BAB III

PERENCANAAN DAN REALISASI

3.1. Aspek Sumber Daya Manusia

3.1.1. Perencanaan Aspek Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia yang sering disebut dengan MSDM adalah suatu ilmu atau acara untuk mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Unsur MSDM adalah manusia. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan. Penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia juga melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Menurut Handoko (2000), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun organisasi. Untuk itu manajemen sumber daya manusia perlu dikelola secara profesional dan baik agar dapat terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan perkembangan teknologi dan lingkungan serta kemampuan organisasi. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama di dalam suatu irganisasi agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.

Perencanaan di aspek SDM di PT. Borneo adalah menambah personil Borneo dengan menggunakan metode terbuka dan tertutup karena Borneo akan melakukan

ekspansi bisnisnya, merencanakan program kerja SDM untuk satu tahun ke depan termasuk pengembangan karyawan dan Direktur mempunyai rencana untuk menyewa sebuah ruko baru yang lebih besar untuk dijadikan kantor pusat baru.

3.1.1.1. Proses Perekrutan Karyawan

Menurut Schermerhon (1997); rekrutmen adalah proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan. Maksud rekrutmen adalah untuk mendapat persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga perusahaan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon tenaga pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi atau perusahaan.

Menurut Hasibuan (2000:41), dasar penarikan calon karyawan harus ditetapkan lebih dahulu supaya para pelamar yang memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya. Dasar penarikan harus berpedoman kepada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut. *Job spesification* harus diuraikan secara terperinci dan jelas agar para pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut. Misalnya adalah batas usia, pendidikan, jenis kelamin, dan kesehatan. Jika spesifikasi pekerjaan dijadikan dasar dan pedoman penarikan, karyawan yang diterima akan sesuai dengan uraian pekerjaan dari jabatan atau pekerjaan tersebut.

Metode – metode Rekruitmen

Metode rekrutmen yang dapat dipilih oleh perusahaan dalam melakukan rekrutmen seperti iklan, *walk-ins dan write-ins*, perusahaan pencari kerja, lembaga

pendidikan, organisasi buruh, dan lain sebagainya. Perusahaan juga dapat memilih lebih dari satu metode, tergantung situasi dan kondisi yang terjadi saat itu. Metode perekrutan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Menurut Hasibuan (2000:44), metode penarikan calon karyawan baru terbagi menjadi dua yaitu :

1. Metode Tertutup

   Metode tertutup adalah ketika penarikan hanya di informasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya, lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik sulit.

2. Metode Terbuka

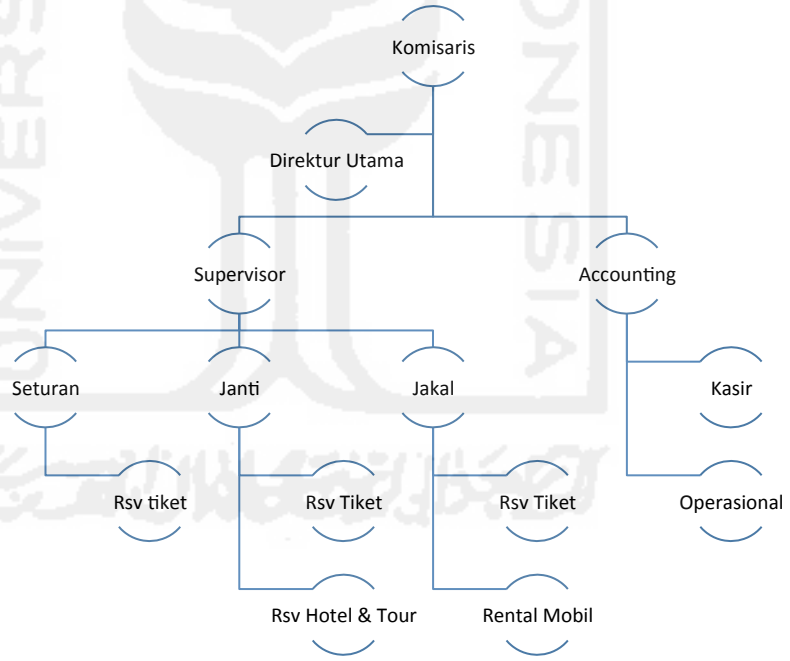
   Metode terbuka adalah ketika penarikan di informasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa cetak maupun elektronik agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas menjadi lebih besar.

Adapun metode yang digunakan oleh manajemen Borneo dalam menjaring karyawan baru adalah menggunakan semua metode terbuka dan tertutup. Hal tersebut dilakukan dikarenakan ada posisi yang memang diperuntukkan untuk calon karyawan yang sudah mempunyai pengalaman di bidangnya jadi menggunakan metode tertutup yakni informasi lowongan pekerjaan ini hanya diinformasikan kepada relasi tour and travel saja. Hal ini agar mempermudah proses bisnis kedepannya karena yang akan bekerja ialah orang yang sudah mempunyai pengalaman di bidang sistem reservasi online. Sedangkan metode terbuka

dipergunakan untuk mencari karyawan dengan pencarian lebih luas karena menggunakan iklan lowongan di media massa dan juga saling menginformasikan kepada relasi dari kawan-kawan Borneo itu sendiri.

3.1.1.2. Bagan Struktur Organisasi

Struktur organisasi dalam PT. Borneo Sejahtera terdiri dari Komisaris Utama, Ditektur, Supervisor, staf reservasi, staf rental mobil, staf reservasi hotel and tour accounting, kasir dan bagian opeasional akan tetapi dikarenakan Borneo berencana akan melakukan pengembangan bisnisnya maka akan ada personil baru. Di bawah ini adalah gambar struktur organisasi Borneo saat ini dan rencana struktur organisasi setelah ada pengembangan :

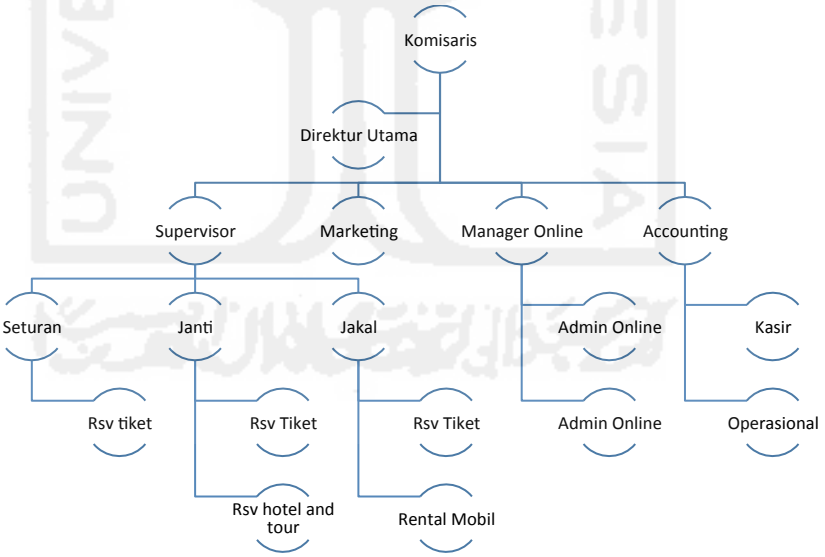


Gambar 3.2 Struktur Organisasi Borneo saat ini

Berikut ini adalah nama yang ada di struktur organisasi Borneo saat ini:

1. Komisaris : Riduan Syahrini, S.Pd
2. Direktur Utama : Rida Al Rahman, SE

3. Supervisor Seturan : Kristian
4. Reservasi Seturan : Tyas, Mega, Elly, Rosi, Dwi, Erik,
5. Supevisor Janti : Dwi Jayadi
6. Reservasi Janti : Lita, Indras, Iwan, Yulianto, Rini, Annisa
7. Reservasi Hotel & Tour : Shinta
8. Supervisor Jakal : Rina Dwi
9. Reservasi Jakal : Sephin, Muchlis, Gruda, Novi, Dwi
10. Reservasi Rental Mobil : Aik Dwi
11. Accounting : Noviana
12. Kasir : Yuliana dan Vida Anisah
13. Operasional : Aditya



Gambar 3.3 Rencana Struktur Organisasi setelah ada pengembangan bisnis

Terlihat di gambar 3.3 bahwa akan ada penambahan di struktur organisasi Borneo seperti staf marketing, manager online dan admin online. Diharapkan

dengan adanya personil baru di Borneo akan semakin memperkuat kinerja perusahaan dalam pengembangan bisnisnya.

3.1.1.3 Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan, 2009).

3.1.1.4 Sistem Gaji Karyawan

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan imbalan dalam bentuk uang atau barang yang sesuai dengan kemampuan perusahaan. Balas jasa yang biasa diterima disebut sebagai gaji dan upah. Pembayaran gaji dan upah merupakan masalah yang dapat mempengaruhi hubungan antara tenaga kerja dengan perusahaan. Oleh karena itu, jumlah gaji dan upah yang diberikan harus berdasarkan peraturan atau kesepakatan yang dibuat dan dapat diterima oleh kedua belah pihak.

Dalam pengertian sehari-hari definisi upah sering dibedakan dengan pengertian gaji. Upah lebih diperuntukkan bagi pekerja yang tidak tetap sifatnya seperti pekerja borongan. Sedangkan gaji lebih banyak digunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya tetap atau untuk pekerjaan yang mengikat, seperti pegawai bulanan, pegawai negeri ataupun pegawai tetap.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2008;85), gaji merupakan uang yang dibayar kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan. Sedangkan menurut Sugiyarso (2005) gaji merupakan sejumlah pembayaran kepada pegawai yang diberi tugas administratif dan manajemen yang biasanya ditetapkan secara bulanan. Sedangkan upah merupakan imbalan yang diberikan kepada buruh yang melakukan pekerjaan kasar dan lebih banyak mengandalkan kekuatan fisik, jumlah pembayaran upah biasanya ditetapkan secara harian atau berdasarkan unit pekerjaan yang diselesaikan.

PT. Borneo Sejahtera akan menerapkan sistem gaji bulanan dalam proses bisnisnya. Berikut ini adalah skema penggajian di Borneo :

Tabel 3.1 Sistem Penggajian Borneo

Manager Online	Rp. 2.000.000,-/bulan
Supervisor	Rp. 1.850.000,-/bulan
Marketing	Rp. 1.500.000,-/bulan
Accounting	Rp. 1.600.000,-/bulan
Admin online / Reservasi	Rp. 1.250.000,-/bulan
Kasir	Rp. 1.350.000,-/bulan
Operasional	Rp. 1.150.000,-/bulan

3.1.1.5. Rencana dan Biaya Kegiatan Aspek SDM

Rencana kegiatan yang berkaitan dengan aspek sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Melakukan proses rekruitmen tenaga kerja dengan menggunakan metode yang sudah disebutkan di atas.
2. Meninjau deskripsi pekerjaan untuk masing-masing posisi pekerjaan
3. Mengadakan pertemuan dengan supervisor setidaknya 1x/bulan
4. Pengembangan karyawan berupa gathering karyawan

Dari berbagai uraian di atas, maka biaya yang dikeluarkan terkait dengan rencana di atas adalah :

Tabel 3.2 Biaya kegiatan aspek SDM

KETERANGAN	BIAYA (Rp)
Branding mobil	3,000,000
Gathering karyawan /Pelatihan SDM	10,000,000
Visit sub agent	3,500,000
Total	16,500,000

3.1.2. Realisasi Aspek sumber daya manusia

Menurut Hasibuan (2006) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dalam melakukan kegiatan manajemen sumber daya tidak hanya bagaimana seorang pemimpin mengetahui potensi pegawainya, namun lebih pada bagaimana seorang pemimpin mendesain sebuah formulasi tertentu dalam mengaplikasikan para sumber daya pegawai yang ada sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Desain yang telah dibuat diharapkan mampu mengkoordinir keinginan-keinginan para pegawai serta koordinasi antara pegawai dan pimpinan serta antar pegawai. Melalui skema desain yang tepat diharapkan mampu meningkatkan kinerja para pegawai secara efektif dan efisien sehingga mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3.1.2.1 Deskripsi Pekerjaan

