar, *Strategic Management in Action*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1997),

Di tahun 1990-an para manajer dievaluasi dalam hal kemampuan mereka untuk mengidentifikasi, memelihara dan menggunakan kompetensi interperusahaan mereka, baik lingkungan internal dan eksternal mempengaruhi perusahaan mencapai daya saing strategis dan laba diatas rata-rata. Akan tetapi dalam perekonomian global, adalah mungkin kompetensi ini daripada lingkungan umum industri dan bersaing yang harus dipandang sebagai dasar utama untuk perumusan dan penerapan strategis. Seringkali pesaing mempelajari bagaimana untuk meniru manfaat strategi suatu perusahaan ditantang untuk menggunakan keunggulan bersaing yang dimiliki saat ini sementara secara bersamaan yang menggunakan sumber daya, kemampuan, dan kompetennya untuk mengembangkan keuntungan yang relevan di masa depan.<sup>8</sup>

PT. Persada duta Beliton adalah perusahaan yang bergerak dibidang travel tour Umroh dan Haji, PT. Persada Duta Beliton yang termasuk perusahaan jasa telah mendapatkan kepercayaan penuh dari sebagian besar masyarakat untuk membantu meringankan dan memudahkan dalam melaksanakan aktifitas.

Dewasa ini banyak tumbuh dan berkembang biro perjalanan Haji dan Umroh mengingat calon haji dari tahun ke tahun terus mengalami peningkatan, maka dibutuhkan penanganan secara khusus dan serius.

---

<sup>8</sup> Michael A. Hitt, dkk., *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*  
h. 78

lebih terintegrasi ke dalam situasi segmen demografi, ekonomi, politik / hukum, budaya kecenderungan sosial budaya beberapa negara harus diidentifikasi dan dipelajari serta diperkirakan implikasinya. Hanya melalui suatu analisa yang terintegrasi, perusahaan dapat mengerti segala hal yang berhubungan dengan operasi dalam lingkungan bisnis tanpa batas dan negara. Dalam banyak perusahaan multinasional lingkungan dipelajari dalam konteks lingkungan bisnis global, daripada hanya dalam lingkungan domestik.<sup>3</sup>

Analisis lingkungan tempat organisasi itu berada, secara garis besar dibagi dalam dua kelompok. *Pertama*, lingkungan internal yang sifatnya berada dalam Organisasi. *Kedua*, lingkungan eksternal yang sifatnya berada diluar Organisasi. Kelompok kedua ini masih dapat dibagi lagi kedalam kelompok lingkungan makro yang secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi kinerja organisasi serta kelompok lingkungan industri atau persaingan yang berpengaruh langsung dan signifikan terhadap organisasi.<sup>4</sup>

Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang telah dikenal luas. Analisis Internal meliputi penelitian terhadap faktor kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), sementara analisis eksternal mencakup faktor peluang (*Opportunity*) dan tantangan (*Threats*).<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Michael A. Hitt, dkk., *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, h. 42

<sup>4</sup> Muhammad Ismail Yusnanto, dkk., *Manajemen Strategis Perspektif Syari'ah*, (Jakarta : Khairul Bayaan, 2003), h. 18

<sup>5</sup> Muhammad Ismail Yusnanto, dkk., *Manajemen Strategis Perspektif Syari'ah*, h. 19

Ibadah haji adalah ibadah yang sangat krusial. Penanganan secara profesional serta bimbingan sesuai Al-Qur'an dan Sunnah merupakan keniscayaan. Para penyelenggara bimbingan Haji dan Umroh mendapatkan amanah yang tidak gampang. Tidak hanya aspek keilmuan, namun juga fasilitas terbaik menjadi tanggung jawabnya.

Adapun program umroh plus selain sebagai perjalanan spiritual juga sebagai rekreasi sesuai kesanggupan dan permintaan pelanggan. PT. Persada Duta Beliton Surabaya mengadakan umroh plus di beberapa negara misalnya, Umroh Plus Spanyol (16 hari), Umroh Plus Eropa (16 hari), Umroh Plus Brunei (9 hari), Umroh Plus Istanbul (12 hari), Umroh Plus Amman (12 hari), Umroh Plus Cairo (10 hari).

Melihat pentingnya penanganan secara Profesional serta bimbingan sesuai tuntuan Qur'an dan Sunnah, PT. Persada Duta Beliton sejauh ini membentuk divisi secara khusus dalam menangani Penyelenggaraan Ibadah haji dan Umroh.

Agar perusahaan dapat tetap eksist maka PT. Persada Duta Beliton perlu mengadakan analisa SWOT untuk mengetahui keberadaan perusahaan saat ini, baik dari peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan. Dari peluang yang ada dan sementara kelemahan internal juga ada maka upaya yang diambil adalah meraih peluang yang untuk menutup kelemahan, baik dari kelemahan modal yang bisa kita peroleh dari fasilitas kredit, sampai pada persiapan pematapan sumberdaya manusia pengelolanya.

Dari keterangan Analisa SWOT dan mengamati kondisi lingkungan yang ada di PT. Persada Duta Beliton, maka penulis ingin melakukan sebuah analisa untuk mengetahui posisi perusahaan dengan melakukan strategi analisa SWOT karena strategi yang akan dianut dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan, strategi yang bagus mungkin saja dilakukan secara buruk dan tetapi menguntungkan, sedangkan strategi yang buruk tetapi dilakukan dengan baik dapat merugikan. Untuk itulah pentingnya sebuah strategi yang tepat, yang akhirnya mengembangkan sebuah perusahaan.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pokok-pokok pikiran dalam latar belakang di atas, maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apa faktor Internal (kekuatan dan kelemahan) yang ada di PT. Persada Duta Beliton Surabaya ?
2. Apa faktor Eksternal (peluang dan ancaman) yang ada di PT. Persada Duta Beliton Surabaya?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) yang ada di PT. Persada Duta Beliton Surabaya ?

2. Untuk mengetahui faktor-faktor Eksternal (peluang dan ancaman) yang ada di PT. Persada Duta Beliton Surabaya ?

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Secara Teoritis

Diharapkan sebagai bahan masukan dan acuan bagi perusahaan dalam mengetahui Analisa SWOT yang ada di Perusahaan.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan kepustakaan khasanah IPTEK tentang Analisis SWOT

#### **E. Definisi Konseptual**

Untuk mempermudah gambaran yang jelas dan kongkrit tentang permasalahan yang terkandung dalam konsep penelitian maka perlulah memperjelas pengertian makna yang dimaksud :

**Analisis** : Pemecahan suatu persoalan dengan menggunakan elemen-elemen yang sederhana.<sup>9</sup>

**SWOT** : Singkatan dari lingkungan Internal berupa kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman dalam lingkungan yang dihadapi dunia bisnis.

---

<sup>9</sup> Norman A. Hart, dkk., *Kamus Marketing* terjemahan Anthony Than, Agustinus Subekti, (Jakarta : Bumi Aksara, 1995), h. 9

PT. Persada Duta Beliton : Sebuah perusahaan yang bergerak dibidang jasa Tour, Travel umroh dan haji yang dijadikan sebagai obyek penelitian.

#### **F. Sistematika Pembahasan**

Untuk memperoleh gambaran yang jelas dan mudah dimengerti tentang keseluruhan dari pembahasan skripsi ini, maka perlu dirumuskan sistematika pembahasan sebagai berikut :

- BAB I** : Pendahuluan berisikan tentang latar belakang, rumusan masalah, manfaat penelitian, definisi konseptual, sistematika pembahasan.
- BAB II** : Perspektif teoritis terdiri dari kajian kepustakaan konseptual yang meliputi Analisis SWOT, Proses analisa, Analisa Lingkungan Internal, Analisis Lingkungan Eksternal, Matrik SWOT, Telaah kepustakaan dan teori.
- BAB III** : Metode penelitian yang meliputi pendekatan dan jenis penelitian, sasaran penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, tehnik pengumpulan data, analisa data, dan tehnik keabsahan data.
- BAB IV** : Deskripsi lokasi penelitian yang berisikan tentang gambaran umum PT. Persada Duta Beliton yang meliputi : sejarah berdirinya, letak geografis, visi dan misi, kedudukan PT. Persada Duta Beliton, sasaran dan manfaat, struktur

organisasi, dan job deskription PT. Persada Duta Beliton Surabaya.

- BAB V** : Penyajian dan Analisis data, bab ini merupakan pembahasan yang terdiri dari hasil interview, dan sebagai (penelitian deskripsi kualitatif) tentang analisis SWOT di Persada Duta Beliton Surabaya. Didalam bab ini akan dijelaskan tentang penemuan data, perbandingan dengan teori yang digunakan.
- BAB VI** : Penutup merupakan bab terakhir yang berisikan tentang kesimpulan dan rekomendasi.

## B A B II

### PERSPEKTIF TEORITIS

#### A. Kajian Kepustakaan

##### I. Analisa SWOT

SWOT adalah singkatan dari Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*) intern perusahaan serta Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisa SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik di antara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.<sup>1</sup>

Siapapun yang sudah biasa berkecimpung dalam kegiatan perumusan strategi perusahaan dan menjadi pelaku dalam proses pengambilan keputusan dalam suatu organisasi pasti mengetahui bahwa analisis "SWOT" merupakan salah satu instrumen yang ampuh apabila digunakan dengan tepat. Telah diketahui pula secara jelas bahwa "SWOT" merupakan akronim untuk kata-kata : "Strengths" (kekuatan), "Weaknesses" (kelemahan), "Opportunities"

---

<sup>1</sup>Pearce Robinson, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*,( Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1997), hh. 229-230.

“(peluang), dan “*Threats*”(ancaman). Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi termasuk satuan bisnis tertentu sedangkan peluang dan ancaman adalah merupakan faktor-faktor lingkungan yang harus dihadapi oleh organisasi atau perusahaan atau satuan bisnis yang bersangkutan. Jika dikatakan bahwa analisis “SWOT” dapat merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis stratejik, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk minimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi. Jika peran penentu strategi perusahaan mampu melakukan kedua hal tersebut dengan tepat, biasanya upaya untuk memilih dan menentukan strategi yang efektif membuahkan hasil yang diharapkan.<sup>2</sup>

✓ Kekuatan (*Strengths*) adalah sumber daya, ketrampilan, atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau yang ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah kompetensi khusus (*distinctive competence*) yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumberdaya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok, dan faktor-faktor lain.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1995), h. 172

<sup>3</sup> Pearce Robinson, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, h.231

*Strength* atau kekuatan adalah suatu keunggulan sumber daya, ketrampilan atau kemampuan lainnya yang relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar yang dilayani atau hendak dilayani oleh perusahaan.<sup>4</sup>

*Faktor-faktor berupa kekuatan.* Yang dimaksud dengan faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan termasuk satuan-satuan bisnis di dalamnya adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber, ketrampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat daripada pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah dan direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan. Contoh-contoh bidang-bidang keunggulan itu antara lain ialah kekuatan pada sumber keuangan, citra positif, keunggulan kedudukan di pasar, hubungan dengan pemasok, loyalitas pengguna produk dan kepercayaan para berbagai pihak yang berkepentingan.<sup>5</sup>

Kelemahan (*Weaknesses*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, ketrampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Fasilitas, sumberdaya keuangan, kapabilitas manajemen, ketrampilan pemasaran, dan citra merk dapat merupakan sumber kelemahan.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik*, Jakarta : 1996, h. 68

<sup>5</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, h. 172

<sup>6</sup> Pearce Robinson, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, h. 231

*Weaknesses* atau kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, ketrampilan dan kemampuan yang serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.

- a) Tingkat ketrampilan karyawan rata-rata rendah.
- b) Kecilnya biaya promosi.
- c) Belum mempunyai divisi pendidikan bagi karyawan.
- d) Citra perusahaan belum begitu dikenal masyarakat.
- e) Jumlah karyawan terlalu besar.<sup>7</sup>

*Faktor-faktor kelemahan.* Jika orang berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu satuan bisnis, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang yang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.<sup>8</sup>

Peluang (*Opportunities*) adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang tadinya

---

<sup>7</sup> Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik*, h. 68

<sup>8</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*, h. 173

terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan.<sup>9</sup>

Peluang (*Opportunities*) adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategis. Sedangkan ancaman (*Threats*) adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat mengganggu usaha perusahaan dalam mencapai daya saing strategis. Ringkasnya, peluang dalam lingkungan eksternal mencerminkan *kemungkinan*, dimana ancaman adalah *kendala* potensial.<sup>10</sup>

*Opportunities* atau peluang adalah merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.<sup>11</sup>

*Faktor peluang.* Definisi sederhana tentang peluang adalah “berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis.” Yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut antara lain ialah:

- a) Kecenderungan penting yang terjadi di kalangan pengguna produk,
- b) Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian,
- c) Perubahan dalam kondisi persaingan,
- d) Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha,

<sup>9</sup> Pearce Robinson, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, h. 230

<sup>10</sup> Michael A. Hitt, dkk., *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan Globalisasi*,

(Jakarta: Erlangga, 1997), h. 42

<sup>11</sup> Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik*, hh. 68-

- e) Hubungan dengan para pembeli yang “akrab” dan
- f) Hubungan dengan pemasok yang “harmonis.”

*Faktor ancaman.* Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang. Dengan demikian dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi “ganjalan” bagi suatu bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa depan. Berbagai contohnya antara lain adalah:

- a) Masuknya pesaing baru di pasar yang sudah dilayani oleh satuan bisnis
- b) Pertumbuhan pasar yang lambat
- c) Meningkatnya posisi tawar pembeli produk yang dihasilkan
- d) Menguatnya tawar pemasok jasa yang diperlukan untuk diproses lebih lanjut menjadi jasa tertentu.
- e) Perkembangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai.
- f) Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang sifatnya restriktif.<sup>12</sup>

/ Ancaman (*Threats*) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli

---

<sup>12</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, hh. 173-174

atau pemasok penting, perubahan teknologi, serta peraturan baru atau yang telah direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.<sup>13</sup> /

/ Analisis SWOT mengarahkan analisis strategik dengan cara memfokuskan perhatian pada kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threats*) yang merupakan hal yang kritis bagi keberhasilan perusahaan. Dengan melakukan identifikasi secara hati-hati pada faktor keberhasilan kritis (*critical success factors*), para eksekutif dan manajer dapat menemukan perbedaan-perbedaan pandangan. Contohnya apa yang dipandang oleh beberapa manajer sebagai kekuatan mungkin dipandang sebagai kelemahan oleh manajer lainnya. Oleh karena itu analisis juga merupakan alat untuk mencapai pengertian yang lebih baik, dan mungkin juga sebagai konsensus diantara para manajer berkaitan dengan faktor-faktor yang krusial bagi keberhasilan perusahaan.<sup>14</sup> /

Analisa SWOT merupakan prosedur sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan kritis (*critical success factors*) yang dimiliki oleh perusahaan meliputi kekuatan dan kelemahan internalnya, dan peluang serta ancaman yang bersifat eksternal. Kekuatan (*Strength*) adalah keahlian dan sumberdaya utama yang dimiliki perusahaan. Keahlian (*skill*) atau kompetensi yang secara khusus dimiliki oleh perusahaan disebut "*core competencies*". Konsep "*core competencies*" merupakan konsep yang penting karena hal itu menunjukkan keunggulan

<sup>13</sup> Pearce Robinson, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, h.

<sup>14</sup> Blocher Edward J, dkk., *Manajemen Biaya*, (Jakarta : Salemba Empat, 2000), h. 43

kompetitif yang signifikan yang dimiliki perusahaan. *Core competencies* dapat digunakan untuk membentuk strategi perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, kelemahan menunjukkan kekurangan perusahaan dalam keahlian atau kompetensi tertentu, yang relatif dimiliki oleh perusahaan pesaing.<sup>15</sup>

Analisa SWOT dapat digunakan dengan berbagai cara untuk membantu analisis strategi. Cara yang paling lazim adalah memanfaatkannya sebagai kerangka acuan logis yang memedomi pembahasan sistematis tentang situasi perusahaan dan alternatif-alternatif pokok yang mungkin dipertimbangkan perusahaan. Sesuatu yang oleh manajer dipandang sebagai peluang, mungkin dilihat oleh manajer lain sebagai ancaman. Penilaian yang berbeda mungkin mencerminkan pertimbangan kekuasaan dalam perusahaan atau sudut pandang faktual yang berbeda. Yang penting adalah analisa SWOT yang sistematis dapat dilakukan untuk semua aspek situasi perusahaan sebagai hasil analisa ini memberikan kerangka yang dinamik dan bermanfaat oleh analisa strategik.