1. Direktur Utama

   ❖ Bertanggungjawab dan menjadi penentu kebijakan perusahaan

- ❖ Bertanggungjawab untuk memimpin, mengarahkan serta mengendalikan jalannya perusahaan
- ❖ Mengevaluasi kinerja dan keuangan perusahaan
- ❖ Monitoring perkembangan usaha

2. Supervisor
   - ❖ Bertanggungjawab atas program yang telah diberikan oleh Direktur
   - ❖ Bertanggungjawab atas kegiatan operasional ticketing, pengecakan stock amplop, kop surat, invoice di kantor pusat dan kantor cabang
   - ❖ Berkoordinasi dengan bagian reservasi ticketing untuk pengantaran ticketing, menangani keluhan pelanggan
3. Marketing
   - ❖ Bertanggungjawab untuk urusan promosi dan kerjasama
   - ❖ Selalu berkoordinasi dengan Direktur dan para supervisor
   - ❖ Bertanggungjawab dalam mencari sub agent baru
   - ❖ Bertanggungjawab dalam menjalin hubungan dengan sub agent lama dan sub agent baru
4. Manager Online
   - ❖ Bertanggungjawab secara penuh dengan konten yang ada di dalam website
   - ❖ Berkoordinasi dengan Direktur dan menginformasikan kepada staf admin online terkait dengan konten website dan sub agent
   - ❖ Bertanggungjawab untuk konten promo dalam rangka mencari sub agen baru
   - ❖ Berkoordinasi dengan staf marketing dalam hal promosi

5. Admin online
   - ❖ Bertanggungjawab untuk urusan administrasi pendaftaran sub agen yang masuk
   - ❖ Turut menjaga hubungan kerjasama dengan para pelanggan dan sub agen
   - ❖ Mencari calon sub agen baru lewat database pelanggan yang sudah ada
   - ❖ Berkoordinasi dengan staf reservasi yang ada di kantor untuk ikut mempromosikan sistem reservasi online
6. Accounting
   - ❖ Bertanggungjawab atas keuangan di Borneo dan menciptakan sistem keuangan yang bersih, jujur dan teratur
   - ❖ Pengontrolan transaksi harian, transaksi masuk ataupun keluar
   - ❖ Pencatatan transaksi harian ke dalam buku pemasukan maupun pengeluaran
   - ❖ Menyiapkan invoice tagihan dan deposit maskapai di sistem
   - ❖ Menyiapkan biaya operasional yang harus dibayarkan setiap bulan sebelum jatuh tempo pembayaran
   - ❖ Memberikan laporan keuangan secara berkala kepada Direktur
7. Reservasi
   - ❖ Melayani reservasi tiket by email, yahoo messenger, telepon, sms maupun melayani pelanggan yang datang ke kantor
   - ❖ Bertanggungjawab untuk pemesanan tiket pelanggan yang dibuktikan dengan adanya invoice
   - ❖ Melayani pelanggan dengan baik
   - ❖ Mengetahui dan bisa mengakses semua sistem airline

- ❖ Membuat database pelanggan borneo
- ❖ Melakukan komunikasi yang efektif dengan pelanggan

8. Bagian Operasional
   - ❖ Berkoordinasi dengan bagian reservasi ticketing untuk pengantaran tiket, pengurusan refund ke kantor maskapai setempat atau bandara
   - ❖ Berkoordinasi dengan bagian keuangan untuk melakukan deposit ke bank dan membayarkan biaya operasional bulanan

3.1.2.2 Kompensasi

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin.

Menurut Hasibuan, kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang. Misalnya kompensasi dibayar 10% dari produksi yang dihasilkan. Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi langsung berupa gaji, upah dan insentif; dan kompensasi tidak langsung berupa asuransi, tunjangan, cuti, penghargaan.

Perusahaan dalam memberikan kompensasi kepada para pekerja terlebih dahulu melakukan perhitungan kinerja dengan membuat sistem penilaian kinerja yang adil. Sistem tersebut umumnya berisi kriteria penilaian setiap pegawai yang ada

misalnya mulai dari jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan, kecepatan kerja, komunikasi dengan pekerja lain, perilaku, pengetahuan atas pekerjaan, dan lain sebagainya.

Para karyawan mungkin akan menghitung-hitung kinerja dan pengorbanan dirinya dengan kompensasi yang diterima. Apabila karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang didapat, maka dia dapat mencoba mencari pekerjaan lain yang memberi kompensasi lebih baik. Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disipilin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

Kompensasi yang akan diberikan pada karyawan Borneo berupa kompensasi langsung dimana karyawan nantinya akan mendapatkan uang transport, tunjangan hari raya (besarannya sesuai dengan berapa lama karyawan itu sudah bekerja), uang lembur jika ada, dan tunjangan langsung lainnya yang akan dibayarkan bersamaan dengan penerimaan gaji bulanan.

3.1.3. Perbandingan Rencana dan Realisasi

Dalam aspek sumber daya manusia terjadi perubahan antara rencana dan realisasi dimana perubahan ini adalah tentang jumlah karyawan, pemindahan beberapa staf ke kantor pusat dan pemberian kompensasi. Perbandingan rencana dan realisasi dalam aspek SDM akan disimpulkan pada tabel berikut :

Tabel 3.3 Perbandingan rencana dan Realisasi Aspek SDM

Rencana	Realisasi
Proses perekrutan karyawan yang akan dilakukan oleh Borneo menggunakan	Terlaksananya perekrutan karyawan dilakukan menggunakan semua metode

metode terbuka dan metode tertutup.	yaitu metode terbuka dan metode tertutup.
Direktur mempunyai rencana untuk mencari ruko yang lebih besar yang akan digunakan sebagai penganti kantor pusat Seturan. Rencananya beberapa staf akan dipindahkan ke kantor pusat yang baru.	Terealisasinya perpindahan kantor pusat Seturan ke lokasi yang baru yang ternyata hanya berjarak beberapa meter dari kantor pusat yang lama. Perpindahan kantor pusat baru juga dibarengi dengan penarikan beberapa staf dari kantor cabang Janti ke kantor pusat yang baru.
Kompensasi yang akan diberikan pada karyawan Borneo berupa kompensasi langsung dimana karyawan nantinya akan mendapatkan uang transport, tunjangan hari raya (besarannya sesuai dengan berapa lama karyawan itu sudah bekerja) dan uang lembur.	Kompensasi yang diberikan pada karyawan Borneo sudah sesuai dengan rencana yaitu mendapatkan uang transport, uang makan, tunjangan hari raya, uang lembur jika ada dan kompensasi

Realisasi pada metode perekrutan karyawan Borneo dilakukan dengan metode terbuka dan tertutup sesuai dengan apa yang sudah direncanakan. Hal ini didasarkan pada teori yang sudah dijelaskan oleh Hasibuan mengenai metode perekrutan karyawan. Perusahaan juga dapat memilih lebih dari satu metode seperti yang sudah dilakukan oleh Borneo tergantung situasi dan kondisi yang terjadi saat itu. Tujuan utama dari proses rekruitmen dan seleksi adalah untuk

mendapatkan orang yang tepat bagi suatu jabatan tertentu sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan di perusahaan untuk waktu yang lama. Metode terbuka dilaksanakan supaya pencarian calon karyawan lebih meluas karena menggunakan iklan lowongan di media cetak, memberikan informasi ke lembaga pendidikan ticketing dan juga saling menginformasikan kepada semua karyawan-karyawan Borneo bahwa Borneo sedang mencari calon karyawan sedangkan metode tertutup digunakan karena ada posisi di struktur manajemen yang memang membutuhkan karyawan yang sudah mempunyai pengalaman di bidangnya dan bisa langsung kerja. Struktur organisasi yang baru sudah saya ada di atas (gambar 3.3) dengan penambahan beberapa personil yaitu manager online (Pryo Priyambudhi), admin online (Ririn Dwi dan Septa Saputra) juga staf marketing (Rita Dwi dan Annisa Ritasari).

Borneo memberlakukan penerimaan insentif yang awalnya nominalnya sama antara karyawan cabang dan pusat kemudian mengalami perubahan sistem penerimaan insentif yang disebabkan oleh beban kerja yang cukup berat dan banyak bagi karyawan di Kantor pusat sehingga beban penerimaan insentif bagi karyawan kantor pusat lebih banyak dibandingkan dengan karyawan cabang. Sedangkan untuk pengembangan karyawan yang sudah dilakukan oleh manajemen dimaksudkan untuk meningkatkan ketrampilan juga moral karyawan melalui pelatihan selain sebagai ajang pertemuan antar karyawan semua seperti yang sudah dijelaskan dengan teori mengenai pengembangan karyawan.

3.2. Aspek Operasional dan Produksi

3.2.1 Perencanaan Aspek Operasional dan Produksi

Di dalam proses bisnis penjualan tiket pesawat ini aspek produksi dan operasional termasuk penting. Dimana aspek ini yang memastikan operasi bisnis berjalan dengan baik dan efisien. Menurut Jay Heizer dan Berry Rander (2009), manajemen operasional adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output. Sedangkan menurut Eddy Herjanto (2007), manajemen operasional adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan barang, jasa dan kombinasinya, melalui proses transformasi dari sumber daya produksi menjadi keluaran yang diinginkan.

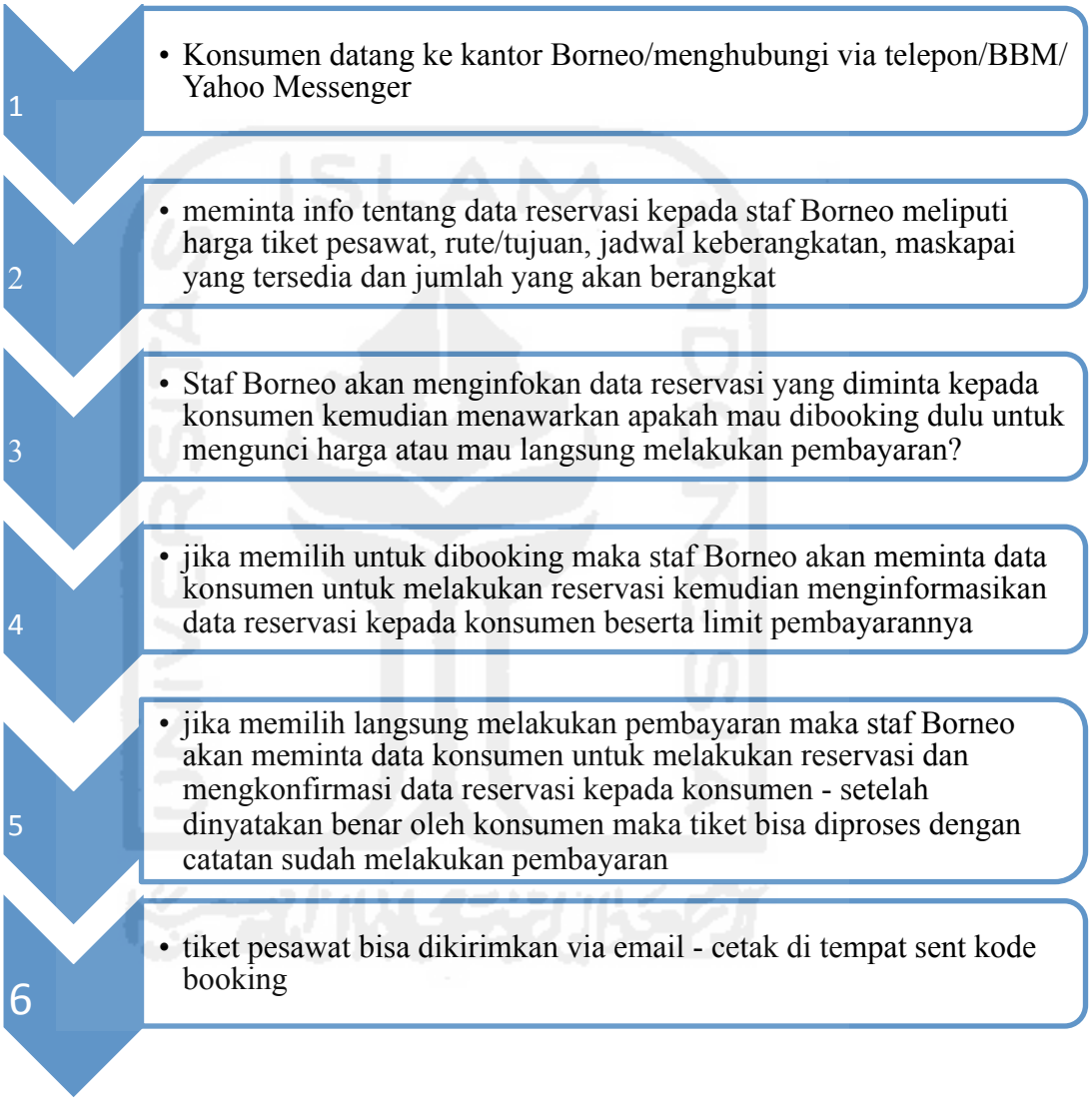
Adapun maksud dari analisis aspek ini adalah untuk mengetahui bagaimana persiapan Borneo Tour and Travel dalam mengelola bisnisnya. Berikut ini akan kami paparkan hal-hal mengenai aspek ini seperti fasilitas operasional, lokasi usaha, alur pemesanan tiket pesawat sampai layout.