---

<sup>15</sup>Blocher Edward J, dkk., *Manajemen Biaya*, h. 41

		Banyak peluang lingkungan			
		Sel 3 : Strategi berbenah diri	Sel 1: Strategi agresif		
Kelemahan intern yang kritis		Sel 4: Strategi diversifikasi	Sel 2: Strategi defensif	Kekuatan intern yang penting	
		Ancaman lingkungan Yang besar			

Sumber data : Freddy Rangkuty, Analisa SWOT Tehnik Membedah Kasus Bisnis.

Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003.

Cara kedua pemanfaatan analisis SWOT untuk membantu analisis strategik diilustrasikan dalam gambar. Peluang dan ancaman kunci secara sistematis dibandingkan dengan kekuatan dan kelemahan intern dengan ancaman yang terstruktur. Sasarannya adalah mengidentifikasi satu dari empat pola yang mencocokkan situasi intern dan ekstern perusahaan. Pola ini digambarkan oleh empat sel dalam gambar.

Sel 1 : Situasi yang paling disukai perusahaan menghadapi beberapa peluang lingkungan dan banyak kekuatan yang mendorong dimanfaatkannya peluang-peluang tersebut. Situasi ini menyarankan strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*growth-oriented strategy*) untuk memanfaatkan situasi yang menguntungkan ini.

Sel 2 : Perusahaan dengan kekuatan-kekuatan tertentu menghadapi lingkungan yang tidak menguntungkan dalam situasi ini, strategi akan memanfaatkan kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang-peluang jangka panjang di produk-pasar yang lain.

Sel 3 : Menghadapi peluang pasar yang impresif tetapi dikendalai oleh kelemahan- kelemahan intern. Fokus strategi bagi perusahaan seperti ini adalah meniadakan kelemahan intern agar dapat lebih efektif dalam memanfaatkan peluang pasar.

Sel 4: Merupakan situasi yang paling tidak menguntungkan. Perusahaan menghadapi ancaman lingkungan yang besar, sementara posisinya relatif lemah. Situasi ini jelas menuntut strategi yang mengurangi atau membenahi keterlibatan dalam produk atau pasar yang ditelaah dengan analisis SWOT.<sup>16</sup>

## 2. Proses Analisa

Proses analisa adalah memahami sebuah informasi yang terdapat pada suatu kasus. Menganalisa situasi untuk mengetahui isu apa yang sedang terjadi dan memutuskan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memecahkan masalah. Setelah itu metode yang sesuai dan dapat menjawab semua permasalahan secara tepat dan efektif dipergunakan.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Pearce Robinson, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian* h. 231-234

<sup>17</sup> Freddy Rangkuty, *Analisa Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), h.1

Dalam analisa situasi membutuhkan keterlibatan manajemen puncak secara penuh, karena tujuan analisa situasi adalah untuk memperoleh gambaran sedikit banyaknya mengenai lingkungan luar (*eksternal environment*). Sehingga dapat ditentukan strategi yang sesuai dengan peluang eksternal dan kekuatan internal agar dapat menghasilkan suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing.<sup>18</sup>

Dari sini kita dapat memahami bagaimana menganalisa kondisi lingkungan eksternal serta lingkungan internal. Misi dan strategi yang dihadapi oleh perusahaan secara menyeluruh pada suatu perusahaan dalam rangka untuk menghindari adanya permasalahan yang tidak diduga telah dihadapi dalam membuat analisa, misalnya perubahan strategi, lemahnya manajemen, struktur organisasi tidak sesuai dan perencanaan yang sangat tidak efektif. Oleh karena itu mengingat akan berubahnya lingkungan setiap saat, maka perlulah merumuskan segala isu yang berkaitan dengan permasalahan, karena setiap bisnis yang sedang kita jalani selalu berhadapan dengan persaingan. 50 % dari kemenangan atas persaingan tersebut kita peroleh dengan cara memahami kondisi intern perusahaan pesaing, identifikasi berbagai faktor-faktor ancaman dan peluang yang akan terjadi.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Stewarth H. Rewaltd, *Perencanaan dan Strategi Pemasaran*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1991), hal. 15

<sup>19</sup> Freddy Rangkuty, *Creating Effective Marketing Plan*, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), hal. 18

Dengan demikian pengenalan terhadap pasar baru, peluang pemasaran, perubahan internal perusahaan sangat diperlukan untuk memahaminya. Dalam analisa yang bersifat strategi tidak memerlukan jawaban benar atau salah karena setiap kasus yang berhasil diselesaikan diikuti oleh pendekatan baru dan pencarian masalah baru yang muncul dari permasalahan sebelumnya.

### 3. Analisis Lingkungan Internal

Tahapan ini berintikan pada analisis kondisi internal yang meliputi faktor kelebihan atau kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) organisasi. Analisis kondisi internal juga dimaksudkan untuk mengidentifikasi keunggulan bersaing (*competitive advantage*) organisasi.<sup>20</sup>

(Lawrence dan William, 1998) mendefinisikan Analisa Lingkungan Internal perusahaan sebagai suatu proses dengan mana perencana strategi mengkaji pemasaran, dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan koperasi, sumberdaya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana perusahaan mempunyai kekuatan, kelemahan yang penting sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman di dalam lingkungan.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup>Muhammad Ismail Yusanto, dkk., *Manajemen Strategis Perspektif Syari'ah*, ( Jakarta: Khoirul Bayaan, 2003), h. 25

<sup>21</sup>Amirullah, Sri Budi Cantika, *Manajemen Strategik*, (Malang : Graha Ilmu, 2002), h. 47

Lingkungan intern adalah sikap, kemampuan kinerja dan harapan pimpinan, staf, karyawan. Ada pula yang menyebutkan bahwa lingkungan intern itu sebenarnya adalah situasi didalam perusahaan yang meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan baik dalam segi operasional maupun managerial. Selanjutnya perlu pula dilihat bagaimana efisiensi struktur organisasi dan tingkat laba yang diperoleh semua mempengaruhi tindakan pencapaian tujuan.<sup>22</sup>

Lingkungan internal adalah lebih pada analisa intern perusahaan dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi antara lain, divisi keuangan, pemasaran, R & D, personil dan MIS. Analisa ini berusaha untuk menjawab pertanyaan : apa yang kami punya atau apa yang seharusnya dilakukan untuk membuat kami berbeda?. Intinya adalah berusaha untuk mencari “keunggulan-keunggulan” yang akan dapat dipakai untuk membedakan diri dari pesaing, sehingga harus dilakukan melalui kaca mata (sudut pandang ) konsumen.<sup>23</sup>

Mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan sebuah perusahaan pada dasarnya adalah mencoba menggali suatu keunggulan bersaing dari perusahaan tersebut. Proses identifikasi ini akan menunjukkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk memanfaatkan kelemahan pesaing. Untuk memperoleh suatu keunggulan bersaing, perusahaan harus menganalisis sumber-

---

<sup>22</sup> Sukanto Reksodiprodjo, *Manajemen Strategik Edisi II*, (Yogyakarta : Andi Yogyakarta, 1990), h. 6

<sup>23</sup> Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik*, h. 49

dapat digunakan sebagai kerangka kerja dalam melakukan proses identifikasi diatas.<sup>24</sup>

Analisis lingkungan internal bersumber pada sumberdaya-sumberdaya perusahaan yang mencakup faktor SDM., sumber daya organisasi, dan sumber daya fisik. Faktor pertama berkenaan dengan segala sesuatu yang berkaitan dengan SDM, seperti pengalaman, reputasi, kapabilitas, pengetahuan, dan wawasan, keahlian dan kebijakan perusahaan terhadap hal ihwal ketenagakerjaan. Faktor kedua berkaitan dengan sistem dan proses yang dianut perusahaan, termasuk didalamnya strategi, struktur organisasi, budaya, manajemen pembelian, operasi atau produksi, keuangan, penelitian dan pengembangan, pemasaran, sistem informasi dan sistem pengendalian. Faktor ketiga meliputi perlengkapan, lokasi, geografis, akses terhadap sumber bahan mentah, jaringan distribusi dan teknologi.<sup>25</sup>

#### a) Pentingnya Analisis Internal

Dalam lingkungan yang bersaing secara global, sumber keunggulan bersaing tradisional, seperti biaya tenaga kerja, biaya modal, dan bahan baku tidaklah efektif. Alasan utama untuk hal ini adalah keuntungan yang diciptakan oleh sumber-sumber ini dapat diatasi dengan mudah melalui strategi global. Dengan demikian tuntutan dan sifat persaingan global membuat para manajer puncak berpikir kembali mengenai konsep perusahaan.mencapai daya saing

---

<sup>24</sup>Amirullah, Sri Budi Cantika, *Manajemen Strategik*, h. 48

<sup>25</sup>Muhammad Ismail Yusanto, dkk., *Manajemen Strategis Perspektif Syari'ah*, hh. 25-27

oleh sumber-sumber ini dapat diatasi dengan mudah melalui strategi global. Dengan demikian tuntutan dan sifat persaingan global membuat para manajer puncak berpikir kembali mengenai konsep perusahaan. mencapai daya saing strategis di tahun 1990an dan menjelang abad dua puluh satu membutuhkan pemikiran manajerial yang berbeda. Penting bagi jenis pemikiran ini adalah bahwa suatu perusahaan merupakan sekumpulan sumberdaya, kemampuan dan kompetensi inti yang heterogen, yang dapat digunakan dalam menciptakan posisi pasar eksklusif. Pandangan ini menyatakan bahwa setiap perusahaan memiliki paling tidak sedikit sumber daya dan kemampuan khusus yang tidak dimiliki perusahaan lainnya, dan paling tidak dalam kombinasi yang berbeda. Sumberdaya adalah sumber kemampuan, yang merupakan sebagian kompetensi inti perusahaan. Dengan menggunakan kompetensi intinya, perusahaan mampu melakukan aktifitas pencipta nilai yang tak dapat ditiru pesaing.<sup>26</sup>

- Memahami dan mengetahui peluang dan ancaman saja tidaklah cukup, perusahaan harus menemukan jati diri dan kemampuan dalam organisasinya agar peluang dan ancaman tersebut bisa dimanfaatkan secara efektif dan efisien, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

- Perusahaan dapat mengenal lebih jauh beberapa kekuatan dan kelemahan dalam dirinya dengan melakukan analisis lingkungan internal (*internal environment analysis*). Dalam lingkungan yang bersaing secara global, sumber

---

<sup>26</sup> Michael A. Hitt, dkk., *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan Globalisasi*, h. 78

keunggulan bersaing tradisional, seperti biaya tenaga kerja, biaya modal, dan bahan baku tidak lagi menjadi efektif. Keunggulan bersaing itu sekarang ini dengan mudah dapat dipenuhi melalui strategi global. Dengan demikian, tuntutan dan persaingan global membuat para manajer puncak akan berfikir kembali mengenai konsep perusahaan.<sup>27</sup>

Ada dua faktor yang membuat analisa lingkungan menjadi suatu analisa penting dalam Manajemen Strategik dan harus selalu dilakukan oleh para manajer puncak, yaitu :

- 1) Bahwa organisasi atau perusahaan tidak berdiri sendiri (terisolasi) tetapi berinteraksi dengan bagian-bagian dari lingkungannya dan lingkungan itu sendiri selalu berubah setiap saat. Dalam banyak kasus, beberapa perusahaan akan hancur karena ketidakmampuan menganalisa dan beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang selalu berfluktuasi.
- 2) Pengaruh lingkungan yang sangat rumit dan kompleks dapat mempengaruhi kinerja banyak bagian yang berbeda dari sebuah perusahaan.<sup>28</sup>

Analisis internal diakui secara umum sebagai unsur kritikal dalam perumusan dan penentuan strategi. Artinya, para perumus strategi jangan hendaknya terpuakau oleh pendekatan yang sifatnya intuitif. Dengan perkataan lain, meskipun faktor subyektifitas tidak dapat dihilangkan sama sekali,

---

<sup>27</sup> Amirullah, Sri Budi Cantika, *Manajemen Strategik*, h. 48

<sup>28</sup> Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik*, hh. 49-

hendaknya akal sehat, daya kognitif, obyektifitas, dan instrumen yang ilmiah serta baku hendaknya lebih banyak berperan. Dengan demikian perusahaan dapat menentukan secara tepat langkah-langkah stratejik apa yang akan diambil di masa yang akan datang.<sup>29</sup>

#### b) Internal Perusahaan sebagai Kompetensi Inti

Perusahaan yang telah mampu melakukan analisis lingkungan internal dan berhasil mendapatkan resultansi positif dari faktor kekuatan dan kelemahannya, pada dasarnya dapat dinyatakan telah berhasil mengidentifikasi potensi keunggulan bersaingnya. Potensi tersebut adalah kekuatan pokok perusahaan yang berupa kemampuan pengelolaan atas sumber-sumberdaya internal perusahaan atau yang disebut oleh Hamel dan Prahalad-seperti dikutip Wahyudi (1996)-sebagai kemampuan atau kompetensi inti (*core competence*).

Hamel dan Prahalad dalam buku yang sama, juga menjelaskan *core competence* sebagai sistem akar (*root system*) yang menyuburkan, mempertahankan dan menstabilkan batang tanaman (*core product*) dan buah-buahan serta daun sebagai end product.

Kompetensi inti sendiri sebenarnya merupakan sebuah konsep yang semula digunakan oleh perusahaan-perusahaan Jepang. Kompetensi inti sendiri memiliki beberapa elemen dalam pengertiannya. Dalam pengertian Hamel dan Heene (1997) elemen-elemen yang dimaksud adalah sebagai berikut :

---

<sup>29</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*, h. 104

- 1) Kompetensi inti merupakan sebuah kumpulan dari ketrampilan dan teknologi, bukan semata teknologi atau ketrampilan tunggal.
- 2) Kompetensi inti bukan berupa aset dalam pengertian akutansi, lebih berupa aktifitas dan akumulasi dari proses pembelajaran.
- 3) Kompetensi inti adalah ketrampilan atau kemampuan yang memberikan kontribusi dominan paad customer perceived value perusahaan.
- 4) Bersifat unik secara kompetitif, paling tidak bersifat superior dibandingkan kompetitor.
- 5) Dapat membuka jalan menuju pasar (market) yang baru bagi perusahaan. )

Lebih lanjut Hamel dan Heene (1997) membagi kompetensi inti ke dalam tiga kategori di bawah ini.

- 1) Market access competencies berupa semua ketrampilan yang dapat membantu perusahaan dalam mendekati diri dengan konsumennya seperti distribusi dan logistik atau penjualan dan marketing.
- 2) Integrity-related competencies, yaitu kemampuan perusahaan untuk melakukan sesuatu dengan lebih cepat, fleksibel atau lebih baik dibanding kompetitor misalnya kualitas, Just in Time.
- 3) Functionality-related competencies yakni ketrampilan yang memungkinkan perusahaan yang menghasilkan produk atau jasa yang unik atau memberikan manfaat bary bagi konsumen. Sejalan dengan pengertian diatas Hamel dan Prahalad memberikan tiga karakteristik kompetensi inti berikut ini :

- a) Menyajikan akses yang potensial terhadap berbagai macam pasar yang luas.
- b) Harus merupakan sistem kontribusi yang signifikan bagi persepsi konsumen mengenai keuntungan (*benefit*) dari *end product*.
- c) Harus sulit ditiru pesaingnya.

Berkenaan dengan hal ini Hamel dan Prahalad juga menyatakan bahwa *Core competence* dapat berupa salah satu atau lebih dari keempat hal berikut ini:

- a) Pembelajaran kolektif dalam organisasi, terutama bagaimana mengkoordinasikan keahlian produksi yang berbeda dan bagaimana mengintegrasikan jenis teknologi yang berbeda-beda.
- b) Pengorganisasian kerja dan *delivery of value*.
- c) Komunikasi, keterlibatan, dan komitmen yang mendalam dalam bekerja melewati batas-batas organisasi.
- d) Perikat yang mengikat unit-unit bisnis yang ada dan sebagai mesin dalam pengembangan bisnis baru.

### c) Komponen Analisis Internal

Pembicaraan mengenai keunggulan bersaing perusahaan diarahkan pada pemahaman tentang, 1) sumberdaya perusahaan, 2) kemampuan, dan 3) kompetisi inti. Oleh sebab itu manajer tidak perlu lagi mempelajari dan mendalami secara menyeluruh komponen-komponen yang ada dalam perusahaannya. Setelah mengetahui komponen inti dalam analisa internal,

manajer dapat mengidentifikasi faktor strategis mana yang perlu diamati secara serius melalui berbagai pendekatan dalam proses analisis internal.

#### ✓ 1) Sumber Daya Perusahaan

— Para ahli berbeda-beda dalam mendefinisikan sumber daya perusahaan. Misalnya, ada yang mengartikannya sebagai segala sesuatu yang dianggap sebagai suatu kekuatan dan kelemahan perusahaan, yang lainnya menganggap sumberdaya sebagai kumpulan dari faktor-faktor yang tersedia yangdikendalikan atau dimiliki perusahaan. Dalam pengertian yang luas, **sumber daya** merupakan input proses produksi perusahaan seperti halnya barang modal, kemampuan pekerja, paten, keuangan, pemasaran produksi, serta manajer yang berbakat.

Dari pengertian tersebut, maka sumber daya perusahaan dapat dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu sumber daya yang berwujud (*tangible*) yang merupakan aktiva perusahaan yang dapat dilihat, disentuh atau dihitung. Yang kedua yaitu sumberdaya yang tidak berwujud (*intangible*) yang meliputi hak properti intelektual paten, merek barang, dan hak cipta hingga sumberdaya manusia dalam kaitannya sebagai bagian dari masyarakat dan subyektif seperti jaringan kerja, budaya organisasi dan reputasi perusahaan.<sup>30</sup>

— Sumber daya adalah sumber kapabilitas perusahaan. Sebaliknya, kapabilitas sumber kompetensi inti perusahaan, yang menjadi basis dari keunggulan kompetitif. Dibandingkan dengan sumber daya berwujud,

---

<sup>30</sup>Amirullah, Sri Budi Cantika, *Manajemen Strategik*. h. 50

sumber daya tidak berwujud lebih superior dan lebih berpotensi sebagai sumber kompetensi inti. Kenyataannya, dalam ekonomi global “Kesuksesan sebuah perusahaan lebih terletak pada kapabilitas intelektual dan sistemnya daripada aktiva fisiknya. Selain itu, kapasitas untuk mengelola intelektual manusia dan untuk mengubahnya ke dalam produk-produk dan jasa yang berguna dengan cepat telah menjadi keahlian kritikal para eksekutif abad ini”.<sup>31</sup>

#### a) Sumber Daya Berwujud

Sifat utama dari sumberdaya berwujud ini adalah dapat diidentifikasi lebih langsung dan diperkirakan nilainya seperti kapasitas pinjaman perusahaan, status peralatan yang dapat dilihat oleh semua orang. Secara keseluruhan, nilai dari sumber daya yang berwujud dapat dilihat dari laporan keuangan perusahaan. Namun, dalam laporan keuangan tidak memperhitungkan seluruh aktiva perusahaan karena sumberdaya tidak berwujud diabaikan. Oleh karena itu, sumber keunggulan bersaing perusahaan yang berkesinambungan seringkali tidak tercermin dalam laporan keuangan.<sup>32</sup>

Dibanding dengan sumber daya tak berwujud, sumber daya berwujud dapat diidentifikasi lebih langsung dan diperkirakan nilainya. Sebagai sumberdaya berwujud, kapasitas pinjaman dan status peralatan, dapat dilihat semua orang. Nilai sumberdaya berwujud dapat ditentukan

---

<sup>31</sup>Michael A. Hitt, dkk., *Manajemen Strategis Daya Saing dan Globalisasi Konsep*. (Jakarta : Salemba Empat, 2001), h. 111

<sup>32</sup>Amirullah, Sri Budi Cantika. *Manajemen Strategik*, h. 50

melalui laporan keuangan tidak memperhitungkan seluruh aktiva perusahaan karena sumberdaya tak berwujud diabaikan. Karenanya, sumber keunggulan bersaing perusahaan yang berkesinambungan seringkali tidak tercermin dalam laporan keuangannya.

Manajer ditantang untuk mengerti nilai strategi sumberdaya perusahaan baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud. Nilai strategis sumber daya (*strategic value of resources*) diindikasikan oleh sampai sejauh mana kontribusinya terhadap pengembangan kemampuan, kompetensi inti dan akhirnya keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Misalnya sebagai sumberdaya berwujud, fasilitas distribusi dapat diberi nilai moneter dalam neraca perusahaan. Akan tetapi nilai sesungguhnya sebagai sumberdaya tergantung pada faktor lain, seperti hubungannya dengan bahan baku, dan pelanggan, dan akhirnya kapasitasnya dalam bagian sumber daya yang menjadi kemampuan.

Sumber daya merupakan sumber kemampuan perusahaan. Kemampuan adalah sumber kompetensi inti perusahaan, yang merupakan dasar pengembangan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Secara relatif, sumberdaya tak berwujud, dibanding dengan sumberdaya berwujud dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan secara konsisten.<sup>33</sup>

#### b) Sumber Daya Tidak Berwujud

---

<sup>33</sup>Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan Globalisasi*, hlm. 82-83

Lain halnya dengan sumberdaya berwujud, sumber daya tidak berwujud memiliki sifat tidak dapat dilihat, lebih sulit untuk dimengerti dan ditiru oleh pesaing. Para manajer lebih menyukai menggunakan sumberdaya tak berwujud sebagai sumber bersaing yang berkesinambungan. Sebagai contoh, nama merek mungkin merupakan sarana terpenting menuju keunggulan bersaing yang berkesinambungan bagi banyak perusahaan produk dengan nama merek yang kuat akan memberikan nilai tinggi bagi konsumen.

Dalam hal ini manajer dituntut untuk mengerti nilai strategis sumberdaya perusahaan yang berwujud maupun yang tidak berwujud. Nilai strategis sumber daya perusahaan ditandai oleh sampai sejauh mana kontribusinya terhadap saing yang berkesinambungan.<sup>43</sup>

Tabel I

## Sumber Daya Perusahaan

Sumber Daya Berwujud	
Sumber daya keuangan	a. Kapasitas perusahaan untuk meminjam. b. Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan dana-dana internal.
Sumber daya organisasi	a. Struktur pelaporan formal perusahaan dan perencanaan formalnya, sistem kontrol dan system koordinasi.
Sumberdaya fisik	a. Kecanggihan, lokasi, dan peralatan perusahaan
Sumberdaya teknologi	a. Persediaan teknologi, seperti hak paten, hak cipta, merek dagang, dan rahasia dagang
Sumber: Diadaptasi dari J.B Barney, 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, <i>Journal of Management</i> , 17:101; R, M.Grant,191, <i>Contemporary Strategy Analisis</i> (Combridge, U.K.,:Blackwell Business),100-102.	

Sumber Daya Tidak Berwujud	
Sumber daya manusia	a. Ilmu pengetahuan b. Kepercayaan c. Kapabilitas manajerial d. Rutin Organisasi
Sumberdaya inovasi	a. Gagasan b. Kapabilitas untuk melakukan inovasi
Sumberdaya reputasi	a. Reputasi dengan para pelanggan b. Persepsi terhadap kualitas
Sumber: Diadaptasi dari J.B Barney, 1992, <i>The Strategic analysis of intangible resources</i> , <i>Strategic Management Journal</i> , 13 : 136-139 ; R, M.Grant,191, <i>Contemporary Strategy Analisis</i> (Combridge, U.K, Blackwell Business),100-104.	

## 2) Kemampuan Perusahaan

Yang dimaksud kemampuan perusahaan adalah kapasitas perusahaan dalam menggunakan sumberdaya yang terintegrasi untuk mencapai apa yang diharapkan. Sejumlah pengetahuan manusia dan modal merupakan salah satu kemampuan perusahaan yang paling signifikan dan merupakan akar dari segala keunggulan bersaing. Pengetahuan manusia dipandang sebagai penjumlahan segala sesuatu yang diketahui setiap orang dalam perusahaan yang memberikan perusahaan tersebut kemampuan bersaing dalam pasar.

Setiap pesaing dapat datang dan menggunakan mesin yang sama dan peralatan yang sama. tetapi pesaing tidak dapat meniru komitmen dan kemampuan dari perusahaan lain dengan begitu saja. Saat ini beberapa perusahaan berusaha untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan secara lebih baik program pelatihan mereka untuk memungkinkan setiap pekerja mengembangkan kompetensi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan

secara efisien dan efektif. Kemampuan seringkali dikembangkan dalam bidang fungsi L (misalnya produksi, R&D, pemasaran dan sebagainya).<sup>35</sup>

### 3. Kompetensi Inti

Tujuan penerapan strategi yang dapat menciptakan nilai adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan dengan tujuan pencapaian daya saing strategis dan laba diatas rata-rata. Tidak seluruh sumber daya dan kemampuan perusahaan merupakan asset strategi yang penting. Pada kenyataannya beberapa jenis sumberdaya dan kemampuan menghasilkan inkompetensi karena mencerminkan bidang persaingan dimana perusahaan tersebut lemah jika dibandingkan dengan pesaingnya. Dengan demikian, beberapa jenis sumberdaya dan kemampuan dapat mengakhiri atau mencegah pengembangan suatu kompetensi inti.

✓ Kompetensi inti (*core competence*) merupakan sumberdaya dan kemampuan perusahaan yang merupakan sumber keunggulan bersaing perusahaan terhadap pesaingnya. Perusahaan dengan modal keuangan yang tidak cukup misalnya mungkin tidak dapat membeli fasilitas atau memperkerjakan pekerja yang kemampuannya dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang memberikan nilai tinggi bagi konsumennya. Dalam keadaan ini, modal finansial (sumber daya berwujud ) merupakan kelemahan. Ahli strategi dituntut untuk

---

<sup>35</sup>Amirullah, Sri Budi Cantika, *Manajemen Strategik*, hh. 51-52

menemukan peluang lingkungan eksternal yang dapat dimanfaatkan melalui kemampuan perusahaan dengan menghindari persaingan dibidang yang lemah.

Dalam rangka pemilihan kemampuan yang merupakan kompetensi inti perusahaan, dan juga sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan tidaklah mudah, pekerjaan ini membutuhkan analisis konsumen dan pesaing yang cermat. Kemampuan menjadi kompetensi inti apabila dapat menolong perusahaan menghasilkan produk tersendiri (barang dan jasa dengan sifat dan karakteristik yang dihargai konsumen). Hanya kemampuan yang memungkinkan perusahaan menyediakan nilai tinggi bagi konsumen yang diakui sebagai kompetensi inti.

✓ Perusahaan yang telah mencapai daya saing strategis dan memperoleh laba diatas rata-rata untuk jangka waktu tertentu kadang-kadang enggan mengubah apa yang telah mereka kerjakan. Akan tetapi, kemampuan merupakan kompetensi inti hanya apabila mereka relevan secara strategis, yaitu saat penggunaanya memungkinkan pemanfaatan peluang dalam lingkungan eksternal.<sup>36</sup>

#### (d) Tantangan Analisis Internal

✓ Identifikasi, pengembangan, perlindungan, dan pengguna sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti mungkin terlihat relatif mudah. Akan tetapi kenyataan tidak demikian. Sesungguhnya, tugas ini sama menantang dan sama

---

<sup>36</sup>Amirullah, Sri Budi Cantika, *Manajemen Strategik*, hh. 53-54

mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

Untuk mengelola pengembangan dan pengguna kompetensi inti, manajer akan mengevaluasi secara teliti sumber daya kemampuan untuk mengidentifikasi kompetensi inti perusahaan. Tugas ini menuntut semangat, rasa percaya diri, integritas, dan kemauan untuk membuat orang bertanggung jawab atas pekerjaan mereka.

✓ Pernyataan posisi yang kuat seringkali muncul dari analisis manajer mengenai kinerja perusahaan dan lingkungan internalnya. Keputusan manajerial yang sulit sehubungan dengan sumber daya kemampuan dan kompetensi inti ditandai dengan tiga kondisi-ketidakpastian, kompleksitas, dan konflik dalam organisasi.

✓ Manajer menghadapi ketidakpastian dalam hal munculnya teknologi baru, perubahan kecenderungan ekonomi dan politik yang berlangsung cepat, perubahan dalam nilai sosial, dan pergeseran permintaan konsumen. Ketidakpastian lingkungan akan meningkatkan kompleksitas dan jumlah masalah yang diamati manajer saat mempelajari lingkungan internal. Penyimpangan manajerial mengenai bagaimana harus menghadapi ketidakpastian mempengaruhi keputusan mengenai sumberdaya dan kemampuan yang menjadi dasar keunggulan bersaing perusahaan. Akhirnya, konflik dalam organisasi dihadapi saat keputusan yang dibuat mengenai kompetensi inti harus dipelihara dan bagaimana pemeliharaan itu sendiri dilaksanakan.

dasar keunggulan bersaing perusahaan. Akhirnya, konflik dalam organisasi dihadapi saat keputusan yang dibuat mengenai kompetensi inti harus dipelihara dan bagaimana pemeliharaan itu sendiri dilaksanakan.

Saat memuat keputusan yang dipengaruhi ketiga kondisi tersebut, manajer harus menggunakan penilaian (*judgement*) mereka. Penilaian (*judgement*) merupakan kapasitas untuk membuat keputusan yang berhasil saat tidak terdapat peraturan atau model yang jelas, atau apabila data yang relevan tidak dapat dipercaya atau tidak lengkap. Selain itu penilaian, manajer memiliki kapasitas untuk membuat dan melaksanakan keputusan mengenai sumberdaya, kemampuan dan kompetensi inti secara tepat waktu.<sup>37</sup>

#### 4. Analisis Lingkungan Eksternal

Kondisi lingkungan yang dihadapi oleh setiap perusahaan saat ini berbeda dengan kondisi di masa lalu. Banyak perusahaan kini bersaing dalam pasar global, bukan lagi dalam pasar domestik. Perubahan teknologi dan peningkatan kemampuan untuk memperoleh serta mengolah informasi menuntut pelaksanaan dan tanggapan bersaing yang lebih tepat waktu dan efektif. Perubahan sosiologis yang pesat yang terjadi di banyak negara mempengaruhi ketenagakerjaan, disamping sifat produk yang diinginkan konsumen semakin bervariasi. Kebijakan dan hukum yang digariskan pemerintah mempengaruhi

---

<sup>37</sup>Michael A. Hitt, dkk., *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan Globalisasi*, hh. 79-80

pilihan perusahaan mengenai dimana dan bagaimana mereka berusaha dan bersaing. Perusahaan harus waspada dan menyadari dampak dari kenyataan lingkungan ini, sehingga menjadi pelaku dalam persaingan yang efektif dalam perekonomian global.

Dalam organisasi yang bersaing secara startegis, orang akan mencari pola yang dapat membantu mereka mengerti lingkungan eksternal mereka, dan mungkin ini berbeda dari apa yang orang lain pikirkan. Adalah penting bagi para pengambil keputusan untuk memiliki pengertian mengenai posisi bersaing perusahaan secara tepat dan akurat. Pembuat keputusan strategis sadar bahwa pengetahuan mengenai lingkungan perusahaan mereka akan menolong dalam meningkatkan posisi bersaing perusahaan, meningkatkan efisiensi operasi, serta memenangkan pertarungan dalam perekonomian global.

✓ Dalam melakukan analisa eksternal, perusahaan menggali dan mengidentifikasi semua peluang (*opportunity*) yang berkembang dan menjadi trend pada saat itu serta ancaman (*threat*) dari para pesaing dan calon pesaing.

✓ Kebanyakan perusahaan menghadapi lingkungan eksternal yang berkembang secara cepat, kompleks dan global, yang membuatnya semakin sulit diinterpretasikan. Untuk menghadapi data lingkungan yang seringkali tidak lengkap, perusahaan dapat menempuh cara yang disebut analisis lingkungan eksternal (*external environmental analysis*). Proses ini meliputi empat kegiatan *scanning, monitoring, forecasting, dan assesing* dan harus dilakukan secara terus menerus.

Untuk menganalisis lingkungan umum, dapat digunakan beberapa sumber. Termasuk didalamnya adalah berbagai macam terbitan (misalnya publikasi perdagangan, surat kabar, publikasi bisnis, hasil riset akademis, dan hasil pengumpulan pendapat umum) peninjauan serta partisipasi dalam pameran perdagangan, pembicaraan dengan pemasok, pelanggan, dan pegawai perusahaan publik, bahkan kabar burung (rumor) yang berhubungan dengan bisnis yang berasal dari berbagai kalangan. Sumber informasi dan data tambahan mencakup individu dalam posisi "*boundary spanning*" yang berinteraksi dengan lingkungan eksternal, seperti staf penjualan, manajer pembelian, direktur hubungan masyarakat (*public relation*) serta manajer sumber daya manusia. Pembuat keputusan harus melakukan verifikasi atas kesahihan dan dapat dipercayanya sumber yang mendasari analisis lingkungannya.

Dalam beberapa perusahaan, khususnya perusahaan besar, ada kelompok-kelompok khusus yang diberikan tugas untuk mempelajari lingkungan eksternal. Kelompok ini memegang tanggung jawab untuk melakukan analisis eksternal serta identifikasi atas berbagai peluang dan ancaman. Kualitas kerja mereka akan semakin sempurna apabila setiap orang dalam organisasi didorong untuk memberikan masukan. Dengan semakin kompleks dan tidak jelasnya lingkungan bisnis, informasi dari seluruh sumber menjadi amat penting.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup>Michael A. Hitt, dkk., *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan Globalisasi*, hh. 42-43

✓ *Scanning* adalah usaha untuk mempelajari seluruh segmen dalam lingkungan umum. Melalui *scanning*, perusahaan mengidentifikasi sinyal-sinyal awal perubahan yang mungkin terjadi dalam lingkungan umum dan mendeteksi setiap perubahan yang sedang terjadi. Dengan *scanning*, analisis secara khusus berhubungan dengan informasi dan data yang tidak jelas, tidak lengkap dan tidak berkaitan satu sama lain.