3.2.1.1. Proses alur pemesanan tiket pesawat

Proses ini menggambarkan bagaimana alur pemesanan tiket pesawat dimulai dari staf sampai ke tangan pelanggan. Proses pemesanan ini terbagi menjadi dua jalur yaitu konsumen langsung dan sub-agent. Berikut ini kami tampilkan bagaimana alur pemesanan tiket pesawat dari Borneo Tour dan Travel :

1. Konsumen Langsung

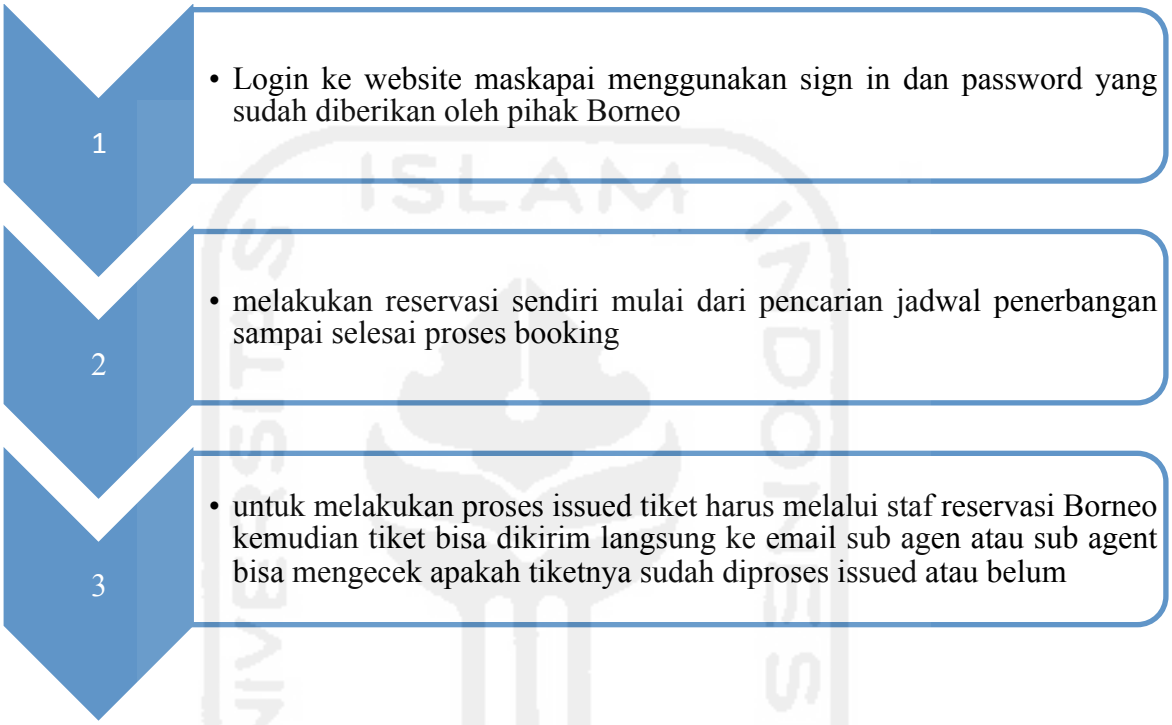
Konsumen langsung adalah konsumen/pelanggan yang melakukan pemesanan langsung ke kantor Borneo melalui telepon/sms/bbm ataupun datang langsung ke kantor. Berikut ini adalah bagan alur pemesanan konsumen langsung:



Gambar 3.4 Proses alur pemesanan tiket pesawat secara langsung

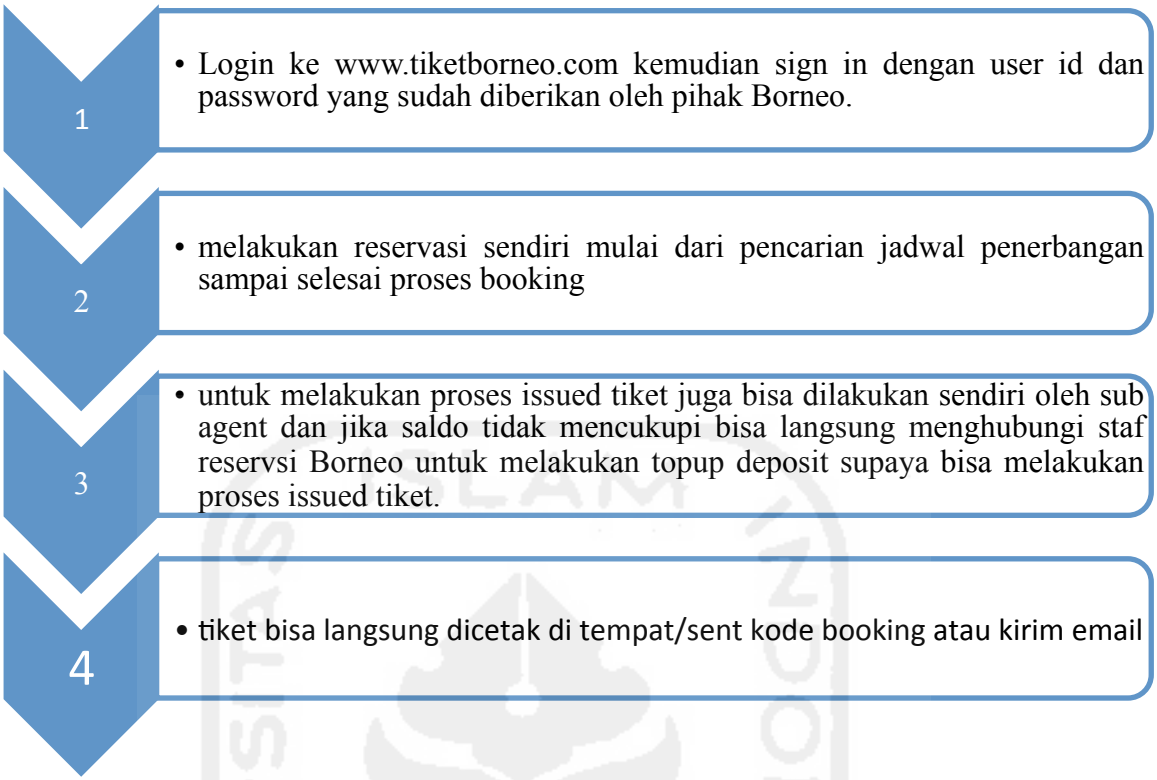
2. Sub Agent

Para sub agent mempunyai akses sign in dan password sendiri yang sudah didaftarkan oleh pihak Borneo untuk mengakses ke sistem maskapai yang bersangkutan. Alur pemesanan untuk sub agent adalah seperti di bawah ini :



Gambar 3.5 Alur pemesanan sub agent

Untuk alur pemesanan setelah ada pengembangan bisnis yaitu sistem reservasi online maka akan ada perubahan di alur pemesanan sub agent – sebagian sub agen akan dialihkan pemesanannya melalui sistem reservasi www.tiketborneo.com juga sub agent baru. Berikut ini adalah alur pemesanan menggunakan sistem reservasi online www.tiketborneo.com :



Gambar 3.6 Alur pemesanan menggunakan sistem reservasi www.tiketborneo.com

3.2.1.2. Fasilitas Operasional

Fasilitas yang dimiliki oleh Borneo adalah ruko dengan ukuran 5x7 (Kantor Pusat Seturan), ukuran 6x8 (Kantor Cabang janti) dan ukuran 5x7 (Kantor Cabang Jakal) dengan area parkir yang cukup memadai untuk kendaraan bermotor dan mobil. Jam operasional kantor mulai pukul 07.30 WIB sampai pukul 22.00 WIB kecuali kantor cabang Jakal tutup sampai pukul 21.30 WIB. Adapun fasilitas yang akan masuk dalam rangka pengembangan sebagai berikut:

1. AC
2. Kipas Angin
3. Seperangkat Komputer
4. Printer

5. Modem
6. Meja komputer
7. Kursi
8. Handphone
9. Kalkulator
10. Interior
11. Kanopi dan rolling door

3.2.1.3. Lokasi

Lokasi merupakan tempat untuk melayani konsumen dapat pula diartikan sebagai tempat untuk memajangkan barang-barang dagangannya. Sebagai tempat mengendalikan aktivitas perusahaan, lokasi berfungsi sebagai tempat pertemuan antara berbagai pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan. Kantor pusat digunakan sebagai tempat membuat perencanaan untuk berbagai kegiatan, melakukan pengendalian atau pengontrolan terhadap semua aktivitas usaha, serta membuat laporan usaha kepada berbagai pihak. Kantor pusat juga memiliki wewenang untuk memutuskan sesuatu yang memiliki nilai strategis.

Beragam lokasi yang dapat dimiliki perusahaan disesuaikan pula dengan kebutuhan perusahaan. Pendirian suatu lokasi harus memikirkan nilai pentingnya karena akan menimbulkan biaya bagi perusahaan. Penentuan suatu lokasi juga harus tepat sasaran karena lokasi yang tepat memberikan berbagai keuntungan bagi perusahaan, baik dari segi finansial maupun nonfinansial. Keuntungan yang diperoleh dengan mengambil lokasi yang tepat antara lain:

1. Pelayanan yang diberikan kepada konsumen dapat lebih memuaskan.
2. Kemudahan dalam memperoleh tenaga kerja yang diinginkan baik jumlah maupun kualifikasinya.
3. Kemudahan untuk memperluas lokasi usaha karena biasanya sudah diperhitungkan untuk usaha perluasan lokasi sewaktu-waktu.
4. Memiliki nilai atau harga ekonomi yang lebih tinggi di masa yang akan datang.
5. Meminimalkan terjadinya konflik terutama dengan masyarakat dan pemerintah setempat.