✓ Pemandaian (*scanning*) merupakan studi terhadap semua segmen dalam lingkungan umum. Melalui pemandaian, perusahaan mengidentifikasi tanda-tanda awal dari perubahan potensial dalam lingkungan umum dan mendeteksi perubahan-perubahan yang sedang terjadi. Ketika melakukan pemandaian, seringkali perusahaan menghadapi data dan informasi yang ambigu, tidak lengkap, dan tidak ada kaitannya. Pemandaian lingkungan merupakan hal penting dan menentukan bagi perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam lingkungan yang sangat tidak stabil. Selain itu, aktivitas pemandaian harus disatukan dengan konteks organisasi, suatu sistem pemandaian dirancang untuk lingkungan yang tidak stabil tidak akan cocok bagi perusahaan yang berada dalam lingkungan stabil.<sup>39</sup>

✓ *Monitoring*, pada saat melakukan *monitoring*, para analisis mengamati perubahan lingkungan untuk melihat apakah, sebenarnya, suatu kecenderungan sedang berkembang. Hal penting untuk suksesnya suatu *monitoring* adalah

---

<sup>39</sup>Michael A. Hitt, dkk., *Manajemen Strategis Daya Saing dan Globalisasi Konsep*, (Jakarta : Salemba Empat, 2001), h.53

kemampuan untuk mendeteksi arti dari setiap kejadian lingkungan. Sebagai contoh, kecenderungan baru dalam hal dengan pendidikan dapat diperkirakan dari perubahan dalam dana pusat (*federal*) dan negara bagian (*state*) untuk lembaga pendidikan, perubahan dalam persyaratan kelulusan sekolah menengah, atau perubahan isi kurikulum sekolah tinggi. Dalam hal ini, analisis akan menentukan apakah peristiwa yang berbeda ini menggambarkan suatu kecenderungan dalam pendidikan, dan jika memang demikian, apakah data atau informasi lainnya harus dipelajari untuk memantau kecenderungan tersebut<sup>40</sup>

Pengawasan, kritikal bagi pengawasan yang berhasil adalah kemampuan untuk mendeteksi makna dalam peristiwa-peristiwa lingkungan yang berbeda. Misalnya, sebuah undang-undang baru mengizinkan orang berbelanja pada hari minggu untuk “item-item turistik” diluncurkan baru-baru ini di Jerman Timur. Pembukaan toko yang terbatas pada hari minggu merupakan tantangan bagi negara yang memiliki aturan sangat ketat (*restriktif*) terhadap jam-jam belanja itu buka pada hari minggu, pada awalnya populer dikalangan pelanggan, secara ekonomis dapat menyebar di luar penderitaan yang dialami negara itu. Walaupun pergerakan menuju jam-jam kerja yang lebih panjang jelas bertentangan dengan jasa sektor serikat buruh.<sup>41</sup>

---

43-44 <sup>40</sup> Michael A. Hitt, dkk., *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan Globalisasi* hh.

<sup>41</sup>Michael A. Hitt, *Manajemen Strategis Daya Saing dan Globalisasi Konsep*, h. 54

— *Forecasting, scanning* dan *monitoring* berhubungan dengan apa yang terjadi dalam lingkungan umum pada suatu waktu tertentu. Saat melakukan *forecasting*. Analisis mengembangkan proyeksi tentang apa yang akan terjadi, dan seberapa cepat, sebagai hasil perubahan dan kecenderungan yang dideteksi melalui *scanning* dan *monitoring*. Sebagai contoh, analisis dapat memperkirakan waktu yang diperlukan suatu teknologi baru untuk mencapai pasar. Atau mereka juga dapat memperkirakan kapan prosedur pelatihan perusahaan yang berbeda dibutuhkan untuk menghadapi perubahan komposisi angkatan kerja, atau berapa lama waktu yang diperlukan bagi perubahan dalam kebijakan perpajakan pemerintah untuk mempengaruhi pola konsumsi pelanggan.

— *Assesing*, tujuan dari *assesing* adalah untuk menentukan saat dan pengaruh perubahan lingkungan serta kecenderungan dalam manajemen strategis suatu perusahaan. Melalui *scanning, monitoring* dan *forecasting*, analisis dapat mengerti lingkungan umum. Selangkah lebih maju, tujuan dari *assessment* adalah untuk menentukan implikasi dari pengertian itu terhadap organisasi. Tanpa *assessment*, analisis akan mendapatkan data yang menarik, tapi tanpa mengetahui relevansinya.<sup>42</sup>

— Setelah dilakukan analisa lingkungan eksternal dan internal, maka proses selanjutnya berdasarkan analisa eksternal akan dirumuskan variabel peluang dan ancaman, sedang dari analisa internal akan dirumuskan variabel

---

<sup>42</sup> Michael A. Hitt, dkk., *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan Globalisasi*, h.

kekuatan dan kelemahan. Berdasarkan identifikasi variabel-variabel internal dan eksternal.

## 5. Alternatif Strategi

Penentuan alternatif strategi yang sesuai bagi perusahaan adalah dengan cara membuat SWOT matrik. SWOT matrik ini dibangun berdasarkan hasil analisa faktor-faktor strategis baik eksternal maupun internal yang terdiri dari fokus peluang, ancaman, kekuatan, serata kelemahan. Berdasarkan SWOT matrik tersebut dapat disusun 4 alternatif strategi yang tersedia yaitu : SO, WO, ST, dan WT. Data dan informasi yang digunakan oleh masing-masing strategi ini diperoleh dari matrik EFE dan IFE. Oleh karena itu sebelum menghasilkan SWOT matrik pembuatan EFE dan IFE tentu saja menjadi hal yang harus didahulukan terlebih dahulu. Dan dalam strategi ini masing-masing memiliki karakteristik tersendiri dan hendaknya dalam implementasi strategi selanjutnya dilaksanakan secarta bersama-sama dan saling mendukung satu sama lain. Analisa dengan menggunakan data yang diperoleh dari tabel IFAS dan EFAS.<sup>43</sup>

Matriks *Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths (TOWS)* merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi. Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah :

- 1) Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

---

<sup>43</sup> Setiawan Hari Purnomo dan Zulkiflimansyah, "Manajemen Strategi (sebuah konsep pengantar)", (Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, 1996), hal. 91

- 2) Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)
- 3) Strategi ST (*Strength-Threat*)
- 4) Strategi WT (*Weakness-Threat*)

Penjelasan :

- a. **Strategi SO (*Strength-Opportunity*)**. Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan. Pada umumnya, perusahaan berusaha melaksanakan strategi-strategi WO, ST, atau WT untuk menerapkan strategi SO. Oleh karena itu, jika perusahaan memiliki banyak kelemahan, mau-tidak mau perusahaan harus mengatasi kelemahan itu agar menjadi kuat. Sedangkan, jika perusahaan menghadapi banyak ancaman, perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang-peluang yang ada.
- b. **Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)**. Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Kadang kala perusahaan menghadapi kesulitan untuk memanfaatkan peluang-peluang karena adanya kelemahan-kelemahan internal.
- c. **Strategi ST (*Strength-Threat*)**. Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa perusahaan yang tangguh harus selalu mendapatkan ancaman.

**d. Strategi WT (*Weakness-Threat*).** Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya berada dalam posisi yang berbahaya.

Secara lebih jelas, berikut ini adalah delapan tahap bagaimana penentuan strategi dibangun melalui matriks TOWS/SWOT. Tahapan yang dimaksud adalah :

- 1) Buat daftar peluang eksternal perusahaan.
- 2) Buat daftar ancaman eksternal perusahaan.
- 3) Buat daftar kekuatan kunci internal perusahaan.
- 4) Buat daftar kelemahan kunci internal perusahaan.
- 5) Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi SO.
- 6) Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WO.
- 7) Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi ST.
- 8) Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam strategi WT<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup>Husein Umar, "*Strategic Management in Action*", Jakarta : 2002, hal. 224-226

**Tabel II**  
**Matriks SWOT**

IFAS	<i>Strengths-S</i> Catatlah kekuatan-kekuatan internal perusahaan	<i>Weaknesses-W</i> Catatlah kelemahan-kelemahan internal perusahaan
EFAS		
<i>Opportunities-O</i> Catatlah peluang-peluang eksternal yang ada	Strategi SO Daftar kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada	Strategi WO Daftar untuk memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada
<i>Threats-T</i> Catatlah ancaman-ancaman eksternal yang ada	Strategi ST Daftar kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi WT Daftar untuk memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber data : Freddy Rangkuty Analisa SWOT, *Tehnik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003

## B. Kajian Kepustakaan Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh penulis sekarang ini mengacu pada penelitian terdahulu, yaitu penelitian dari :

Eni Masbakhah, 2004. Jurusan Siyasaah Jinayah. Fakultas Syari'ah IAIN Sunan Ampel Surabaya. Penelitiannya berjudul "Efektifitas dan Reformulasi Strategi Pemasaran dengan Analisa SWOT sebagai instrumen pada PT. BPRS BAKTI MAKMUR INDAH SIDOARJO. Fokus penelitiannya adalah pada efektifitas dan reformulasi strategi pemasaran, sedangkan penulis meliputi semua aspek di PT. Persada Duta Beliton.

Luluk Mushonnifah, 2002. Jurusan Manajemen Dakwah. Fakultas dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya. Penelitiannya berjudul "Manajemen Penyelenggaraan Haji studi tentang Fungsi koordinator dalam penyelenggaraan haji di Departemen Agama kabupaten Sidoarjo.

Fokus penelitiannya adalah koordinasi dalam penyelenggaraan haji dilakukan dengan implementasi manajemen yang difokuskan pada sapek intern dan ekstern.

Nuriyatus Sobakha, 2005. Jurusan Manajemen Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya. Penelitiannya berjudul "Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap kepuasan konsumen di PT. Andalus Nusantara Travel (penyelenggara umroh) Surabaya.

Dari judul yang dikemukakan diatas, penelitian yang dilakukan hanya berkisar tentang pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan konsumen dan menekankan pada aspek lingkungan internal.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah bersifat kualitatif. Dan metode ini digunakan dengan beberapa pertimbangan. Pertama, menyelesaikan deskriptif kualitatif mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda. Kedua, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dengan responden dan metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajam pengaruh bersama dan terhadap pola nilai yang dihadapi.<sup>1</sup>

Jenis peneliti yang peneliti gunakan adalah penelitian deskriptif karena merupakan suatu metode menganalisa data yang berbentuk uraian yang logis dalam rangka untuk menarik atau memberikan suatu kesimpulan yang benar sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Bertujuan untuk mendeskripsikan apapun yang saat ini berlaku. Di dalamnya terdapat upaya mendeskripsikan, mencatat, analisis, dan mengintegrasikan kondisi-kondisi yang sekarang ini terjadi atau ada dengan kata lain, penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai keadaan saat ini dan hanya mendeskripsikan informasi apa adanya sesuai dengan variabel yang diteliti tidak menguji hipotesis

---

<sup>1</sup>Lexy J. Molcong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya , 2000), h. 24

atau tidak menggunakan hipotesis. Dan penelitian ini juga memerlukan kecermatan dalam pemaparan data yang akurat, agar mudah dipahami hasil penelitiannya.

#### **A. Sasaran Penelitian**

Sasaran dalam penelitian ini yaitu perusahaan yang bergerak dibidang tour, travel, haji dan Umroh. Dalam hal ini adalah PT. Persada Duta Beliton yang terletak di Jl. Diponegoro No. 48 B Surabaya 60264, telp (031) 5624688. Fax (031) 5688560

#### **B. Jenis dan Sumber Data**

1. Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini, ada dua yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh dari sumber asli memuat informasi data tersebut.

Adapun data primer dalam penelitian ini meliputi tentang :

- 1) Faktor peluang perusahaan.
- 2) Faktor ancaman perusahaan.
- 3) Kekuatan perusahaan.
- 4) Kelemahan perusahaan.
- 5) Sasaran dan tujuan perusahaan.
- 6) Posisi perusahaan diantara para pesaing.

- 7) Misi dan tujuan perusahaan.
  - 8) Peningkatan jumlah jama'ah haji dan umroh tiap tahun.
  - 9) Kualitas dan pelayanan para jama'ah haji dan umroh.
  - 10) Keadaan fasilitas, peralatan dan mesin-mesin di perusahaan.
  - 11) Promosi, iklan, dan publikasi untuk program haji dan umroh.
  - 12) Penentuan harga.
  - 13) Keahlian persaingan.
  - 14) Keunggulan kompetitif.
  - 15) Struktur organisasi perusahaan sejalan dengan strategi yang dirumuskan.
- b) Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari sumber-sumber yang bukan asli memuat informasi atau data tersebut.

Adapun data sekunder dalam penelitian ini meliputi tentang :

- 1) Sejarah singkat PT. Persada Duta Beliton
- 2) Visi dan Misi PT. Persada Duta Beliton.
- 3) Analisa SWOT.
- 4) Tujuan dan sasaran PT. Persada Duta Beliton.
- 5) Struktur Organisasi PT. Persada Duta Beliton.
- 6) Program kerja.
- 7) Brosur-brosur.
- 8) Surat-surat pendukung lainnya.

2. Sumber data yaitu subyek dimana dapat diperoleh. Oleh karena itu penulis mencari sumber data dari :

- a) President Director, Vice President, Accounting, Finance, Cashier, Sales Marketing dan Divisi Tour, menggali beberapa data tentang Analisa SWOT yang ada di PT. Persada Duta Beliton.
- b) Buku literatur dan Dokumentasi yang ada hubungannya dengan Rumusan Masalah

#### **D. Tahap-tahap Penelitian**

Tahap-tahap penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

##### **1) Menyusun Rancangan Penelitian**

Dalam konteks ini peneliti terlebih dahulu membuat permasalahan yang akan dijadikan obyek penelitian, untuk kemudian membuat matrik usulan judul penelitian sebelum melaksanakan penelitian hingga membuat proposal penelitian.

##### **2) Memilih Lapangan Penelitian**

Dalam konteks ini, yang dilakukan peneliti adalah sebelum membuat usulan pengajuan judul penelitian. Peneliti telah lebih dahulu menggali data atau infoemasi tentang obyek yang akan diteliti. Kemudian timbul ketertarikan pada diri peneliti untuk menjadikan sebagai obyek penelitian, karena disesuaikan dengan disiplin keilmuan yang digeluti peneliti selama ini.

### 3) Mengurus Perizinan

Dalam konteks ini, sebelum melakukan penelitian, peneliti terlebih dahulu meminta izin penelitian kepada Dekan Fakultas, untuk kemudian diserahkan kepada Pimpinan Lembaga yang diteliti, dalam hal ini Direktur PT. Persada Duta Beliton, untuk memberikan izin kepada mahasiswa, guna melakukan penelitian.

### 4) Menjajaki dan Menilai Laporan

Dalam konteks ini, sebelum mengambil permasalahan dalam penelitian, penelitian telah lebih dahulu melakukan penelitian laporan terhadap obyek yang akan dijadikan permasalahan dalam penelitian, kemudian peneliti menganggap obyek tersebut menarik untuk dijadikan bahan penelitian, karena dengan pertimbangan lain bahwa obyek tersebut juga relevan jika dibedah dari sudut disiplin keilmuan yang elama ini peneliti tekuni.

### 5) Memilih dan Memanfaatkan Informan

Informan adalah orang yang dalam latar penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pemilihan terhadap informan yang akan memberikan data atau informasi mengenai permasalahan yang akan di bahas. Dalam hal ini peneliti menemukan informan yang dianggap kompeten untuk memberikan informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang diangkat. Dalam penelitian ini yaitu DR. Drs. H. Slamet Riyadi, M.Si. Ak yang menjabat sebagai Vice President di PT. Persada duta Beliton Surabaya, serta informan penting lainnya.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode Observasi, Interview, dan Dokumentasi. Untuk lebih detailnya, metode-metode tersebut akan penulis uraikan sebagai berikut :

### **1. Metode Observasi**

Secara luas observasi atau pengamatan berarti setiap kegiatan untuk melakukan pengukuran. Akan tetapi, observasi atau pengamatan disini diartikan serangkaian pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki.

Pengamatan selalu dibutuhkan untuk mengumpulkan data yang relevan dengan masalah yang diteliti dan juga memerlukan pengetahuan (teori-teori) yang mendukung dalam pelaksanaan penelitian.