Lokasi sangat mempengaruhi risiko dan keuntungan perusahaan secara keseluruhan. Biaya lain yang dapat dipengaruhi oleh lokasi antara lain adalah pajak, transportasi dan sewa. Lokasi sepenuhnya memiliki kekuatan untuk membuat (atau menghancurkan) strategi bisnis sebuah perusahaan. Beberapa pertimbangan Borneo dalam memilih lokasi:

1. Kepadatan penduduk

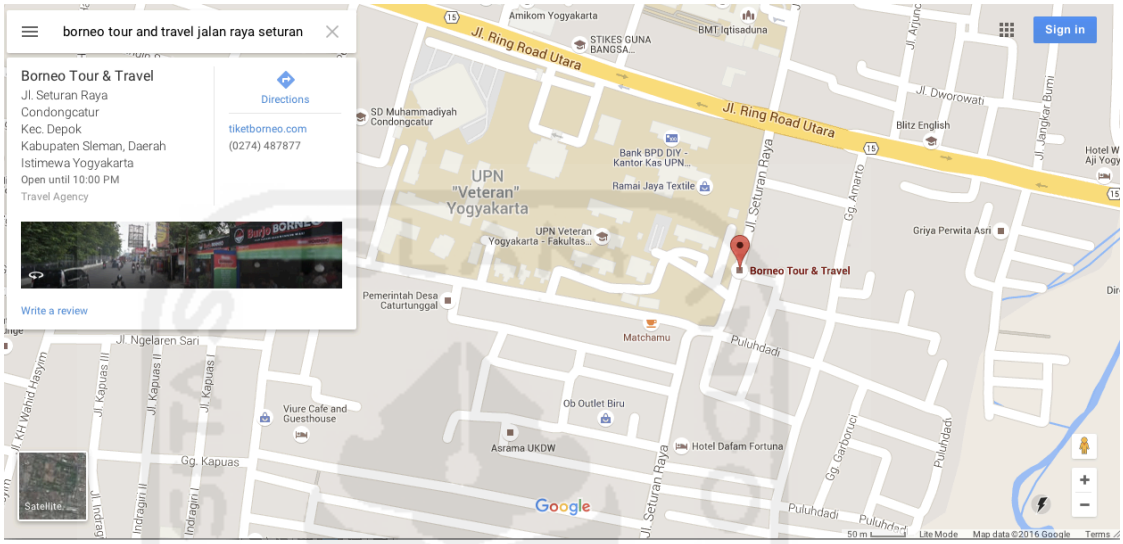
   Kepadatan penduduk menjadi salah satu indikator besarnya potensi keberhasilan dan kesuksesan sebuah bisnis pada suatu pasar usaha.

2. Tempat

   Ada beberapa tipe tempat yang dapat dijadikan untuk suatu usaha atau berbisnis seperti pertokoan *(shopping mall),* sentra usaha, perumahan, pinggir jalan dan sebagainya.

3. Akses karyawan

Jarak usaha dengan tempat tinggal karyawan juga perlu diperhatikan.



Lebih lengkapnya lokasi Kantor Borneo :

Gambar 3.7 Lokasi Borneo Tour and Travel Head Office

Kantor Pusat Seturan

Jl. Seturan No. 405B, Condong Catur Depok Sleman Yogyakarta

No telp. (0274) 487877

Kantor Cabang Janti

Jl. Laksda Adisucipto No. 56 Yogyakarta

No Telp. (0274) 4534444

Kantor Cabang Jakal

Jalan Kaliurang Km 14,4 Yogyakarta

No Telp (0274) 487877

3.2.1.4. Layout

Menurut Quible (2002), *Layout* menjelaskan penggunaan ruang secara efektif serta mampu memberikan kepuasan kepada pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan, maupun memberikan kesan yang mendalam bagi pegawai.

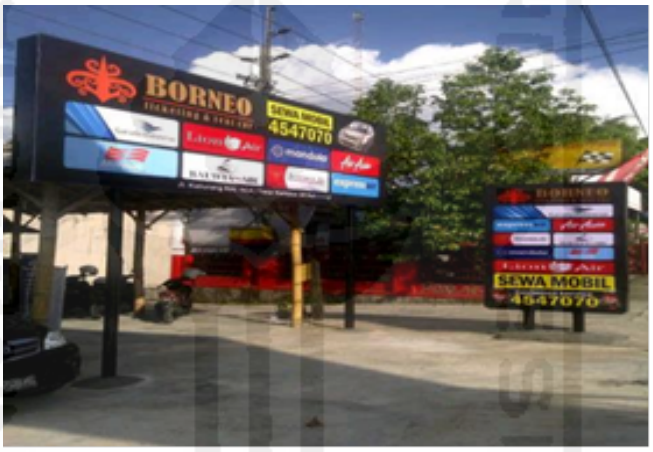
Menurut Littlefiled dan Peterson (1956), *layout* merupakan penyusunan perabotan dan perlengkapan kantor pada luas lantai yang tersedia.

Menurut Terry (1966), *layout* sebagai proses penentuan kebutuhan akan ruang dan tentang penggunaan ruangan secara terperinci guna menyiapkan susunan yang praktis dari faktor-faktor fisik yang dianggap perlu untuk pelaksanaan kerja perkantoran dengan biaya yang layak.

Layout kantor yang efektif akan memberikan manfaat sebagai berikut:

a. Mengoptimalkan penggunaan ruang yang ada secara efektif
b. Mengembangkan lingkungan kerja yang nyaman bagi pegawai
c. Memberikan kesan yang positif terhadap pelanggan perusahaan
d. Menjamin efisien dari arus kerja yang ada
e. Meningkatkan produktifitas kerja pegawai
f. Mengantisipasi pengembangan organisasi di masa depan dengan melakukan perencanaan layout yang fleksibel.

Gambar 3.8 : Tampak depan Kantor Pusat Seturan



Gambar 3.9 : Tampak depan Kantor Cabang Kaliurang

Gambar 3.10 : Tampak layout dari Kantor Cabang Janti

Terlihat dalam gambar di atas suasana kantor yang sangat kental sekali dengan suasana BORNEO dimana terdapat terlihat dalam gambar suasana kantor yang sangat kental sekali dengan suasana BORNEO dimana terdapat tameng dan mandau yang merupakan ciri khas dari Suku Dayak didukung dengan lantunan musik kalimantan. Tampilan di kantor cabang Janti memang lebih simple jika dibandingkan dengan kantor pusat Seturan akan tetapi tetap tidak meninggalkan kekhasan dari borneo. Seperti yang terlihat di dalam gambar terdapat *sun glasstic* yang bertuliskan BORNEO Tour and Travel dengan sentuhan motif kalimantan. Papan nama di kantor cabang Janti lebih menonjolkan sisi BORNEO dimana terdapat logo dan tameng dengan ukuran yang besar supaya meningkatkan brand image dari Borneo Tour and Travel. Semua tampilan khas BORNEO akan tetap ada di kantor pusat yang baru karena hal tersebut merupakan ciri khas Borneo yang membedakan dengan perusahaan tour and travel yang lain.

3.2.1.5. Rencana dan Biaya Kegiatan aspek Operasional

Adapun rencana kegiatan operasional yang akan dilakukan oleh Borneo terkait dengan pengembangan adalah melakukan pembelian peralatan kerja yang bertujuan untuk menunjang kegiatan operasional. Biaya yang dikeluarkan dalam renacan kegiatan operasional ini adalah :

Tabel 3.4 Biaya kegiatan Aspek Operasional

Keterangan	Jumlah	Harga	Total
AC	1	2,600,000	2,600,000
Sewa gerai	1	45,000,000	45,000,000
Kipas angin	1	150,000	150,000
Stiker	1	150,000	150,000
Komputer	3	12,500,000	37,500,000
Printer	1	650,000	650,000
Modem	1	250,000	250,000
Meja komputer	3	300,000	900,000
Kursi	6	125,000	750,000
Handphone (android)	1	2,300,000	2,300,000
Handphone biasa	1	750,000	750,000
Biaya renovasi kantor	1	9,000,000	9,000,000
Interior kantor baru	1	5,000,000	5,000,000
Kanopi dan rolling door	1	10,000,000	10,000,000
TOTAL			74,500,000

3.2.2. Realisasi Aspek Operasional dan Produksi

Analisis aspek operasional/produksi ini dilakukan untuk mengetahui dan mengukur layak dan tidaknya suatu bisnis atau usaha untuk dijalankan. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui dan mengukur layak dan tidaknya suatu bisnis atau usaha untuk dijalankan. Menurut Jay Heizer dan Barry Render (2009), diferensiasi, biaya rendah dan respons yang cepat dapat dicapai saat manager membuat keputusan efektif dalam sepuluh wilayah manajemen operasional. Keputusan ini

dikenal sebagai keputusan operasi *(operations decisions)*. Berikut sepuluh keputusan manajemen operasional yang mendukung misi dan menerapkan strategi :

a. Perancangan barang dan jasa. Perancangan barang dan jasa menetapkan sebagian besar proses transformasi yang akan dilakukan. Keputusan biaya, kualitas dan sumber daya manusia bergantung pada keputusan perancangan.
b. Kualitas. Ekspektasi pelanggan terhadap kualitas harus ditetapkan, peraturan dan prosedur dibakukan untuk mengidentifikasi serta mencapai standar kualitas tersebut.
c. Perancangan proses dan kapasitas. Keputusan proses yang diambil membuat manajemen mengambil komitmen dalam hal teknologi, kualitas, penggunaan sumber daya manusia dan pemeliharaan yang spesifik. Komitmen pengeluaran dan modal ini akan menentukan struktur biaya dasar suatu perusahaan.
d. Pemilihan lokasi. Keputusan lokasi organisasi manufaktur dan jasa menentukan kesuksesan perusahaan.
e. Perancangan tata letak. Aliran bahan baku, kapasitas yang dibutuhkan, tingkat karyawan, keputusan teknologi dan kebutuhan persediaan mempengaruhi tata letak.
f. Sumber daya manusia dan rancangan pekerjaan. Manusia merupakan bagian yang integral dan mahal dari keseluruhan rancang sistem. Karenanya, kualitas lingkungan kerja diberikan, bakat dan keahlian yang dibutuhkan, dan upah yang harus ditentukan dengan jelas.
g. Manajemen rantai pasokan. Keputusn ini menjelaskan apa yang harus dibuat dan apa yang harus dibeli.

h. Persediaan. Keputusan persediaan dapat dioptimalkan hanya jika kepuasan pelanggan, pemasok, perencanaan produksi dan sumber daya manusia dipertimbangkan.

i. Penjadwalan. Jadwal produksi yang dapat dikerjakan dan efisien harus dikembangkan.

j. Pemeliharaan. Keputusan harus dibuat pada tingkat kehandalan dan stabilitas yang diinginkan.

Dalam pengoperasian mengenai sistem produksi dan juga operasional, manajemen operasional juga perlu mempertimbangkan mengenai bagaimana cara menyusun rencana untuk operasional dan produk, perencanaan serta pengendalian dari persediaan alat dan bahan serta bagaimana pengadaan barang, pemeliharaan performa dan fungsi dari mesin dan peralatan yang terkait, pengendalian mutu hasil produksi dan manajemen untuk tenaga kerja yang dibutuhkan. Berikut ini hal yang dilakukan Borneo dalam kaitannya dengan aspek operasional :

a. Melakukan perubahan jam operasional
b. Melakukan perpindahan lokasi kantor pusat
c. Menempatkan karyawan berdasarkan akses terdekat dari rumah. Misalnya karyawan A rumahnya di daerah utara maka akan ditempatkan di kantor cabang jalan Kaliurang dan seterusnya.

3.2.3. Perbandingan Perencanan dan Realisasi

Dalam aspek operasional dan produksi ini tidak ada perbedaan antara perencanaan dengan realisasi. Perubahan yang terjadi untuk mendukung pengembangan Borneo. Berikut ini kami rangkum dalam bentuk tabel rencana dan realisasi aspek operasional :

Tabel 3.5 Perbandingan rencana dan realisasi aspek operasional

Rencana	Realisasi
Perpindahan lokasi Kantor pusat ke lokasi yang lebih besar dan dapat menampung lebih banyak karyawan.	Kantor pusat hanya beberapa meter ke selatan dari kantor Seturan dan mempunyai lahan parkir yang bisa menampung dua mobil dan beberapa kendaraan pelanggan juga kendaraan karyawan. Kantor yang baru mempunyai tiga lantai – lantai 1 dipergunakan untuk reservasi, lantai 2 dipergunakan untuk ruang staf keuangan dan ruang untuk staf online sedangkan lantai 3 dipergunakan untuk ruang meeting dan ruang Direktur.
Penambahan beberapa komputer dan peralatan	Penambahan komputer, printer dan alat komunikasi sebagai sarana untuk pendukung kinerja operasional.
Borneo berencana merubah jam operasional kantor menjadi lebih pagi yaitu kantor buka jam 07.00 pagi.	Pada masa awal di realisasikannya perubahan jam operasional kantor menjadi lebih pagi beberapa karyawan sempat mengeluh karena bagi staf yang masuk pagi harus lebih awal datang ke kantor akan tetapi dari manajemen

	memberikan toleransi 30 menit pertama untuk bergantian sarapan.

Pemilihan lokasi yang hanya berpindah beberapa meter di sebelah selatan kantor lama selain untuk memudahkan kontrol pada awal-awal perpindahan juga memudahkan bagi para customer karena kantor baru tetap berada di jalan yang sana. Kemudian untuk fasilitas operasional dan jam operasional, ada penambahan dan perubahan dalam realisasinya. Penambahannya berupa beberapa seperangkat komputer, printer dan alat komunikasi untuk mendukung kinerja operasional. Menurut Simanjuntak (2005) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi suatu organisasi, serta tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Gibson dkk (2003:355) kinerja *(job performance)* adalah hasil pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan keefektifan kinerja lainnya.

3.3 Aspek Keuangan

3.3.1 Perencanaan Aspek Keuangan

Analisis aspek keuangan bertujuan untuk mengetahui apakah bisnis tersebut untung atau mengalami kerugian, apabila bisnis mengalami keuntungan bagaimana prosesnya dan apabila mengalami kerugian apa alasannya sehingga mengalami hal tersebut. Aspek bisnis pada bagian ini akan menjelaskan bagaimana keuangan perusahaan Borneo Tour and Travel.

Analisis laporan keuangan adalah suatu proses penelitian laporan keuangan beserta unsur-unsurnya yang bertujuan untuk mengevaluasi dan memprediksi

kondisi keuangan perusahaan atau badan usaha dan juga mengevaluasi hasil-hasil yang telah dicapai perusahaan atau badan usaha pada masa lalu dan sekarang. Menurut Soemarso S.R (1996), analisis laporan keuangan adalah hubungan antara suatu angka dalam laporan keuangan dengan angka lain yang mempunyai makna atau dapat menjelaskan arah perubahan (trend) suatu fenomena. Angka-angka dalam laporan keuangan akan sedikit artinya kalu dilihat secara sendiri-sendiri. Dengan analisis pemakaian laporan keuangan akan lebih mudah menginterprestasikannya.

Tujuan analisis laporan keuangan adalah agar pemilik dan manajemen dapat mengetahuai posisi keuangan perusahaan dalam suatu periode tertentu baik itu harta, kewajiban, modal maupun hasil usaha yang telah dicapai selama beberapa periode. Hasil analisis laporan keuangan juga dapat emberikan informasi tentang kelemahan dan kekuatan yanag dimiliki perusahaan. Dengan mengetahui kelemahan ini, manajemen akan dapat melakukan perbaikan yang berkaitan dengan posisi keuangan perusahaan. Kemudian kekuatan yang dimiliki perusahaan harus dipertahankan atau bahkan ditingkatkan. Adapun hal-hal yang akan ditelaah dan dianalisis dalam aspek ini adalah laporan keuangan, biaya investasi, modal kerja, keputusan pendanaan.

3.3.1.1 Laporan Keuangan

Laporan keuangan *(financial statement)* merupakan ikhtisar mengenai keadaan keuangan suatu perusahaan pada suatu saat tertentu. Laporan keuangan secara garis besar dibedakan menjadi 4 macam, yaitu laporan neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan modal dan laporan aliran kas. Dari keempat macam laporan tersebut dapat diringkas lagi menjadi 2 macam, yaitu laporan neraca dan laporan laba rugi

saja. Hal ini karena laporan perubahan modal dan laporan aliran kas pada akhirnya akan diikhtisarkan dalam laporan neraca dan atau laporan laba rugi.

Menurut Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI) (2007, hal 7), laporan keuangan merupakan bagian dari proses pelaporan keuangan. Laporan keuangan yang lengkap biasanya meliputi neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan posisi keuangan (yang disajikan dalam berbagai cara misalnya laporan arus kas atau laporan arus dana), catatan dan laporan lain serta materi penjelasan yang merupakan bagian integral dari laporan keuangan.

Menurut Kasmir (2008) ada 6 tujuan dan manfaat bagi berbagai pihak dengan adanya analisis laporan keuangan, yaitu :

- Untuk mengetahui posisi keuangan perusahaan dalam satu periode tertentu, baik harta, kewajiban, modal, maupun hasil usaha yang telah dicapai untuk beberapa periode.
- Untuk mengetahui kelemahan-kelemanah apa saja yang menajdi kekurangan perusahaan.
- Untuk mengetahui kekuatan-kekuatan yang dimiliki.
- Untuk mengetahui langkah-langkah perbaikan apa saja yang perlu dilakukan ke depan yang berkaitan dengan posisi keuangan perusahaan saat ini.
- Untuk melakukan penilaian kinerja manajemen ke depan apakah perlu penyegaran atau tidak karena sudah dianggap berhasil atau gagal.
- Dapat juga digunkan sebagai pembandingan dengan perusahaan sejenis tentang hasil yang mereka capai.

3.3.1.2 Sumber Dana

Bagi perusahaan yang baru memulai usaha modal dipergunakan untuk menjalankan kegiatan usaha akan tetapi bagi perusahaan yang sudah berdiri lama modal digunakan untuk pengembangan usaha dan memperluas pangsa pasar seperti yang dilakukan oleh Borneo Tour and Travel. Penggunaan modal harus seoptimal mungkin yang diharapkan akan memberikan keuntungan yang lebih besar bagi perusahaan. Berikut ini adalah gambaran rencana sumber dana perusahan Borneo Tour and Travel sebelum melakukan pengembangan bisnisnya :

Tabel 3.6 : Sumber Pendanaan Borneo Tour and Travel

KETERANGAN	JUMLAH (Rp)
Pemilik (Rida Al Rahman)	115,000,000
Investor (Riduan Syahrini)	115,000,000
TOTAL	230,000,000

3.3.1.3 Biaya Investasi

Pengertian investasi menurut Fitz Gerald (1978) ialah berkaitan dengan usaha penarikan sumber-sumber yang dipakai untuk mengadakan modal barang pada saat sekarang. Barang modal tersebut kemudian akan menghasilkan aliran produk baru di masa yang akan datang. Fitz Gerald juga kemudian mengungkapkan bahwa investasi ialah aktivitas yang berkaitan dengan usaha penarikan sumber-sumber untuk yang dipakai untuk mengadakan suatu barang.

Pada dasarnya definisi dari investasi itu sendiri adalah suatu aset yang digunakan oleh perusahaan untuk pertumbuhan kekayaan melalui distribusi hasil investasi (seperti bunga, royalti, dividen, dan uang sewa) untuk apresiasi nilai

investasi, atau manfaat lain bagi perusahaan yang berinvestasi seperti manfaat yang diperoleh melalui hubungan perdagangan (PSAK No. 13 Tahun 1994).

Berikut tabel yang menunjukkan rencana biaya investasi Borneo Tour and Travel :

Tabel 3.7 : Rincian biaya investasi Borneo Tour and Travel

Jenis Barang	Jumlah	Harga	Total
AC	1	2,600,000	2,600,000
Sewa gerai	1	45,000,000	45,000,000
Stiker	1	150,000	150,000
Software sistem	1	25,000,000	25,000,000
Branding mobil	1	3,000,000	3,000,000
Komputer	2	12,500,000	25,000,000
Printer	1	650,000	650,000
Meja komputer	3	300,000	900,000
Kursi	4	125,000	500,000
Handphone (android)	1	2,200,000	2,200,000
Handphone biasa	1	650,000	650,000
Biaya renovasi kantor baru	1	9,000,000	9,000,000
Interior kantor baru	1	5,000,000	5,000,000
Kanopi dan rolling door	1	10,000,000	10,000,000
TOTAL			129,650,000

3.3.1.4 Modal Kerja

Mengenai pengertian modal kerja, banyak para ahli yang telah memberikan definisi dengan sudut pandang yang berbeda satu sama lain, akan tetapi pendapat mereka mengenai modal kerja hampir sama. Modal kerja adalah modal yang digunakan oleh perusahaan sebagai biaya operasi perusahaan yang perputaran kasnya kurang dari satu tahun melalui hasil penjualan produksinya. Modal kerja sangat penting dalam operasi perusahaan dari hari ke hari seperti misalnya untuk member uang muka pada pembelian bahan baku atau barang dagangan, membayar upah buruh dan gaji pegawai, dan biaya-biaya lainnya, setiap perusahaan perlu

menyediakan modal kerja untuk membelanjai operasi perusahaan tersebut, dan diharapkan akan dapat kembali lagi masuk ke dalam perusahaan dalam jangka waktu pendek melalui hasil penjualan barang dagangan atau hasil produksinya. Dana yang dipergunakan untuk membiayai kegiatan operasi perusahaan sehari-hari disebut modal kerja *(working capital).*

Menurut J. Fred Weston dan Eugene F. Brigham yang dialihbahasakan oleh Agnes Sawir (2003:58) modal kerja adalah investasi perusahaan didalam aktiva jangka pendek seperti kas, sekuritas (surat-surat berharga), piutang dagang dan persediaaan sedangkan menurut Kasmir (2011), modal kerja merupakan sumber dana berupa kas *(net working capital)* yang pada hekekatnya diarahkan untuk membiayai kegiatan operasi sehari-hari, baik dalam jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

Tabel 3.8 : Modal Kerja

MODAL KERJA	JUMLAH (Rp)
Kas	100,000,000
Perlengkapan kantor	350,000
Total	100,350,000

Tabel 3.9 : Rincian Perlengkapan Kantor

KETERANGAN	HARGA (Rp)	JUMLAH	TOTAL (Rp)
Kalkulator	50,000	2	100,000
Alat Tulis	100,000	1	100,000
Kertas	30,000	2	60,000
Papan Tulis	65,000	1	65,000
Tempat sampah	10,000	1	10,000
Roll Kabel	55,000	1	55,000
TOTAL			350,000

3.3.1.5 Laporan Neraca

Neraca menginformasikan posisi keuangan pada saat tertentu yang tercermin pada jumlah harta yang dimiliki, jumlah kewajiban, dan modal perusahaan. Menurut Harahap (2007:107) mengemukakan bahwa "Laporan neraca atau daftar neraca disebut juga laporan posisi keuangan perusahaan. Laporan ini menggambarkan posisi aktiva, kewajiban, dan modal pada saat tertentu. Laporan ini disusun setiap saat dan merupakan opname situasi keuangan ada saat itu." Berikut ini adalah proyeksi laporan neraca awal dalam perencanaan awal pengembangan Borneo Tour and Travel.

Tabel 3.10 : Neraca Awal Perusahaan 1 Januari 2014

AKTIVA		PASIVA	
Aktiva Tetap :			
Kas	100,000,000	Hutang	0
Perlengkapan kantor	350,000		
Jumlah aktiva lancar	100,350,000	Jumlah hutang	0
Aktiva Tetap :		Modal :	
AC	2,600,000	Modal sendiri	115,000,000
Sewa kantor	45,000,000	Modal investor	115,000,000
Stiker	150,000		
Software sistem	25,000,000		
Branding mobil	3,000,000		
Komputer	25,000,000		
Printer	650,000		
Meja komputer	900,000		
Kursi	500,000		
Handphone android	2,200,000		
Handphone	650,000		
Biaya renovasi kantor baru	9,000,000		
Interior kantor baru	5,000,000		
Kanopi dan rolling door	10,000,000		
Jumlah Aktiva Tetap	**129,650,000**	Jumlah modal	230,000,000
Jumlah Aktiva	**230,000,000**	**Jumlah**	**230,000,000**

3.3.1.6 Asumsi Keuangan

Asumsi merupakan sebuah anggapan, dugaan, pikiran yang dianggap benar untuk sementara sebelum ada kepastian. Misalkan biaya pajak 1% perbulan dari omzet sudah sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2013. Berikut ini merupakan asumsi keuangan dalam hal pengembangan bisnis Borneo.