Dalam hal ini yang dilakukan peneliti diantaranya untuk memperoleh data tentang :

- a) Misi dan tujuan perusahaan.
- b) Peningkatan jumlah jama'ah haji dan umroh tiap tahunnya.
- c) Kualitas dan pelayanan para jama'ah haji dan umroh
- d) Promosi, iklan, dan publikasi untuk program haji dan umroh.
- e) Keadaan fasilitas. peralatan dan mesin-mesin di perusahaan.
- f) Penentuan harga.
- g) Keahlian persaingan.
- h) Keunggulan kompetitif.

- i) Struktur organisasi perusahaan sejalan dengan strategi yang dirumuskan.

## 2. Metode Interview

Interview adalah suatu metode untuk mendapatkan data dengan mengadakan hubungan langsung bertemu muka dengan responden. Dalam wawancara ini penulis menggunakan bentuk “semi structured” artinya mula-mula peneliti (interview) menanyakan sederetan pertanyaan yang sudah terstruktur (terlampir dalam skripsi) kemudian satu persatu diperdalam dalam mengorek keterangan lebih lanjut. Dengan demikian jawaban yang diperoleh bisa meliputi semua variabel dengan keterangan yang lengkap dan mendalam.

Adapun metode interview ini digunakan diantaranya untuk memperoleh data tentang :

- a) Faktor peluang perusahaan.
- b) Faktor ancaman perusahaan.
- c) Kekuatan perusahaan.
- d) Kelemahan perusahaan.
- e) Sasaran dan tujuan perusahaan.
- f) Posisi perusahaan diantara para pesaing
- g) Misi dan tujuan perusahaan.
- h) Peningkatan jumlah jama'ah haji dan umroh tiap tahun.
- i) Kualitas dan pelayanan para jama'ah haji dan umroh.
- j) Keadaan fasilitas, peralatan dan mesin-mesin di perusahaan.

### 3. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, dan lain-lain. Dibandingkan dengan metode lain, maka metode ini agak tidak begitu sulit dalam arti apabila ada kekeliruan, sumber datanya masih tetap, belum berubah.

Dokumen yang diteliti tidak hanya dokumen resmi. Dokumen dapat berupa buku harian, surat pribadi, laporan, notulen rapat, catatan dan dokumen lainnya. Untuk lebih jelasnya, keterangan tehnik pengumpulan data tersebut diterangkan dalam bentuk matrik yang berisi metode atau tehnik yang dipakai untuk mendapatkan data-data, jenis data, dan sumber diperolehnya data berikut ini adalah matrik pengumpulan data.

Metode dokumentasi digunakan peneliti untuk memperoleh data yang diantaranya tentang :

- a) Sejarah singkat PT. Persada Duta Beliton
- b) Visi dan Misi PT. Persada Duta Beliton.
- c) Analisa SWOT.
- d) Tujuan dan sasaran PT. Persada Duta Beliton.
- e) Struktur Organisasi PT. Persada Duta Beliton.
- f) Program kerja.
- g) Brosur-brosur.
- h) Surat-surat pendukung lainnya.

**Tabel III**  
**Matrik Pengumpulan Data**

No	Obyek Data	Sumber Data	TPD	Jenis Data
1.	Faktor peluang perusahaan.	President Director	W	Primer
2.	Faktor ancaman perusahaan.	President Director	W	Primer
3.	Kekuatan perusahaan.	President Director	W	Primer
4.	Kelemahan perusahaan.	President Director	W	Primer
5.	Sasaran dan tujuan perusahaan.	President Director	W	Primer
6.	Posisi perusahaan diantara para pesaing.	President Director	W	Primer
7.	Misi dan tujuan perusahaan.	President Director	W	Primer
8.	Peningkatan jumlah jama'ah haji dan umroh tiap tahun.	Divisi haji&Umroh	W+O	Sekunder
9.	Kualitas dan pelayanan para jama'ah haji dan umroh.	Divisi Haji&Umroh	W+O	Primer
10.	Keadaan fasilitas, peralatan dan mesin-mesin di perusahaan.	Vice Director	W+O	Primer
11.	Promosi, iklan, dan publikasi untuk program haji dan umroh.	Sales Marketing	W+O	Sekunder

No	Obyek Data	Sumber Data	TPD	Jenis Data
12.	Penentuan harga.	Vice Direrctor	W	Primer
13.	Keahlian persaingan.	President Director	W+O	Primer
14.	Keunggulan kompetitif.	President Director	W+O	Primer
15.	Struktur organisasi perusahaan sejalan dengan strategi yang dirumuskan	President Director	W+O	Sekunder

#### F. Teknik Analisis Data

Menganalisa Data merupakan suatu langkah yang sangat kritis dalam penelitian. Konsep dasarnya adalah mempersoalkan pengertian, waktu pelaksanaan, maksud dan tujuan, serta kedudukan analisis datanya.

Dalam menganalisa data penulis menggunakan analisis Companantial Analisis (Teknik Analisis Dan Komponensial) penulis menggunakan teknik ini karena merupakan teknik analisis yang cukup menarik dan paling mudah dilakukan menggunakan pendekatan kontras antara elemen dan teknik ini baru layak digunakan kalau seluruh kegiatan observasi dan wawancara berulang-ulang diperoleh hasil yang maksimal sesuai dengan harapan penelitian. Tahap-tahap analisis ini; display data hasil observasi dan waawancara, pemilihan hasil observasi dan wawancara, akan menemukan elemen-elemen kontras.

## **G. Tehnik Keabsahan Data**

Ada beberapa tehnik keabsahan data yang dirumuskan oleh Lexy J. Moleong dalam bukunya yang berjudul “Metodologi Penelitian Kualitatif”, namun dalam penelitian ini, antara lain yaitu :

### **1. Perpanjangan Keikutsertaan**

Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data, keikutsertaan tersebut tidak hanya dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan peneliti pada latar penelitian.

Dalam konteks ini, dalam upaya menggali data atau informasi yang berkaitan dengan masalah penelitian, peneliti selalu ikut serta dengan informan utama dalam upaya menggali informasi yang berkaitan dengan fokus penelitian.

### **2. Ketekunan pengamatan**

Ketekunan pengamatan dilakukan dengan maksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.

Dalam konteks ini, peneliti melakukan pengamatan terlebih dahulu secara tekun sebelum mengambil pembahasan penelitian. Kemudian peneliti menemukan masalah menarik untuk dibedah, yaitu masalah Analisa SWOT.

### **3. Pemeriksaan sejawat melalui diskusi**

Tehnik ini diperlukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan

sejawat. Dalam konteks ini, dalam upaya melakukan sosialisasi dan penyempurnaan hasil penelitian, peneliti melakukan diskusi dengan rekan-rekan sejawat. Melalui ujian proposal penelitian skripsi yang dihadiri oleh rekan-rekan sejawat serta didampingi oleh dosen penguji proposal penelitian. Hal ini dilakukan dengan maksud agar hasil penelitian nantinya dapat menjadi lebih baik.

## **BAB IV**

### **DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat PT. Persada Duta Beliton**

PT. Persada Duta Beliton yang bergerak dibidang biro perjalanan (travelling) wisata dan penyelenggaraan haji dan umroh berdiri sejak tahun 2001 bertepatan pada tanggal 30 Oktober, yang didirikan oleh Bapak H. Samsul Arifin, MA sebagai pimpinan direktur utama perusahaan PT. Persada Duta Beliton. Pada awalnya PT. Persada Duta Beliton hanya bergerak dibidang reservation hotel dan tiket pelayaran, bersama agen Pelayaran Nasional Indonesia (PELNI) yang pertama kali kantor PT. Persada Duta Beliton di Perak Kalimas. Dan dengan berjalannya waktu PT. Persada Duta Beliton mengalami perkembangan pesat di bidang tersebut. Akhirnya PT. Persada Duta Beliton membuka program layanan dan penyelenggaraan Haji dan Umroh serta Tours, yang berlangsung sejak tahun 2001 sampai sekarang dan kantornya dipindahkan ke jl. Diponegoro No. 48 B Surabaya. Pengembangan usaha tersebut juga melalui reservation dan tiket yang bekerjasama dengan agen penerbangan dan hotel baik itu Nasional dan Internasional.

Pelayanan dan penyelenggaraan tour haji dan umroh menjadi program utama dan tujuan PT. Persada Duta Beliton karena pada awalnya pendiri menginginkan untuk berangkat ke tanah suci dan setelah menjalankan

ataupun umroh pada setiap tahun. Dan dengan proses yang lebih mudah serta harga yang lebih rendah atau dengan gratis. Akhirnya Bapak Samsul Arifin mendirikan layanan penyelenggaraan haji dan umroh plus. Dengan demikian beliau dapat pergi ketanah suci pada setiap tahunnya untuk melaksanakan umroh ataupun haji. Dengan mengajak umat islam untuk menjalankan ibadah tersebut bagi yang mampu. Disamping itu juga karena disebabkan semakin bertambahnya jumlah jama'ah haji di Indonesia tiap tahunnya dan untuk memberikan kesempatan bagi mereka-mereka yang tidak mempunyai waktu untuk melakukan haji dan umroh karena sibuk ataupun lainnya sehingga PT. Persada Duta Beliton ingin membantu dan meringankan tugas awalnya adalah urusan dari DEPAG.

Dengan usaha yang begitu keras dan dengan melakukan kerjasama dengan DEPAG maka usaha tersebut sampai sekarang dijalankan dan sisi lain juga tentang mengembangkan usaha reservation hotel dan tiket karena usaha tersebut saling terkait. PT. Persada Duta Beliton lebih mengoptimalkan kebutuhan umat islam untuk menyempurnakan Rukun Islam yang kelima dan memberikan peluang kembali bagi jama'ah haji untuk menunaikan umroh yang juga merupakan ajaran sunnah untuk lebih meningkatkan keimanan umat Islam.

## 2. Letak Geografis PT. Persada Duta Beliton

Letak PT. Persada Duta Beliton berada di jl. Diponegoro No. 48 B Surabaya dengan batas-batas sebagai berikut :

- a. Sebelah timur (depan) Jl. Diponegoro.
- b. Sebelah barat (belakang) berbatasan dengan Jl. Darmo.

- c. Sebelah utara (sisi kanan) berbatasan dengan kantor Telkom Jl. Kapuas.
- d. Sebelah selatan (sisi kiri) berbatasan dengan rumah makan pujasera.

### 3. Visi PT. Persada Duta Beliton

“ Your Satisfaction Is Our Goal “

### 4. Misi PT. Persada Duta Beliton

- a) Membuka kemudahan bagi orang islam yang menjalankan ibadah haji dan umroh.
- b) Menyatukan seluruh umat islam dalam forum silaturahmi baik itu antar pengurus maupun antar calon jama'ah.
- c) Menumbuh kembangkan generasi islami yang berpotensi untuk menyemarakkan agama islam dengan membuka berbagai aktifitas agama Islam.
- d) Mempertahankan eksistensi agama islam dalam bidang pelayanan umum sebagai biro perjalanan khusus.
- e) Menjadikan PT. Persada Duta Beliton sebagai suatu wadah yang serba guna dalam menyikapi seluruh aktifitas dan kinerja para intelektual Islam.
- f) Membuka kemudahan untuk menjalankan tugas dinas, hubungan silaturahmi dan pemanfaatan waktu dengan kemudahan mendapatkan alat transportasi dengan cepat dan tepat waktu.
- g) Kemudahan dalam pengurusan pembuatan visa ataupun passport.
- h) Memudahkan segala bentuk perjalanan khusus, seperti halnya tour dan travel.

- i) Mempercepat hubungan silaturrahi antar umat Islam dalam bentuk. Penyediaan biro perjalanan dalam program paket umroh dan haji.
- j) Mempererat tali persaudaraan antar calon jamaah PT. Persada Duta Beliton dengan pengurus serta staff yang biasa dilakukan dengan bentuk perkumpulan arisan rutin antar jamaah dan pengurus.
- k) Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan para anggota atau staff PT. Persada Duta Beliton dengan cara melaksanakan pengajian atau Yasinan rutin setiap hari Kamis malam.

#### 5. Kedudukan PT. Persada Duta Beliton

Pada awalnya PT. Persada Duta Beliton hanya bergerak dibidang reseration hotel dan tiketing. Sedangkan pada saat ini karena ingin mewujudkan suatu pelaksanaan haji dan umroh yang mudah dan lancar dan membantu pada kekhusyu'an ibadah. Maka dibentuklah program penyelenggaraan ibadah haji meningkat jumlahnya, karena di indonesia mayoritas umat islam. Untuk itu perlu adanya pengelolaan penyelenggaraan yang baik dan benar, sehingga akan membantu pada lancarnya keikhlasan para jama'ah haji dan umroh.

#### 6. Manfaat Jasa PT. Persada Duta Beliton

Manfaat jasa ini tentu difokuskan pada program penyelenggaraan haji dan umroh :

- a) Memberikan segala kemudahan dalam prosedur pelaksanaan konvensi, travel, dan reservation dan lain-lain.

- b) Menjamin agar keramahtamahan PT. Persada Duta Beliton selalu menimbulkan kepercayaan.
- c) Menstandarisasi mutu jasa yang diberikan berada pada level (tingkat) yang setinggi-tingginya.
- d) Menyediakan paket-paket yang menarik baik dalam dan luar negeri dalam bentuk budget terbatas.

#### 7. Sasaran PT. Persada Duta Beliton Surabaya

- a) Instansi-instansi pemerintahan
- b) Company
- c) Perorangan
- d) Bank-bank
- e) Pondok pesantren

#### 8. Inventaris PT. Persada Duta Beliton

##### a. Inventaris Keras

- |                  |           |
|------------------|-----------|
| 1) Komputer      | : 5 Buah  |
| 2) Meja komputer | : 5 Buah  |
| 3) Printer       | : 5 Buah  |
| 4) Telepon       | : 11 Buah |
| 5) Meja kerja    | : 6 Buah  |
| 6) Kursi kerja   | : 9 Buah  |
| 7) Meja tamu     | : 2 Buah  |

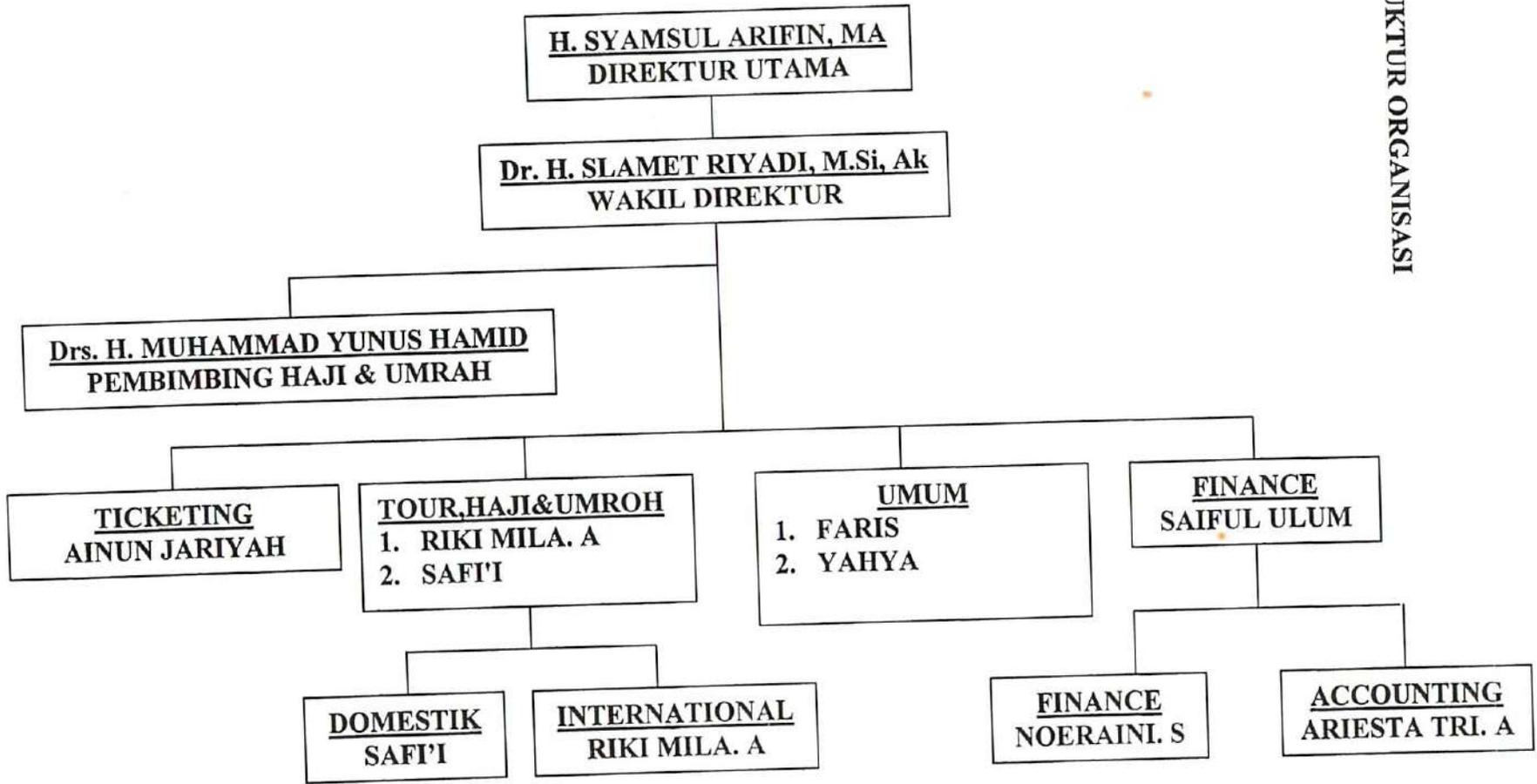
8) Kursi tamu	: 14 Buah
9) Faximile	: 1 Buah
10) Televisi	: 2 Buah
11) Kulkas	: 1 Buah
12) Dispenser	: 1 Buah
13) Mukena	: 2 Buah
14) Sajadah	: 4 Buah
15) Almari kantor	: 3 Buah
16) Loker	: 3 Buah
17) Kendaraan	: 1 Mobil Panther
18) AC	: 5 Buah
19) Gedung PT. Persada Duta Beliton	: 1 Buah

**b. Inventaris Lunak**

- 1) Dokumen-dokumen penting
- 2) Laporan-laporan untuk kantor
- 3) Tanda bukti sebagai dokumen
- 4) Foto-foto dokumen
- 5) Brosur
- 6) Buku catatan
- 7) Kartu nama
- 8) Ticket kosong
- 9) Kertas-kertas

**STRUKTUR ORGANISASI  
PT. PERSADA DUTA BELITON**  
Jl. Diponegoro No. 48 B Surabaya

9. STRUKTUR ORGANISASI



### **Struktur Organisasi PT. Persada Duta Beliton**

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1. President Director              | : H. Samsul Arifin, MA            |
| 2. Vice President                  | : Drs.H. Slamet Riyadi, M. Si, Ak |
| 3. Finance Director                | : Saiful Ulumulrijal, SE          |
| 4. Accounting                      | : Ariesta Tri Amalia, ST          |
| 5. Cashier                         | : Ariesta Tri Amalia, ST          |
| 6. Debt Collector                  | : Farid Efendi                    |
| 7. Sales Marketing dan Divisi Tour | : Riki Mila Achmadi               |
| 8. Ticketing                       | : Ainun Djariyah, S. Sos          |
| 8. Office Boy                      | : Yahya                           |
| 9. Driver                          | : Abdur Rohman                    |
10. Pembimbing ibadah haji dan umroh. :
- a) Prof. Dr. H. M. Ridlwan Nasir , MA ( Rektor IAIN Sunan Ampel Surabaya)
  - b) Drs. KH. M. Yunus A. Hamid (Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Jakarta )
  - c) Habib Ja'far bin Ali Baharun (Pondok Pesantren Tarbiyatus Tijaniah Brani- Maron Probolinggo )
11. Tim kesehatan ibadah haji dan umroh :
- a) Dr. Hj. Endah Sulastiana
  - b) DR. H. Kuntjoro Tjahjo Martono

## 10. Program Kerja (Job Description)

Adapun program kerja dari masing-masing jabatan yang tersusun dalam struktur organisasi PT. Persada Duta Beliton yaitu :

### a. President Director

- 1) Memimpin semua karyawan perusahaan PT. Persada Duta Beliton.
- 2) Mengontrol seluruh kegiatan operasional, administrasi, keuangan, kesekretariatan dan pelayanan umum.
- 3) Memberikan solusi keputusan mengenai masalah operasional, administrasi, keuangan dan pelayanan umum.
- 4) Mengkoordinasi segala kegiatan operasional, administrasi, keuangan dan pelayanan umum.
- 5) Mengarahkan perusahaan untuk mencapai tujuan secara professional.
- 6) Selain kepada biro jasa tour, umroh dan haji juga mencakup jabatan sebagai marketor dalam rangka mempromosikan program-program tour di level rekan-rekan kerjanya.

### b. Vice President

- 1) Wakil dari Presdir, yaitu yang membantu pimpinan perusahaan dan menggantikan wewenang ketika Presdir sedang berhalangan baik yang berkenaan dengan urusan internal maupun eksternal perusahaan.
- 2) Mengontrol karyawan secara langsung ketika karyawan dihadapkan oleh berbagai problem.
- 3) Bantu pekerjaan proses dan pengelolaan tour, umroh dan haji

c. Finance Director

- 1) Mengatur keuangan perusahaan dan juga sebagai pengambil kebijaksanaan dalam proses masuk keluar keuangan yang masih berada dibawah pengawasan presdir.
- 2) Membantu proses keluar masuknya sistem keuangan yang terjadi di PT. Persada Duta Beliton.

d. Accounting

- 1) Mengontrol dan memeriksa kinerja dari kasir dan debt kolektor.
- 2) Mencatat laporan dan kontrol ticketing untuk dimasukkan pada buku besar.
- 3) Melaporkan perkembangan keuangan kepada Vice President yang merangkap jabatan juga sebagai Finance Director.

e. Cashier

- 1) Menerima dan mengeluarkan transaksi dari para pembeli tiket, jamaah bahkan pihak kerjasama yang mendukung usaha PT. Persada Duta Beliton.
- 2) Menerima dan mengeluarkan transaksi kebutuhan kantor (AL).

f. Debt Collector

- 1) Mengumpulkan bukti pembayaran dari pihak kasir lewat transaksinya.
- 2) Menagih tagihan hutang piutang perusahaan.

g. Sales Marketing dan Divisi Tour

- 1) Menyaring informasi up to date untuk perkembangan PI. Persada Duta Beliton
- 2) Mempromosikan pelayanan dan paket tour maupun paket umroh dan haji untuk menarik jamaah.
- 3) Merencanakan dan menyusun paket tour baik domestik maupun Internasional (umroh dan haji) dan melaksanakan tour yang telah direncanakan.
- 4) Mendata para tamu wisata dan jamaah (haji dan umroh) dan membuat schedule perjalanan wisata.
- 5) Mengembangkan ide dan temuan baru bagi PT. Persada Duta Beliton.
- 6) Memandu pelaksanaan tour (Tour Leader / Guide).
- 7) Mengetahui perkembangan pasar dan keinginan para customer.

#### h. Ticketing

- 1) Reservation hotel dan tiket.
- 2) Messenger (pengantar).
- 3) Melaksanakan semua tugas atau dinas yang berhubungan dengan lingkungan diluar perusahaan.
- 4) Mengantar dan mengambil dokumen dan tiket dengan pihak luar.

#### i. Office Boy

- 1) Membersihkan kantor sebelum dan sesudah aktivitas kerja serta perabotan kantor dan menjaga keamanan kantor.

- 2) Melaksanakan segala perintah yang berhubungan dengan pekerjaan ringan, seperti foto copy, konsumsi dan lain-lain.

j. Driver

- 1) Mengantar dan menemani Presdir dan karyawan dan harus berurusan dengan pihak luar perusahaan.

k. Pembimbing

- 1) Memberikan manasik saat pemberangkatan haji atau umroh.

## BAB V

### PENYAJIAN DAN ANALISA DATA

#### A. Analisa Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal

Analisa dari faktor-faktor yang menjadi keunggulan strategi bagi PT. Persada Duta Beliton Surabaya berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diuraikan sebagai berikut :

Tabel V

Analisa lingkungan Internal dan Eksternal

No	Faktor Internal	No	Faktor Eksternal
	Kekuatan		Peluang
1.	Lokasi PT. Persada Duta Beliton	1.	Jalur utama lalu lintas
2.	Marketing dan pangsa pasar yang dituju	2.	Keahlian persaingan
3.	Bentuk arsitektur bangunan, interior, dan dekorasi serta lingkungan yang bersih dan nyaman	3.	Struktur organisasi perusahaan sejalan dengan strategi yang dirumuskan
4.	Nama baik PT. Persada Duta Beliton	4.	Hubungan kekeluargaan dengan jama'ah haji dan umroh
5.	Proses pelayanan cepat		
6.	Keramahan dan kekeluargaan		
7.	Kepercayaan		
8.	Jumlah peserta haji dan umroh tiap tahunnya		
9.	Memiliki pembimbing ibadah haji dan umroh serta tim kesehatan yang sudah berpengalaman		

No	Faktor Internal	No	Faktor Eksternal
	Kelemahan		Ancaman
1.	Sumber daya manusia	1.	Masuknya pesaing baru
2.	Perubahan teknologi	2.	Meningkatnya kekuatan tawar-menawar jama'ah haji dan umroh
3.	Tidak adanya pembagian Job Description yang jelas.	3.	Peraturan baru pemerintah

Sumber : Dari wawancara dengan Bapak H. Samsul Arifin tanggal 9 Juni 2005

1. Faktor internal yang terdapat di PT. Persada Duta Beliton diantaranya yaitu :

a. Lokasi PT. Persada Duta Beliton

Letak PT. Persada Duta Beliton berada di Jl. Diponegoro No. 48 B Surabaya yang merupakan sentra bisnis dengan batas-batas sebagai berikut:

- 1) Sebelah timur (depan) jalur utama lalu lintas yaitu Jl. Diponegoro yang memudahkan akses ke bandara maupun ke pelabuhan, terminal, dan stasiun kereta api.
- 2) Sebelah barat (belakang) berbatasan dengan Jl. Darmo yang juga merupakan kawasan bisnis.
- 3) Sebelah utara (sisi kanan) berbatasan dengan kantor Telkom Jl.Kapuas.
- 4) Sebelah selatan (sisi kiri) berbatasan dengan rumah makan pujasera dan biro perjalanan lain.

Dengan memiliki lokasi yang strategis, maka dapat dijadikan sebagai salah satu kekuatan bagi PT. Persada Duta Beliton untuk memperoleh jama'ah umroh dan haji karena mudah diakses dari berbagai arah.

b. Marketing dan pangsa pasar

Untuk marketing atau pemasaran yang dilakukan oleh PT. Persada Duta Beliton yaitu dengan membuat iklan diberbagai media massa, misalnya di koran Suara Indonesia, Nurani, Jawa Pos, Media Indonesia. Selain itu PT. Persada Duta Beliton juga membuat buletin-buletin dan buku-buku.

Buletin yang diterbitkan oleh PT. Persada Duta Beliton selain untuk sarana promosi juga termasuk sarana-sarana dakwah, karena dalam buletin tersebut bertemakan tentang ajaran-ajaran islam, misalnya tentang Hal-hal yang membatalkan keislaman dan bertemu Rosulullah, mungkinkah ? dan pada bagian akhir halaman dicantumkan paket-paket haji dan umroh yang terdapat di PT. Persada Duta Beliton. Buletin-buletin tersebut diterbitkan di hari jum'at dan disebarakan dimasjid-masjid.

Begitu juga buku-buku panduan yang diterbitkan oleh PT. Persada Duta Beliton. Selain untuk sarana promosi juga untuk sarana dakwah. Adapun buku-buku yang diterbitkan diantaranya yaitu Rukun Islam edisi I dan Rukun Iman edisi II dan pada akhir halaman juga dicantumkan paket-paket haji dan umroh yang ada di PT. Persada Duta Beliton. Buku-buku tersebut disebarakan secara gratis melalui bank-bank, perusahaan-perusahaan dan instansi-instansi

pemerintahan yang memiliki hubungan yang baik dengan PT. Persada Duta Beliton.

Selain itu PT. Persada Duta Beliton juga melakukan promosi di berbagai daerah dan membuka jaringan di daerah tersebut. Tujuan PT. Persada Duta Beliton datang ke daerah-daerah tersebut adalah selain untuk promosi juga untuk memberi pemahaman pada mereka tentang pentingnya ibadah haji bagi yang mampu, dan umroh yang juga disunnahkan. Kebanyakan orang-orang daerah yang mampu, hanya lebih memfokuskan diri untuk pergi haji, padahal umroh juga disunnahkan

Pangsa pasar yang dituju oleh PT. Persada Duta beliton untuk program haji dan umroh yaitu:

- 1) Instansi-instansi pemerintahan
  - 2) Company
  - 3) Perorangan
  - 4) Bank-bank
  - 5) Pondok pesantren
- c. Bentuk arsitektur bangunan, interior dan dekorasi

Kantor PT. Persada Duta Beliton merupakan bangunan yang berlantai 3 dan arsitektur yang sederhana namun tertata rapi dan bersih. Dilantai bawah adalah ruang reseptionist dan cashier. Dan pada dinding-dindingnya terdapat potret makkah dengan ukuran besar, tempat-tempat bersejarah yang terdapat di makkah dan madinah, kaligrafi arab serta dua buah aquarium yang berisi

ikan louhan dengan ukuran besar yang juga menarik perhatian pengunjung di PT. Persada Duta Beliton. Lantai dua adalah ruang President Direktur, Vice Direktur, Accounting, Musholla, dan kamar mandi. Lantai tiga adalah ruangan kosong yang biasanya untuk manasik haji para calon jama'ah haji dan umroh.

d. Nama baik PT. Persada Duta Beliton

PT. Persada Duta Beliton berdiri sejak 1999 tahun yang sampai saat ini mempunyai hubungan dengan berbagai perusahaan-perusahaan travel dan memiliki kerjasama yang sangat baik. Selain dengan perusahaan-perusahaan travel hubungan dengan para jama'ah yang mengikuti program haji dan umroh di PT. Persada Duta Beliton juga sangat harmonis.

Salah satu yang pernah dilakukan oleh PT. Persada Duta Beliton untuk menjaga nama baiknya yaitu, pada saat haji tahun 2004 karena terlalu banyak jumlah jama'ah haji di tahun itu maka banyak jama'ah haji yang mendapat kuota dari pemerintah, termasuk jama'ah dari PT. Persada Duta Beliton yang mendapat kuota sebanyak 50 orang, padahal PT. Persada Duta Beliton telah memberi uang muka untuk hotel dan restourant yang telah dipesan di Makkah dan Madinah. Oleh sebab itu PT. Persada Duta beliton mengalami kerugian, namun untuk tetap menjaga nama baik dan kepercayaan pada jama'ah, maka PT. Persada Duta beliton tetap memberangkatkan jama'ahnya ditahun 2005 dan membayar uang muka para jama'ah yang mendapat kuota.

e. Fasilitas yang dimiliki oleh PT. Persada Duta Beliton untuk para calon jama'ah adalah sebagai berikut :

1. Jama'ah umroh

- a) Tiket pesawat Economy Class
- b) Makanan menu Indonesia
- c) Guide atau Muthawif berpengalaman
- d) Transportasi dengan kendaraan Full AC
- e) Ziarah sesuai dengan Itenary
- f) Bagasi sesuai dengan ketentuan Airlines
- g) Bimbingan Manasik Umroh
- h) Perlengkapan Umroh.