Tabel 3.11: Asumsi Keuangan

No	Item	Keterangan	
1	Komposisi Pendanaan	100%	modal sendiri
2	Jumlah kantor		
	Kantor Pusat	1	Unit
	Kantor Cabang	2	Unit
3	Pertumbuhan Pendapatan	Lihat tabel	
4	Kenaikan Biaya-biaya	15%	dari pendapatan
6	Biaya Operasional		
	Biaya gaji	Lihat tabel	
	Biaya Listrik	Lihat tabel	
	Biaya Pemasaran	5%	dari pendapatan
	Biaya administrasi umum	1%	dari pendapatan
	Biaya lain-lain	1%	dari pendapatan
7	Biaya tetap		
	Biaya perawatan	2.50%	dari aset
	Biaya sewa	Lihat tabel	
	Penyusutan	Lihat tabel	
8	Biaya Pajak	1%	Per bulan dari omzet sesuai dengan Peraturan Pemerintah No 46 Tahun 2013

3.3.1.7 Proyeksi Laporan Laba/Rugi

Menurut Sofyan S. Harahap, dalam buku Analisa Kritis Atas laporan Keuangan (2006:73), Laba Rugi menggambarkan hasil yang diperoleh atau diterima oleh perusahaan selama satu periode tertentu, serta biaya-biaya merupakan laba atau rugi. Kalau hasil lebih besar dari biaya berarti laba, dan sebaliknya, kalau hasil lebih kecil dari biaya-biaya berarti rugi.

Tabel 3.12 : Proyeksi Laba/Rugi

No.	Keterangan	Tahun		
		2014	2015	2016
1	Pendapatan	12,741,526,500	15,289,831,800	18,347,798,160
2	HPP	11,432,377,850	13,718,853,420	16,462,624,104
	Laba kotor	**1,309,148,650**	**1,570,978,380**	**1,885,174,056**
3	Biaya operasional			
	Biaya gaji	54,000,000	59,400,000	65,340,000
	Biaya listrik	3,672,000	4,222,800	4,856,220
	Biaya pemasaran	637,076,325	764,491,590	917,389,908
	Biaya administrasi	127,415,265	152,898,318	183,477,981.60
	Biaya lain-lain	127,415,265	152,898,318	183,477,981.60
	Jumlah	**949,578,855**	**1,133,911,026**	**1,354,542,091**
4	Biaya tetap			
	Biaya Penyusutan	8,965,625	8,965,625	8,965,625
	Biaya sewa	45,000,000	51,750,000	59,512,500
	Jumlah	**53,965,625**	**60,715,625**	**68,478,125**
	Laba sebelum pajak	**305,604,170**	**376,351,729**	**462,153,840**
5	Pajak	127,415,265	152,898,318	183,477,982
	Laba bersih	**178,188,905**	**223,453,411**	**278,675,858**

3.3.2 Realisasi Aspek Keuangan

Analisis aspek keuangan mempunyai tujuan untuk mengetahui apakah bisnis tersebut berjalan lancar atau tidak. Analisis ini dilakukan untuk mempelajari bagaimana manajemen keungan dari biaya awal, asumsi-asumsi, dan bagaimana laporan penjualannya. Jika untung ataupun rugi dua-duanya harus memiliki alasan yang cukup jelas. Pada bagian aspek keuangan ini ada dua teori yang diambil untuk dapat mengetahui analisis laporan keuangan.

Pengertian analisis laporan keuangan (*finansial statement analysis*) menurut Soemarso (2006:430) adalah hubungan antara suatu angka dalam laporan keuangan dengan angka lain yang mempunyai makna atau dapat menjelaskan arah perubahan (trend) suatu fenomena. Menganalisis laporan keuangan berarti melakukan proses

untuk membedah laporan keuangan ke dalam unsur-unsurnya, menelaah masing-masing unsur tersebut, dan menelaah hubungan antara unsur-unsur tersebut dengan tujuan untuk memperoleh pengertian dan pemahaman yang baik dan tepat atas laporan keuangan tersebut (Dwi Prastowo, 2002:52).

Untuk membantu pembacadalam menafsirkan data bisnis, laporan keuangan biasanya disajikan dalam bentuk komparatif. Laporan komparatif adalah laporan keuangan yang disajikan berdanpingan untuk masa dua tahun atau lebih (Simamora, 2003:515). Melalui laporan keuangan akan dapat dinilai kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban-kewajiban jangka pendeknya, struktur modal perusahaan, distribusi aktivanya, keefektifan penggunaan aktiva, hasil pendapatan yang telah dicapai, beban-beban tetap yang harus dibayarkan serta nilai-nilai buku tiap lembar saham perusahaan yang bersangkutan.

Analisis laporan dari teori tersebut menyebutkan bahwasanya analisisnya adalah untuk membedah laporan keuangan ke dalam unsur-unsurnya, menelaah masing-masing unsur tersebut, dan menelaah hubungan antara unsur-unsur tersebut dengan tujuan untuk memperoleh pengertian dan pemahaman yang baik dan tepat atas laporan keuangan. Adapun beberapa hal yang akan ditelaah dan dianalisis adalah analisis tentang laporan penjualan dan laporan laba rugi dalam tiga bulan terakhir.

1.3.2.1 Laporan Penjualan Online dan Offline

Laporan penjualan pada *business plan* ini akan dilaporkan 3 bulan pertama mulai dari bulan Februari sampai April 2014. Laporan penjualan berisi tentang penjualan tiket pesawat yang dilakukan oleh Borneo Tour and Travel secara online dan offline. Adapun laporan penjualan bulan Februari sampai April 2014 akan ditunjukkan dengan sebagai berikut :

Tabel 3.13: Laporan Penjualan Bulan Februari – April 2014 (online)

Bulan	Volumen penjualan
Februari	3.342
Maret	3.356
April	3.379
JUMLAH	10.059

Tabel 3.14: Laporan Penjualan Bulan Februari – April 2014 (offline)

Bulan	Volumen penjualan
Februari	2.976
Maret	2.905
April	2.852
JUMLAH	8.733

Dengan asumsi bahwa kondisi pariwisata Yogyakarta yang semakin membaik ditambah dengan penambahan jadwal penerbangan di Indonesia juga jumlah pengguna internet yang mengalami kenaikan sekitar 82 juta lebih di tahun 2014 maka kami optimis bahwa target penjualan tiket pesawat di tahun 2014 berjumlah 49.289/seat atau mengalami kenaikan 20%.

1.3.2.2 Laporan Laba Rugi

LAPORAN RUGI LABA PERIODE 1 FEBRUARI PT. BORNEO SEJAHTERA TOUR AND TRAVEL		
Omset penjualan tiket	Rp1,199,723,100	
Harga pokok produksi (NETT TO AGENT)	Rp1,172,277,500	
Laba kotor		**Rp27,445,600**
BIAYA USAHA		
1. Beban Gaji	Rp4,500,000	
2. Beban Operasional	Rp2,583,000	
TOTAL BIAYA USAHA		**Rp7,083,000**
Laba bersih sebelum pajak		Rp20,362,600
Pajak		Rp11,997,231
LABA BERSIH		**Rp8,365,369**

LAPORAN RUGI LABA
PERIODE 1 Maret 2014
PT. BORNEO SEJAHTERA TOUR AND TRAVEL

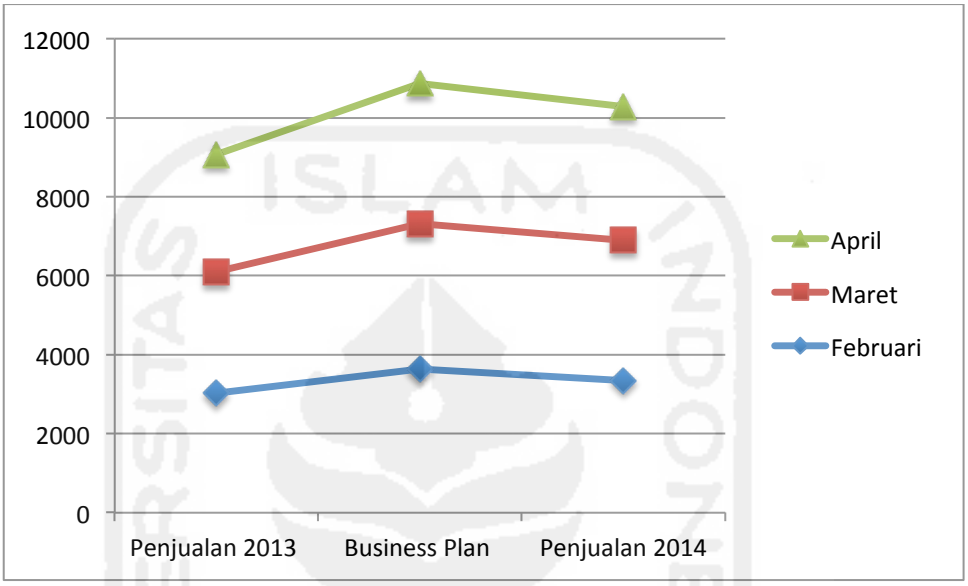
Omset penjualan tiket	Rp1,397,996,350	
Harga pokok produksi (NTA)	Rp1,359,909,200	
Laba kotor		**Rp38,087,150**
BIAYA USAHA		
1. Beban Gaji	Rp4,500,000	
2. Beban Operasional	Rp3,708,000	
TOTAL BIAYA USAHA		**Rp8,208,000**
Laba bersih sebelum pajak		Rp29,879,150
Pajak 1%		Rp13,979,964
LABA BERSIH		**Rp15,899,186**

LAPORAN RUGI LABA
PERIODE 1 APRIL
PT. BORNEO SEJAHTERA TOUR AND TRAVEL

Omset penjualan tiket	Rp1,162,429,800	
Harga pokok produksi (NTA)	Rp1,134,255,000	
Laba kotor		**Rp28,174,800**
BIAYA USAHA		
1. Beban Gaji	Rp4,500,000	
2. Beban Operasional	Rp1,515,000	
TOTAL BIAYA USAHA		**Rp6,015,000**
Laba bersih sebelum pajak		Rp22,159,800
Pajak		Rp11,624,298
LABA BERSIH		**Rp10,535,502**

3.3.3 Perbandingan Aspek Keuangan

Pada bagian ini akan dibahas bagaimana perbandingan antara perencanaan dan realisasi dimana terjadi ketidaksesuaian (GAP) yang terlihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 3.11 : *Business Plan* dan realisasi

Berdasarkan gambar diatas terlihat bagaimana terjadi perbedaan antara *business plan* dan realisasi. Dalam *business plan* diperkirakan jumlah tiket yang terjual perbulan adalah sekitar 3.600 – 3.700/bulan tapi pada kenyataannya telah telah penurunan dimana awal mulai pengembangan yakni bulan Februari 2014 tiket yang terjual sejumlah 3.342 tiket pesawat, bulan Maret sebanyak 3.356 tiket pesawat dan di bulan Maret sebanyak 3.379 tiket pesawat. Dari uraian di atas, maka perbandingan antara rencana dan realisasi dapat disimpulkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 3.15 : Perbandingan *Business Plan* dan Realisasi

No.	*Business Plan*	Kinerja Aspek Keuangan
1.	Jumlah tiket pesawat yang terjual perbulan rata-rata 3.600 – 3.700/bulan.	Dalam pelaksanaannya rata-rata tiap bulan jumlah penjualan tiket pesawat hanya 3.300 tiket pesawat.
2.	Perkiraan modal pengembangan menggunakan 100% modal sendiri.	Realisasinya pendanaan untuk pengembangan dibantu dengan sistem 50 – 50 karena ternyata mencapai nominal 230 juta

Di dalam tabel realisasi ada perubahan yang semula untuk pendanaan rencananya 100% akan didanai sendiri oleh Direktur akan tetapi pada realisasinya Direktur harus dibantu oleh keluarganya (Komisaris Borneo) sehingga muncul komposisi 50:50. Kebijakan pendanaan adalah merupakan satu kebijakan yang sangat penting bagi perusahaan karena menyangkut perolehan sumber dana untuk kegiatan operasi perusahaan. Kebijakan ini akan berpengaruh terhadap struktur modal dan faktor *leverage* perusahaan, baik *leverage* operasi maupun *leverage* keuangan.