2. Jama'ah haji

- a) Tiket pesawat Economy Class
- b) Transportasi denan bus full AC
- c) Konsumsi 3 kali sehari dengan menu Indonesia
- d) Akomodasi hotel berbintang
- e) Guide atau Muthawif yang berpengalaman
- f) Ziarah di Makkah, Madinah dan Jeddah
- g) Tenda arofah mina full AC
- h) Perlengkapan antara lain : Koper, Tas Cabin, Tas Pinggang (pria)  
Tas wanita, Seragam, Pakaian Ihrom (pria), Mukena, Bergo, Baju  
Taqwa, Kantong Batu, Ikat pinggang, payung, Buku Manasik dan  
buku do'a-do'a
- i) Bimbingan Manasik haji di tanah air dan tanah suci

j) Air Zam-zam 5-10 liter

Selain yang disebut diatas para jama'ah haji dan umroh sudah memiliki asuransi senilai Rp. 50.000.000,- selama 3 (tiga) bulan.

f. Kualitas pelayanan kerja cepat

PT. Persada Duta Beliton memiliki kerjasama dengan beberapa perusahaan transportasi antara lain : PT. Garuda Indonesia, PT. Star Air, PT. Lion Air dan lain-lain, yang dapat memudahkan untuk dapat melakukan pemesanan tiket secara cepat. Kegesitan pemberian pelayanan itulah yang membuktikan komitmen total perusahaan yang dinyatakan dalam misinya.

g. Keramahan dan kekeluargaan

Sikap ramah dan kekeluargaan menjadi salah satu modal utama PT. Persada Duta Beliton untuk menjalin hubungan dengan setiap pengunjung dan para jama'ah yang memiliki minat untuk pergi menunaikan ibadah haji dan umroh dengan menggunakan jasa dari PT. Persada Duta Beliton Surabaya.

h. Kepercayaan

PT. Persada Duta Beliton termasuk perusahaan jasa yang telah mendapatkan kepercayaan penuh dari sebagian besar masyarakat untuk membantu meringankan dan memudahkan dalam melaksanakan aktifitas. PT. Persada Duta Beliton telah menyiapkan, menyediakan dan memudahkan pembuatan paspor, dan mempersiapkan segala kebutuhan guna memudahkan setiap umat yang akan menunaikan Umroh dan haji.

i. Jumlah peserta haji dan umroh tiap tahunnya

1. Jama'ah umroh:

- a) Bulan Juni sampai November 2003 sebanyak : 113 orang
- b) Tanggal 7 Mei 2004      sebanyak            : 44 Orang
- c) Tanggal 14 Mei 2004    sebanyak            : 24 Orang
- d) Tanggal 20 Mei 2004    sebanyak            : 21 Orang
- e) Tanggal 9 Juli 2004     sebanyak            : 6 Orang
- f) Tanggal 21 Juli 2004    sebanyak            : 9 Orang
- g) Tanggal 11 Oktober 2004 sebanyak            : 49 Orang
- h) Pertengahan Ramadhan   sebanyak            : 16 Orang
- i) Tanggal 20 Oktober 2004 sebanyak            : 21 Orang
- j) Tanggal 20 Mei 2005     sebanyak            : 6 Orang

2. Jama'ah haji.

- a) Jama'ah haji tahun 2003   sebanyak            : 30 Orang
- b) Jama'ah haji tahun 2004   sebanyak            : 197 Orang
- c) Jama'ah haji tahun 2005   sebanyak            : 70 Orang

j. Memiliki pembimbing ibadah haji dan umroh serta tim kesehatan yang sudah berpengalaman.

Pembimbing ibadah dan manasik haji yang terdapat di PT. Persada

Duta Beliton diantaranya yaitu :

- 1) Prof. Dr. H. M. Ridlwan Nasir , MA ( Rektor IAIN Sunan Ampel Surabaya)

2) Drs. KH. M. Yunus A. Hamid (Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Jakarta )

3) Habib Ja'far bin Ali Baharun (Pondok Pesantren Tarbiyatus Tijaniah Brani- Maron Probolinggo )

Tim kesehatan untuk para jama'ah haji PT. Persada Duta Beliton yaitu :

1) Dr. Hj. Endah Sulastiana

2) DR. H. Kuntjoro Tjahjo Martono

1. Faktor kelemahan yang terdapat di PT. Persada Duta Beliton antara lain yaitu :

a) Sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap organisasi, termasuk organisasi bisnis. Dalam hal ini yang harus ditekankan pada PT. Persada Duta Beliton adalah bahwa meskipun dalam setiap perusahaan ada satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia yang terdapat dalam perusahaan, dalam arti yang sebenar-benarnya, setiap manajer adalah sumber daya manusia. Berarti yang diperlukan keterlibatan aktif setiap manajer dalam mengambil keputusan. Salah satunya yaitu perlu adanya kedisiplinan, analisis pekerjaan, standar pengukuran kinerja, penilaian kinerja, perencanaan dan pengembangan karir yang dilakukan secara berkesinambungan.

b) Perubahan teknologi

Karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang saat ini demikian pesat sehingga bisa dikatakan bahwa umat manusia belum pernah mengalami perkembangan secepat itu, perkembangan yang amat pesat itu berakibat antara lain pada “lahirnya” berbagai ilmu yang baru dan aneka ragam temuan dan terobosan terjadi dalam bidang teknologi. Berbagai temuan dan terobosan tersebut sudah sedemikian rupa sehingga dapat dikatakan bahwa tidak ada lagi segi-segi dan proses pengelolaan bisnis yang tidak disentuh oleh teknologi tersebut.

Dengan adanya terobosan baru ini PT. Persada Duta Beliton belum menggunakan fasilitas internet untuk memberikan kemudahan bagi konsumen yang akan mendaftarkan diri dengan demikian proses pendaftaran akan lebih efektif dan efisien

c) Tidak adanya pembagian Job Description yang jelas.

Dalam membuat deskripsi jabatan sebaiknya dalam jabatan tersebut memiliki kaitan proses yang jelas. Adanya kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan pada perangkap jabatan yang mana pekerjaan itu terkadang tidak merupakan satu proses dengan pekerjaan jabatan yang dijabatnya. Seseorang akan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan karena beberapa hal. Mungkin karena suatu jabatan formalitasnya sering tidak dapat memenuhi syarat tersebut harus ada kaitan proses dan jika

tugas dalam suatu jabatan yang bukan suatu proses, itu disebut tugas tambahan.

### 3. Faktor eksternal yang menjadi peluang di PT. Persada Duta Beliton Surabaya.

#### a) Jalur utama lalu lintas

Lokasi keberadaan PT. Persada Duta Beliton merupakan salah satu jalur utama lalu lintas di Surabaya, yaitu di jalan Diponegoro no. 48B, di mana jalan ini merupakan kawasan bisnis dan memudahkan akses ke bandara, pelabuhan, terminal maupun stasiun kereta api karena mudah dijangkau dari berbagai arah.

#### b) Keahlian bersaing

Kedudukan PT. Persada Duta Beliton dengan perusahaan travel-travel haji dan umrah yang lainnya memiliki keahlian dalam bersaing terutama dalam memberikan kepercayaan dan pelayanan bagi jama'ah haji dan umrah. Kepuasan para jama'ah sangat diutamakan bagi PT. Persada Duta Beliton.

#### c) Penentuan harga

Penentuan harga yang ditetapkan PT. Persada Duta Beliton sangat sesuai dengan pelayanan yang diberikan kepada para jama'ah haji dan umrah dengan segala fasilitas yang sangat memuaskan bagi para jama'ah, dari mulai kemudahan proses keberangkatan, pesawat ekonomi class, transportasi dengan bus full AC, konsumsi dengan menu indonesia, akomodasi hotel berbintang, guide atau muthowif yang berpengalaman, ziarah di Mekkah, Madinah, dan

Jeddah, tenda Arafah full AC, perlengkapan haji dan umrah, bimbingan manasik haji-umrah di tanah air dan di tanah suci.

d) Struktur organisasi perusahaan sejalan dengan strategi yang dirumuskan.

Dalam struktur organisasinya, PT. Persada Duta Beliton telah menempatkan karyawannya yang tepat dan pada tempat yang tepat. Masing-masing karyawan memiliki kemampuan dan keahlian di bidangnya masing-masing dan terdapat kerjasama antara karyawan yang satu dengan yang lain.

e) Hubungan kekeluargaan dengan jama'ah haji dan umroh.

Hubungan kekeluargaan yang sampai saat ini masih tetap dijalin oleh PT. Persada Duta Beliton dengan para jama'ah haji dan umroh, salah satunya yaitu mengadakan arisan setiap satu bulan sekali sebagai sarana silaturahmi dan agar tetap terjalinnya persaudaraan antara rombongan jama'ah haji selama ditanah suci dan hubungan baik dengan PT. Persada Duta Beliton.

Selain itu PT. Persada Duta Beliton juga mengirim kartu ucapan bagi para jama'ah yang berulang tahun mulai dari angkatan pertama sampai saat ini.

4. Faktor ancaman yang terdapat di PT. Persada Duta Beliton adalah :

a) Masuknya pesaing baru

Persaingan merupakan kenyataan hidup dalam dunia bisnis, kenyataan ini dihadapi bukan hanya oleh perusahaan yang tergolong lemah tapi juga perusahaan yang kuat sekalipun. Para pendatang baru tersebut dapat dipastikan akan berupaya merebut pasar-pasar tertentu dengan berbagai cara.

Dalam kondisi demikian, PT. Persada Duta Beliton pasti menghadapi tantangan dan suasana persaingan yang mungkin makin tajam, akan tetapi dengan mutu yang lebih tinggi dan lebih mementingkan kepuasan jama'ah maka akan menjadikan PT. Persada Duta Beliton mampu bersaing dengan perusahaan travel yang lain.

b) Meningkatnya kekuatan tawar menawar jama'ah haji dan umroh.

Tujuan utama PT. Persada Duta Beliton adalah memberikan pelayanan kepada para jama'ah haji secara memuaskan. Dari mulai kemudahan dalam proses keberangkatan, sampai kembali ketanah air. Fasilitas yang diberikan diantaranya yaitu akomodasi hotel berbintang. Kenyamanan para jama'ah lebih menginginkan fasilitas yang memuaskan dan dengan harga yang murah. Sejauh ini yang lebih diutamakan adalah dengan mutu yang lebih tinggi dan lebih mementingkan kepuasan jama'ah maka akan menjadikan PT. Persada Duta Beliton mampu bersaing dengan perusahaan travel lain.

c) Peraturan baru pemerintah.

Peraturan baru pemerintah yang baru-baru ini dikeluarkan adalah para jama'ah haji yang sudah pernah melaksanakan ibadah haji tidak diperkenankan untuk mendaftarkan diri menjadi calon jama'ah haji di tahun ini dan harus menunggu lima tahun lagi. Hal ini bertujuan untuk memberikan peluang bagi calon jama'ah haji lain yang belum pernah berhaji. Ini menjadikan peluang PT. Persada Duta Beliton untuk mendapatkan jama'ah

haji lebih banyak lagi menjadi terhambat, karena kebanyakan jama'ah haji "plus" adalah mereka yang rata-rata telah berhaji minimal 1 kali.

## **B. Perumusan Matrik**

Dengan analisa SWOT, melalui pengolahan data hasil dilakukan oleh peneliti, maka dapat diketahui faktor-faktor apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi perusahaan. Kemudian untuk masing-masing faktor diberikan bobot dan nilai urutan. Dari pemberian bobot dan nilai urutan tersebut selanjutnya data diolah oleh peneliti sehingga dapat diketahui besarnya pengaruh lingkungan eksternal dan internal melalui matrik EFAS dan IFAS.

**Tabel VI**  
**Matrik EFAS dan IFAS**

No	Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot×Rating
	<b>Kekuatan</b>			
1.	Lokasi PT. Persada Duta Beliton	0,15	4	0,60
2.	Marketing dan pangsa pasar yang dituju	0,10	3	0,30
3.	Bentuk arsitektur bangunan, interior dan dekorasi	0,10	3	0,30
4.	Nama baik PT. Persada Duta Beliton	0,05	2	0,10
5.	Proses pelayanan kerja cepat	0,05	2	0,10
6.	Keramahan dan kekeluargaan	0,10	3	0,30
7.	Kepercayaan	0,10	3	0,30
8.	Jumlah peserta haji dan umroh tiap tahunnya.	0,10	3	0,30
9.	Memiliki pembimbing haji dan umroh serta tim kesehatan yang sudah berpengalaman	0,10	3	0,30
	<b>Kelemahan</b>			
1.	Sumber Daya Manusia	0,05	2	0,10
2.	Perubahan teknologi	0,05	2	0,10
3.	Tidak adanya pembagian Job Description yang jelas	0,05	2	0,10
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>290</b>

No	Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot×Rating
	<b>Peluang</b>			
1.	Jalur utama lalu lintas	0,15	4	0,60
2.	Keahlian persaingan.	0,15	4	0,60
3.	Struktur organisasi perusahaan sejalan dengan strategi yang dirumuskan.	0,10	3	0,30
4.	Hubungan dengan jama'ah haji dan umroh	0,15	4	0,60
	<b>Ancaman</b>			
1.	Masuknya pesaing baru	0,15	4	0,60
2.	Meningkatnya kekuatan tawar-menawar jama'ah haji dan umroh	0,15	4	0,60
3.	Peraturan baru pemerintah	0,15	4	0,60
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>390</b>

**C. Analisa Data tentang Penerapan Strategi yang tepat pada PT. Persada  
Duta Beliton Surabaya.**

Dari hasil pengumpulan data diatas, selanjutnya dapat disusun strategi yang tepat dengan menggunakan matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Berdasarkan pendekatan tersebut kita dapat membuat berbagai kemungkinan alternatif strategi SO, ST, WO, WT.

Untuk faktor kekuatan dan kelemahan (S dan W) disusun dari hasil perhitungan IFAS dari urutan terbesar hingga terkecil secara berturut-turut, begitu juga halnya dengan faktor peluang dan ancaman (O dan T) dibuat dari hasil perhitungan EFAS. Untuk lebih jelasnya akan ditampilkan matrik SWOT sebagai berikut :

Tabel VII

## Matrik SWOT

IFAS	<b>Strength</b> 1. Lokasi PT. Persada Duta Beliton 2. Marketing dan pangsa pasar 3. Bertuk arsitektur bangunan, interior, dan dekorasi, serta lingkungan bersih dan nyaman 4. Nama baik PT. Persada duta Beliton 5. Keramahan dan kekeluargaan 6. Kualitas pelayanan cepat 7. Kepercayaan 8. Jumlah peserta haji dan umroh tiap tahunnya 9. Memiliki pembimbing haji dan umroh dan tim kesehatan yang sudah berpengalaman	<b>Weakness</b> 1. Sumber daya manusia 2. Perubahan teknologi 3. Tidak adanya pembagian Job description yang jelas
<b>Opportunity</b> 1. Jalur utama lalu lintas 2. Keahlian persaingan 3. Struktur organisasi perusahaan sejalan dengan strategi yang dirumuskan 4. Hubungan dengan jama'ah haji dan umroh	<b>SO</b> 1. Perluasan pangsa pasar 2. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan ketrampilan dan pendidikannya sehingga dapat mempertahankan kualitas pelayanan	<b>WO</b> 1. PT. Persada Duta Beliton lebih intensif melakukan pendekatan terhadap lembaga islam untuk sosialisasi untuk program pelayanan 2. Mengadakan kerjasama dengan travel-travel lain
<b>Threath</b> 1. Masuknya pesaing baru 2. Meningkatnya kekuatan tawar-menawar jama'ah haji dan umroh 3. Peraturan baru pemerintah	<b>ST</b> 1. Meningkatkan pelayanan dan kepercayaan para jama'ah 2. Mempertahankan kinerja perusahaan	<b>WT</b> 1. Penyempumaan teknologi 2. Peningkatan sumber daya manusia 3. Pembagian job description yang jelas

Berdasarkan hasil analisa lingkungan eksternal dan internal diketahui bahwa posisi PT. Persada Duta Beliton Surabaya saat ini berada pada posisi agresif, sehingga perusahaan dapat melakukan tindakan yang agresif dengan memanfaatkan peluang yang ada untuk merebut pasar serta untuk mengantisipasi

persaingan yang semakin ketat. Pada posisi tersebut strategi yang layak diterapkan oleh PT. Persada Duta Beliton Surabaya meliputi usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini digunakan bila masih banyak jama'ah yang belum terjangkau di daerah pemasaran kita, selain itu strategi yang dapat diterapkan product Development Strategy yang merupakan suatu usaha agar perusahaan dapat meningkatkan atau memodifikasikan produk dan jasa yang ada sekarang. Startegi ini menyangkut perubahan atau penyempurnaan dan penambahan jasa yang ditawarkan kepada jama'ah. Upaya yang dapat dilakukan melalui strategi ini adalah dengan perluasan pangsa pasar, memberi kesempatan pada karyawan untuk meningkatkan pndidikannya sehingga kualitas pelayanan dapat dipertahankan, sosialisasi untuk jasa, kerjasama dengan travel lain, meningkatkan pendapatan, mempertahankan kinerja perusahaan, penyempurnaan teknologi serta adanya kemudahan prosedur. Semua strategi yang telah diusulkan dalam pembahasan kasus tersebut, pada prinsipnya merupakan usaha untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui jasa-jasa yang ada.

Berdasarkan perbandingan antara alternatif strategi yang dihasilkan melalui analisa SWOT dengan yang telah diterapkan pada PT. Persada Duta Beliton Surabaya memiliki strategi yang cukup efektif dan sesuai dengan tujuan perusahaan, akan tetapi lebih baiknya strategi yang dihasilkan melalui analisa SWOT dapat dijadikan masukan pada PT. Persada Duta Beliton, sehingga perusahaan akan mampu bersaing dengan perusahaan lain yang lebih baik, serta dapat lebih meningkatkan perkembangan usaha dalam pencapaian tujuan untuk kegiatan pemasaran.