3.4 Aspek Pemasaran

3.4.1 Perencanaan Aspek Pemasaran

Menurut Kotler & Keller (2007), pemasaran merupakan suatu fungsi organisasi dan seperangkat proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan menyerahkan nilai kepada pelanggan serta mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan para pemilik sahamnya. Intinya adalah di dalam pemasaran ditemukan tiga poin penting yaitu : 1) Fungsi-fungsi

organisasi, 2) Kegiatan mencipta, mengkomunikasikan, menyerahkan nilai serta 3) mengelola hubungan dengan pelanggan. Menurut Lamb, Hair, dan McDaniel (2001) mengatakan bahwa: "Pemasaran merupakan proses perencanaan dan menjalankan konsep, harga, promosi dan distribusi sejumlah ide, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang mampu memuaskan tujuan individu dan organisasi.

Aspek pasar memerlukan analisis secara mendalam terhadap pasar, persaingan dan pelanggan. Analisisi ini meliputi perilaku konsumen, *segmentation, targeting*, dan *positioning* (STP), potensi pasar dan analisis pesaing.

1.3.2.3 Perilaku Konsumen pada Travel Agen

Menurut Craig-Lee, Joy & Browne (1995), perilaku konsumen (*consumer behavior*) adalah aktivitas-aktivitas individu dalam pencaharian, pengevaluasian, pemerolehan, pengomsumsi, dan penghentian pemakaian barang dan jasa. Menurut Katarina Indrawati (2014:36-37) perilaku konsumen pada agen travel memiliki karakter bermacam-macam. Persamaan mereka adalah mereka mengharapkan harga murah dengan pelayanan terbaik. Sekaya apa pun konsumen yang datang, mereka pasti berharap mendapatkan penawaran harga yang murah dan pelayanan yang terbaik. Harga selalu menjadi isu sensitif bagi konsumen. Strategi penetapan harga jual itu mudah dan sulit, dengan adanya sistem reservasi *online* harga sudah tercantum di sistem. Agen travel kemudian menginformasikan harga termurah yang tampil di sistem, tidak perlu menentukan harga jual sendiri. Dengan adanya kesamaan harga, maka hal yang akan menentukan selanjutnya adalah bagaimana pelayanan agen travel kepada konsumen. Menjual produk yang memiliki standarisasi harga dan tidak memiliki ciri khas khusus seperti tiket

pesawat, melayani kepada konsumen menjadi penting. Sebagai contohnya : tiket pesawat yang dijual oleh agen A, B, C dari harga, bentuk, fungsi semua sama. Kemudian bergantung dari konsumen lebih suka membeli dimana. Perbedaannya hampir pasti ada pada pelayanan yang diberikan oleh agen travel tersebut. Di Borneo semua staf reservasi dituntut untuk melayani pelanggan dengan baik dan selalu siap membantu sesuai SOP yang sudah ditetapkan oleh manajemen Borneo.

1.3.2.4 Segmentation, Targeting dan Positioning (STP)

Suatu perusahaan dalam menawarkan produk maupun jasanya tidak dapat melayani semua kebutuhan konsumennya yang terdiri dari berbagai segmen pasar yang sangat beragam. Masing-masing konsumen memiliki kebutuhan yang berbeda dan sangat bervariasi keinginannya. Suatu perusahaan perlu mengidentifikasian segmen pasarnya sehingga mereka dapat memenuhi kebutuhan konsumennya dengan lebih efektif. (Kotler : 2003).

Target pemasaran dari suatu perusahaan memerlukan tiga tahap utama, yakni:

1. Mengidentifikan dan membagi sekelompok pembeli secara terpisah berdasarkan kebutuhan dan pilihan yang beragam *(market segmentation)*
2. Memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki *(market targeting).*
3. Menetapkan dan mengkomunikasikan kelebihan perusahaan dari para pesaingnya atas produk dan jasa yang ditawarkan untuk setiap segmen yang dituju (*market positioning).*

Menurut Tjiptono (2011) prosedur STP secara rinci meliputi tiga tahap pokok, yaitu :

1. Segmentasi

Kegiatan membagi-bagi pasar yang bersifat heterogen dari suatu produk kedalam satuan-satuan pasar (segmen pasar) yang bersifat homogen. Pada dasarnya segmentasi pasar adalah suatu strategi yang didasarkan pada falsafah manajemen pemasaran yang orientasinya adalah konsumen. Dengan melaksanakan segmentasi pasar, kegiatan pemasaran dapat dilakukan lebih terarah dan sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat digunakan secara lebih efektif dan efisien dalam rangka memberikan kepuasan bagi konsumen.

Kebijakan segmentasi pasar haruslah dilakukan dengan menggunakan kriteria tertentu seperti :

a. Segmentasi atas dasar *geografis*, segmentasi pasar ini dilakukan dengan cara membagi pasar kedalam unit-unit geografis seperti negara, propinsi, kabupaten, kota, desa, dan lain sebagainya.
b. Segmentasi atas dasar *demografis*, segmentasi pasar ini dapat dilakukan dengan cara memisahkan pasar kedalam kelompok-kelompok yang didasarkan pada variabel-variabel demografis, seperti umur, jenis kelamin, besarnya keluarga, pendapatan, agama, pendidikan, pekerjaan, dan lain-lain. Konsumen Borneo sebagian besar berasal dari kalangan mahasiswa, karyawan sampai profesional.
c. Segmentasi atas dasar *psychografis*, segmentasi pasar ini dilakukan dengan cara membagi-bagi konsumen kedalam kelompok-kelompok

yang berlainan menurut kelas sosial, gaya hidup, berbagai ciri kepribadian, motif pembelian dan lain-lain.

2. Targeting

   Suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki oleh suatu perusahaan. Target konsumen Borneo terbagi menjadi dua yaitu *sub-agen* dan *end-user. Sub agen* adalah individu maupun sesama travel agen yang belum secara resmi terdaftar menjadi travel agen member dari maskapai sedangkan *end-user* terdiri dari mahasiswa dan masyarakat umum. Mahasiswa sendiri dibagi menjadi dua kategori yaitu mahasiswa asal kalimantan dan mahasiswa luar kalimantan.

3. Positioning

   Suatu kegiatan merancang penawaran dan image perusahaan untuk menduduki tempat khusus di benak target pasar yang dituju. Borneo memposisikan dirinya sebagai penyedia sistem reservasi tiket dengan harga paket yang kompetitif bagi *sub agent* dan menjadi tujuan utama bagi konsumen dari kalimantan untuk membeli tiket pesawat karena Borneo satu-satunya kantor travel agen yang menampilkan konsep khas Kalimantan atau Suku Dayak. Borneo akan mencapai tujuan ini dengan cara membuka peluang bagi siapa saja untuk menjadi *sub-agen* dengan menyediakan training dan edukasi yang akan terjun dalam bisnis ticketing dengan konsep B2B yang user friendly, data yang real time, paket *start-up* yang menarik dan ringan serta keunggulan-keunggulan yang dimiliki oleh Borneo dibandingkan dengan bisnis ticketing lainnya seperti komisi dan tampilan yang menarik dari sistem.

1.3.2.5 Potensi Pasar

Strategi Borneo untuk mencapai target segmen pasar adalah menjangkau pelanggan royal dan sering melakukan pembelian secara berulang-ulang. Pemasaran tidak hanya dilakukan di satu tempat saja yaitu di kantor tetapi dilakukan lewat pemasaran keluar seperti mengikuti event-event yang diselenggarakan oleh partner maskapai penerbangan domestik, berkunjung ke calon sub-agent dan tidak kalah pentinngnya adalah mengolah database pelanggan yang sudah direkap oleh staf reservasi. Fokus target pemasaran akan diarahkan langsung ke beberapa kelompok yang sudah terbentuk sehingga program-program pemasaran dapat dilakukan agar lebih tepat sasaran melalui:

- Mahasiswa
- Masyarakat umum
- Sub agen

1.3.2.6 Analisis Pesaing

Menurut Boyd, Walker dan Larreche dalam buku Manajemen Pemasaran menyatakan bahwa pesaing (*competitor)* adalah struktur industri, sepak terjang berbagai kekuatan persaingan yang mempengaruhi kemampuan suatu industri (Boyd, Walker dan Larreche, Manajemen Pemasaran: Suatu Pendekatan Strategis dengan Orientasi Global (Jakarta: Erlangga, 2000), 248).

Menurut Davis Cravens dalam buku Pemasaran Strategis menyatakan bahwa pesaing memberikan pemahaman pada posisi pasar, kepemimpinan harga dalam industri, teknologi industri, produk pasar, pangsa pasar yang bisa diandalkan bahkan pada tingkat segmen agar usaha lebih berhasil jika hanya ditujukan pada

konsumen tertentu saja. (David Craven, Pemasaran Strategis (Jakarta;Erlangga, 1998), 248).

Berdasarkan pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pesaing yang dimaksud adalah perusahaan yang menjalankan kegiatan usaha yang sejenis, sama dalam sistem pelayanan, produk yang sama, pangsa pasar yang sama, jangkauan bersaing yang luas. Perusahaan tour & travel besar seperti PT. Haromas, PT. Mitra Persada, Turindo, PT. Citos Connection menjadi pesaing bagi Borneo terutama bidang sistem penjualan online. Berikut ini tabel mengenai analisis pesaing Borneo :

Tabel 3.16 : Analisis Persaingan Tour and Travel

Kompetitor	Keunggulan	Kelemahan
PT. Haromas (Gema Haromas)	Menjadi salah satu pioner Tour and Travel di Jogjakarta (memulai usahanya awal tahun 2002), mempunyai sistem reservasi tiket online yang menampilkan semua produk jualannya (tiket pesawat, kapal api, voucher hotel, kereta api), mempunyai sistem membership yang tdiak dipungut biaya sepeser pun.	Di website perusahaan tidak ada menu untuk mengetahui news update yang berkaitan dengan promo maskapai dan tampilan website yang terlalu ramai.
PT. Mitra Persada	Mitra Persada bisa dikatakan	Kantor Mitra Persada di Jogja

Travelindo	mempunyai tampilan website yang sangat lengkap dengan menampilkan semua produknya mulai dari tiket pesawat sampai paket tour. Mitra Persada memulai usahanya pada tahun 1995 lebih lama jika dibandingkan dengan beberapa perusahaan travel yang ada di Jogja. Untuk urusan kemitraan dengan maskapai penerbangan maka Mitra Persada mempunyai hubungan yang erat dengan maskapai penerbangan di Indonesia juga sudah banyak perusahaan travel yang menjadi sub agent.	tidak bisa dikatakan sebuah kantor yang memadai walaupun lokasinya yang berdekatan dengan pemukiman mahasiswa dan kampus tetapi kantornya agak tersembunyi dan kecil jadi kesannya tidak nyaman walaupun Mitra Persada sudah mempunyai banyak pelanggan.