Di dalam menyusun suatu strategi bisnis, pihak manajemen harus memeriksa berbagai faktor keunggulan strategi perusahaan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan secara efektif. Dengan analisa dan diagnosa berbagai faktor strategi, diharapkan dapat mengembangkan profil keuntungan strategi dan mempertemukannya dengan profil kesempatan dan tantangan lingkungan untuk menciptakan berbagai kondisi optimal dalam menyelesaikan dan merubah strategi atau kebijakan. Jika strategi yang dilakukan sesuai tujuan dan mencapai keberhasilan, maka strategi tersebut masih tetap dipakai dengan penambahan-penambahan yang disesuaikan dengan perkembangan kondisi yang ada sekarang. Dan pergantian strategi dapat dilakukan pada saat strategi yang ditetapkan dan sudah dilaksanakan ternyata tidak sesuai dengan apa yang diharapkan atau yang telah ditargetkan.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan data yang penulis sajikan dan dari hasil analisis pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Faktor internal yang meliputi kekuatan di PT. Persada Duta Beliton diantaranya yaitu lokasi perusahaan yang mudah dijangkau dari berbagai arah, Marketing yang dilakukan yaitu membuat iklan, buletin dan buku-buku panduan, pangsa pasar yang dituju adalah Instansi-instansi pemerintahan, Company, Perorangan, Bank-bank, Pondok pesantren, bentuk arsitektur bangunan yang artistik dan lingkungan yang bersih, nama baik perusahaan, proses pelayanan cepat, keramahan dan kekeluargaan, kepercayaan jama'ah, jumlah peserta jama'ah haji dan umroh yang meningkat tiap tahunnya dan memiliki pembimbing haji dan umroh serta tim dokter yang sudah berpengalaman.

Sedangkan faktor internal yang meliputi kelemahan di PT. Persada Duta Beliton adalah kurangnya sumber daya manusia, perubahan teknologi dan tidak adanya pembagian Job Description yang jelas

2. Faktor eksternal yang meliputi peluang di PT. Persada Duta Beliton diantaranya yaitu PT. Persada Duta Beliton terletak di jalur utama lalu lintas di kota Surabaya, keahlian dalam persaingan yaitu pelayanan yang terbaik

strategi yang dirumuskan, hubungan kekeluargaan dengan jama'ah haji dan umroh.

Sedangkan faktor eksternal yang meliputi ancaman di PT. Persada Duta Beliton yaitu masuknya pesaing baru, meningkatnya kekuatan tawar menawar jama'ah, peraturan baru pemerintah.

## **B. Rekomendasi**

Adapun saran-saran dan rekomendasi yang dapat penulis berikan adalah sebagai berikut :

- 1) Peningkatan kemampuan operasional dilakukan secara berkesinambungan misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, karena manajemen menyadari bahwa betapapun tingginya produktifitas yang telah dicapai, pasti masih dapat dicari dan ditemukan cara-cara yang lebih baik sehingga produktifitas semakin meningkat.
- 2) Kalangan manajemen sendiri dituntut agar lebih mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajerial yang menjadi tanggung jawabnya seperti fungsi perencanaan yang didasarkan pada analisis yang tepat tentang masa depan yang diinginkan, penyusunan program kerja yang realistis, kesediaan mendelegasikan wewenang pada eselon yang lebih rendah dalam organisasi, memberikan motivasi secara tepat kepada para bawahan, melakukan pengawasan yang bersifat mendidik, melakukan evaluasi yang obyektif serta menciptakan sistem umpan balik yang faktual tepat waktu dan lengkap.

- 3) Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diharapkan PT. Persada Duta Beliton dapat memperthankan dan meningkatkan kualitas pelayanan , agar selalu menarik hati dan menjadi pilihan bagi para konsumen atau calon jama'ah hendaknya pihak manajemen selalu meningkatkan sumber daya manusia salah satunya dengan mengadakan semacam pelatohan kepada para karyawan tentang kepribadian dan pelayanan, karean usaha travel merupakan usaha jasa. Dan juga menjadi pertimbangan bagi PT. Persada Duta Beliton dan lebih baik apabila perusahaan ini menggunakan fasilitas internet untuk memberikan kemudahan bagi konsumen yang akan mendaftarkan diri dengan demikian proses pendaftaran akan lebih efektif dan efisien
- 4) Meningkatkan kualitas dan mutu program kerjanya sehingga dalam rangka menghasilkan karyawan yang beretos kerja tinggi, yang berpotensi, sebagaimana yang diharapkan.
- 5) Hendaknya selalu berusaha untuk meningkatkan kinerjanya, ketaatan dan rasa tanggung jawab yang tinggi dan semangat kerja yang tinggi pula dengan tidak melanggar norma-norma agama yang telah ditentukan karena untuk mencapai keberhasilan dalam mencapai keberhasilan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan, dibutuhkan semangat kerja yang tinggi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah, dan Sri Budi Cantika. 2002. *Manajemen Strategik*. Malang : Graha Ilmu.
- Bungin, Burhan. 2003. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- David, J dan Thomes L. Wheelan. 1996. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : Andi Yogyakarta.
- Edward J, Blocher et al. 2000. *Manajemen Biaya*. Jakarta : Salemba Empat Mc Graw Hill.
- Hari Purnomo, Setiawan dan Zulkiflimansyah. 1996. *Manajemen Strategi (Sebuah Konsep Pengantar)*. Jakarta : Lembaga penerbit Fakultas Ekonomi UI ;1996
- Hart, Norman, A dan John Stapleton. 1995. *Kamus Marketing Terjemahan Anthony Than, Agustinus Subekti*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hitt, Michael, A., et al. 2001. *Manajemen Strategi: Daya Saing dan Globalisasi Konsep*, Jakarta : Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_. 1996. *Manajemen Strategis, Menyongsong Era Persaingan Globalisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Hugh, Courtney., et al. 2004. *Harvard Business Review*. (November-December)
- Ismail Yusanto, Muhammad., et al. 2003. *Manajemen Strategis Perspektif Syari'ah*. Jakarta: Khoirul Bayaan.
- Moleong, Lexy, J., 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Rangkuty, Freddy. 2003. *Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Creating Effective Marketing Plan*", Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Reksohadiprojo, Sukanto. 1990. *Manajemen Strategik Edisi II*. Yogyakarta : Andi Yogyakarta.
- Rewaldt, Stewarth H., 1991. *Perencanaan dan Strategi Pemasaran*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P., 1995. *Manajemen Strategik*. Jakarta : Bumi Aksara.

Sri Wahyudi, Aguatinus. 1996. *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Jakarta : Bina Rupa Aksara cet. Pertama.

Umar, Hussein. 1997. *Strategic Management In Action*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

## **PANDUAN WAWANCARA**

Adapun wawancara yang akan dilakukan oleh peneliti adalah menanyakan tentang :

1. Faktor apa saja yang dijadikan peluang bagi perusahaan saat ini ?
2. Faktor apasaja yang menjadi ancaman bagi perusahaan saat ini ?
3. Kekuatan apa saja yang dimiliki perusahaan saat ini ?
4. Kelemahan apa saja yang dimiliki perusahaan saat ini ?
5. Apakah sasaran dan tujuan perusahaan ?
6. Apakah posisi perusahaan diantara para pesaing telah berada pada posisi yang baik ?
7. Apakah perusahaan menghadapi hambatan dalam penentuan harga pokok produk ?
9. Apa misi dan tujuan perusahaan ?
10. Apakah ada peningkatan jumlah jama'ah haji dan umroh tiap tahunnya ?
11. Sejauh mana kualitas dan pelayanan pada jama'ah haji dan umroh ?
12. Bagaimana promosi, iklan, dan publikasi untuk program haji dan umroh ?
13. Bagaimana Keadaan fasilitas, peralatan, dan mesin-mesin di perusahaan ?

## LAMPIRAN TEHNIK OBSERVASI

Adapun observasi yang akan dilakukan peneliti dengan mengadakan penelitian tentang :

Jenis Observasi	Tehnik Observasi	
	Mengamati	Berperan serta
1. Misi dan tujuan perusahaan.	✓	
2. Peningkatan jumlah jama'ah haji dan umroh tiap tahunnya.	✓	
3. Kualitas dan pelayanan pada jama'ah haji dan umroh.	✓	
4. Promosi, iklan, dan publikasi untuk program haji dan umroh.		✓
5. Keadaan fasilitas, peralatan, dan mesin-mesin di perusahaan	✓	
6. Penentuan harga.	✓	
7. Keahlian persaingan.	✓	
8. Keunggulan kompetitif.	✓	
9. Struktur organisasi perusahaan sejalan dengan strategi yang dirumuskan.	✓	
10. Sistem komunikasi kedalam maupun keluar perusahaan.	✓	



DEPARTEMEN AGAMA  
INSTITIUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
**FAKULTAS DAKWAH**

Jl. Jendral A. Yani 117 Surabaya Telp. (031) 8437987 Fax. (031) 8413300 Tromol Pos 4/WO Surabaya

---

**PENGESAHAN JUDUL SKRIPSI**

Nama : INDAWATI  
NIM : BO 43.01.078  
Semester : VIII (Delapan)  
Judul : ANALISIS SWOT DI PT. PERSADA DUTA BELITON  
SURABAYA  
(Unit Tour Trevel Haji dan Umroh)

Surabaya, 30 Juni 2005  
Mengesahkan  
Ketua Jurusan Manajemen Dakwah

**Drs. HM. Naddim Zuhdi, MM**  
Nip. 150 152 383

***Keterangan:***

1. Dosen pembimbing
2. Dilampirkan
  - a. Matrik/Proposal penelitian
  - b. Surat keterangan perolehan kredit
  - c. Surat keterangan SKEK
3. Di ketik rangkap 3 (tiga) untuk ketua jurusan, ketua LAB, dan mahasiswa yang bersangkutan
4. Semua yang berhubungan dengan pembuatan skripsi harus di ketik manual/computer



DEPARTEMEN ACAMA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
FAKULTAS DAKWAH SURABAYA

Jl. Jend. A. Yani 117 Telp. (031) 8437987 Tronol Pos 4/WO Surabaya 60237 Fax. (031) 8482245  
e-mail : fd\_iain\_sby@indo.net.id

Nomor : In. 03.1/TL.0.1/ /VI/2005  
Lamp :  
Hal : *Penelitian Untuk Skripsi Mahasiswa*

Surabaya, 12 April 2005

Kepada Yth.  
Bapak Direktur PT. Persada Duta Beliton  
Di -  
Surabaya

Dengan hormat diberitahukan bahwa mahasiswa berikut ini :

Nama : Indawati  
NIM : BO 43 01 078  
Jurusan : MD ( Manajemen Dakwah )  
Smt/Thn. Masuk : VIII ( Delapan ) 2001  
Alamat : Jl. Simo Gunung Kramat Barat. IIIA/2A

Untuk menyelesaikan tugas akhir (Skripsi) yang bersangkutan akan mengadakan penelitian untuk penulisan skripsi,

Topik : ANALISIS SWOT DI PT. PERSADA DUTA BELITON SURABAYA  
(UNIT TOUR TRAVEL HAJI DAN UMROH)  
Lokasi : Jl. Diponegoro 48B - Surabaya  
Waktu : Tanggal, 12 April s/d 12 Juni 2005

Sehubungan hal di atas kami mohon kepada Bapak untuk memberikan izin dan membantu kelancaran penelitian tersebut (Proposal Penelitian Terlampir).

Demikian atas izin Bapak, kami ucapkan terima kasih



Dekan,



Biro Perjalanan Wisata  
**PT. PERSADA DUTA BELITON**

LICENCE No. 15/D.2/BPU/X/89

• Jl. Diponegoro No. 48 B Surabaya 60264 - Indonesia

(031) 5624688 (Hunting), 5689454, 5650839, 5650840, 5621457 Fax. (62-31) 5688550, E-mail: [pdb\\_tour@rad.net.id](mailto:pdb_tour@rad.net.id)

Kalimas Baru No. 87 A Surabaya 60165 Phone : (62-31) 3284555, 3284557 (Hunting) Fax. (62-31) 3284557

---

**SURAT KETERANGAN**

Nomor: 0624/PDB-SUB/VI/05

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : H. SAMSUL ARIFIN, MA  
Jabatan : Direktur Utama PT. PERSADA DUTA BELITON  
Alamat : Jl. Diponegoro 48 B, Surabaya

Menerangkan bahwa:

Nama : INDAWATI  
NIM : BO. 4301078  
Jurusan : MANAJEMEN DAKWAH  
Fakultas : DAKWAH

Telah mengadakan penelitian dengan judul skripsi :

***“ ANALISIS SWOT DI PT. PERSADA DUTA BELITON SURABAYA “.***

Adapun lokasi penelitian di PT. PERSADA DUTA BELITON Jl. Diponegoro 48 B Surabaya.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 24 Juni 2005

**PT. PERSADA DUTA BELITON**

H. SAMSUL ARIFIN, MA  
Direktur Utama

**DEPARTEMEN AGAMA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL**  
**FAKULTAS DAKWAH SURABAYA**

---

**MATRIK USULAN**  
**PENELITIAN SKRIPSI JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH**

**LATAR BELAKANG MASALAH**

Analisis swot merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang telah di kenal luas. Analisis internal meliputi penelitian terhadap faktor kekuatan (Strength) dan kelemahan (weakness). Sementara analisis eksternal mencakup faktor peluang (opportunity) dan tantangan (Threats)

Aspek lingkungan industri akan lebih mengarahkan pada aspek persaingan dimana bisnis perusahaan berada. Akibatnya faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi persaingan. Seperti ancaman-ancaman dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan termasuk kondisi persaingan itu sendiri menjadi perlu untuk di analisis

Kondisi-kondisi lingkungan persaingan membuat banyak perusahaan harus bersaing dengan cara-cara berbeda untuk mencapai daya saing strategis dan menghasilkan laba diatas rata-rata adapun kemungkinan yang terjadi dalam persaingan misalnya: ancaman masuk pendatang baru. Persaingan sesama perusahaan dalam industri, ancaman dari produk pengganti. Kekuatan tawar menawar pembeli. Kekuatan tawar-menawar pemasok (suppliers) pengaruh kekuatan stakeholder lainnya.

Dengan menggunakan konsep analisis swot diharapkan dapat membantu PT. Persada Duta Beliton Unit Tour Travel Haji dan Umroh

**MASALAH PENELITIAN**

Berdasarkan pokok-pokok pikiran dalam latar belakang diatas, maka permasalahan penelitian ini dapat di rumuskan sebagai berikut:

- 1) Apa Saja Faktor internal yang ada di PT. Persada Duta Beliton Unit Tour Travel Haji dan Umroh?
- 2) Apa saja Faktor eksternal yang ada di PT. Persada Duta Beliton Unit Tour travel haji dan Umroh?

#### **TUJUAN PENELITIAN**

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui Faktor internal yang ada di PT. Persada Duta Beliton Unit Tour Travel Haji dan Umroh.
- 2) Untuk mengetahui faktor eksternal yang ada di PT. Persada Duta Beliton unit Tour Travel Haji dan Umroh.

#### **JUDUL PENELITIAN**

“ANALISIS SWOT DI PT. PERSADA DUTA BELITON (UNIT TOUR TRAVEL HAJI DAN UMROH) JL. DIPONEGORO 48 B SURABAYA”

Catatan Ketua Jurusan

Ketua Jurusan MD



**Drs. HM. Nadzim Zuhdi, MM**  
NIP. 150 152 383

Surabaya, 03 Maret 2005

Pemohon



**INDAWATI**  
NIM. BO.4301078



## BIODATA PENULIS

Nama Lengkap : Indawati  
Nama panggilan : Indah  
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 25 Juli 1983  
Alamat sekarang : Jl. Simo Gunung Kramat Barat III a/2a  
Nama Ayah : H. M. Arifin  
Nama Ibu : Hj. Mistri  
Anak ke : 1

### Pendidikan

#### Formal

1. TK. Handayani Surabaya 1988-1990
2. SDN Putat Jaya III/379 Surabaya 1990-1995
3. MTs'N Surabaya III 1995-1998
4. SMK Negeri VI Surabaya 1998-2001
5. IAIN Sunan Ampel Surabaya 2001-2005

#### Non Formal

1. TPA/TPQ Nurul Hikmah Surabaya 1993-1996
2. Kursus Bahasa Inggris IP Surabaya 1999-2000
3. Kursus Komputer The Fourth 2001-2002

#### Pengalaman

1. OSIS MTS'N Surabaya III (Ketua I 1996-1998)
2. IQMA (Anggota 2001-2005)
3. Karang Taruna (Bendahara 2002-2005)
4. HMJ-MD (Anggota: 2001-2005)
5. REMAS AL-FALAH (Anggota: 2002-2005)

#### Edukatif (mengajar)

1. TPA/TPQ Nurul Hikmah Surabaya (1999-Sekarang)
2. TPA al-Karim (1999-2001)

Karya momental dalam rangka meraih gelar sarjana strata satu (S-1) pada IAIN Sunan Ampel Surabaya Fakultas Dakwah Jurusan Manajemen Dakwah dengan judul

"ANALISIS SWOT DI PT. PERSADA DUTA BELITON SURABAYA"  
(Unit Tour Trevel Haji dan Umroh)

Hormat Saya



**INDAWATI**