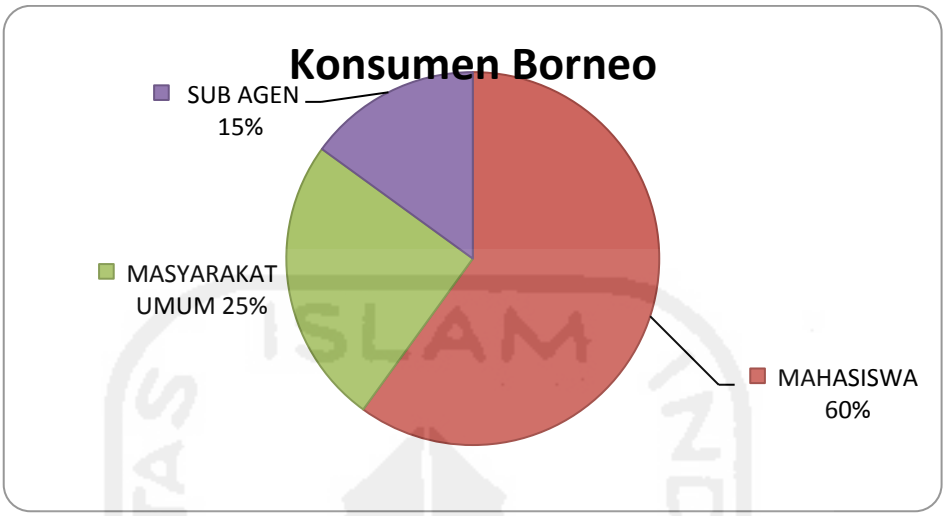
Dari analisis di atas, Borneo Tour and Travel akan membuat kekurangan kedua perusahaan menjadi keunggulan dalam bersaing. Secara singkat kekurangan kedua perusahaan tersebut terletak pada tampilan website sistem reservasi tiket pesawat yang tidak teratur dan lokasi kantor yang tidak representatif sedangkan Borneo membuat website sistem reservasi tiket pesawat dengan tampilan yang

rapi dan berisi informasi tentang keagenan yang jelas juga lokasi kantor yang representatif.

1.3.2.7 Analisis Konsumen

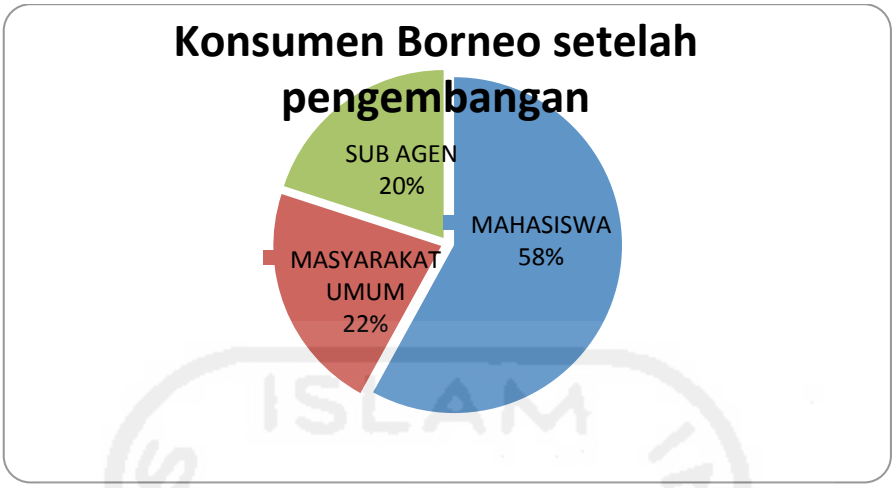
Konsumen Borneo Tour & Travel terbagi menjadi tiga kategori yaitu mahasiswa, masyarakat umum dan sub-agen. Borneo selain menjadikan mahasiswa sebagai target market utama untuk meningkatkan penjualan juga menjalin kerjasama dengan travel-travel kecil untuk meningkatkan penjualan tiket pesawat. Para sub-agen Borneo bisa berjualan tiket pesawat menggunakan sistem maskapai yang diberikan oleh Borneo karena mereka tidak bisa menjadi agen dari maskapai langsung terbentur target penjualan yang telah ditentukan oleh semua maskapai. Telah dibukanya rute-rute penerbangan langsung menguntungkan kedua belah pihak antara konsumen dan pihak tour & travel karena penjualannya akan semakin meningkat. Dibawah ini ada perbandingan diagram profil konsumen borneo saat ini dan setelah ada pengembangan.

Diagram 3.1 : Market Borneo Saat ini



Berdasarkan diagram di atas bahwa konsumen borneo saat ini terbagi menjadi 3 yaitu sub agent sebanyak 15%, masyarakat umum sebanyak 25%, dan mahasiswa sebanyak 60%. Salah satu pengembangan yang dilakukan oleh Borneo untuk meningkatkan penjualan adalah membuat sistem ticketing pesawat dengan konsep B2B dan dengan harapan banyak yang tertarik untuk bergabung menjadi sub-agen ticketing online.

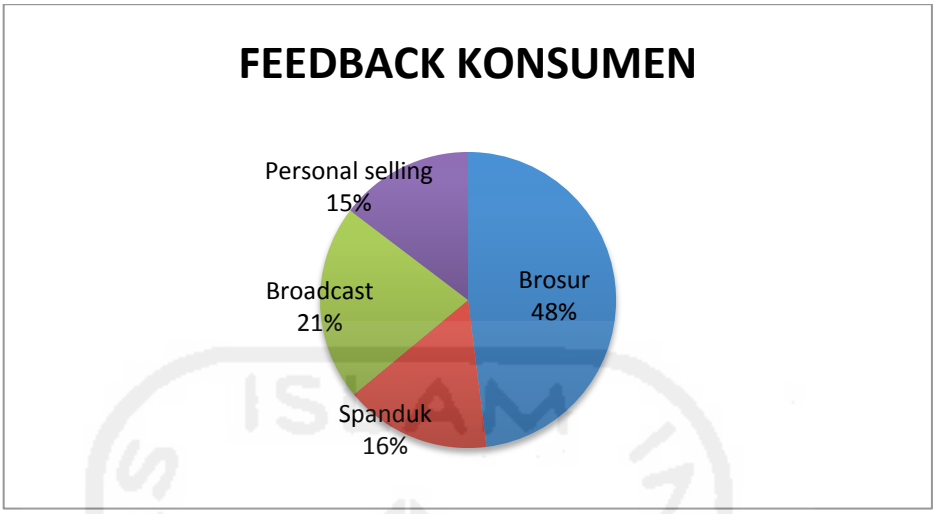
Diagram 3.2 : Target Market Borneo Setelah Pengembangan



Berdasarkan diagram di atas, tidak ada perubahan di konsumen Borneo masih terbagi menjadi 3 kategori tetapi harapannya adalah adanya perubahan di prosentase yakni sub-agent naik menjadi 20%, masyarakat umum turun menjadi 22%, prosentase konsumen mahasiswa menjadi 58%. Perubahan itu diharapkan karena setelah diluncurkan sistem reservasi online adalah banyak yang tertarik dengan sistem ini dan memutuskan untuk menjadi sub agent borneo.

Media promosi yang digunakan untuk menginformasikan produk www.tiketborneo.com meliputi broadcast ke semua pelanggan yang sudah pernah membeli tiket di borneo, penyebaran brosur, personal selling juga spanduk yang dipasang di semua kantor Borneo. Berikut ini adalah diagram yang menjelaskan berapa prosentase media promosi yang efektif digunakan untuk menjangkau konsumen :

Diagram 3.3 : Feedback Konsumen mengenai media promosi yang digunakan



Berdasarkan data di atas paling efektif menggunakan brosur karena brosur bersifat tahan lama dan bisa langsung dibaca oleh konsumen, *broadcast message* – Borneo mempunyai database semua konsumen yang sudah membeli tiket ke Borneo jadi admin online memanfaatkan database konsumen tersebut untuk menginformasikan produk www.tiketborneo.com setelah itu konsumen yang merespon akan di *follow up.*

1.3.2.8 SWOT

Analisis SWOT adalah singkatan dari kekuatan *(strengths)* dan kelemahan *(weakness)* internal perusahaan serta peluang *(opportunities)* dan ancaman *(threats)* dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Menurut Drs. Robert Simbolon, MPA (1999), analisis SWOT merupakan suatu alat yang efektif dalam membantu menstrukturkan masalah, terutama dengan melakukan analisis atas lingkungan strategis yang lazim disebut sebagai lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Dalam lingkungan internal dan eksternal ini pada dasarnya terdapat empat unsur yang selalu dimiliki dan dihadapi, yaitu secara internal

memiliki sejumlah kekuatan-kekuatan *(strengths)* dan kelemahan-kelemahan *(weakness)*, dan secara eksternal akan berhadapan dengan berbagai peluang-peluang *(opportunities)* dan ancaman-ancaman *(threats)*. Berikut penjelasannya :

a) Kekuatan adalah suatu keunggulan sumber daya, keterampilan atau kemampuan lainnya yang relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar yang dilayani atau hendak dilayani oleh perusahaan.
b) Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.
c) Peluang adalah situasi/kecenderungan utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.
d) Ancaman adalah situasi/kecenderungan utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

1.3.2.9 Rencana Penjualan

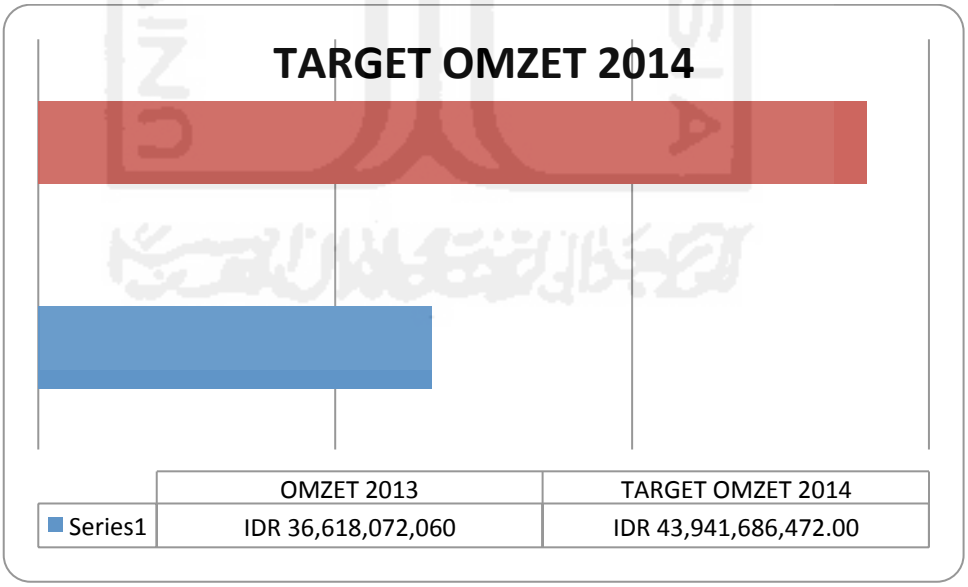
Teknologi informasi yang menghasilkan internet perlahan-lahan mulai menggeser budaya pembelian tiket pesawat dari cara tradisional menjadi lebih modern. Kondisi ini telah mengubah cara industri penerbangan dan perilaku pengguna dengan mengurangi biaya dan menyediakan saluran baru untuk dukungan komunikasi. Dalam sebuah survei menyebutkan bahwa jumlah pembelanja internet melonjak sebesar 40% dalam 4 tahun ini. Lebih dari 875 juta pengguna di dunia pernah belanja lewat internet. Di negeri kita sendiri, lebih dari separuh pengguna online pernah berbelanja via internet. Yang paling popular adalah membeli atau memesan tiket pesawat (Sumber : Majalah info franschise edisi April 2008 dalam Kinanti & Badriawan).

Membeli tiket pesawat secara online disebut dengan *e-ticketing. E-ticketing* adalah suatu proses pemesanan kebutuhan penerbangan yang dapat dilakukan secara online dengan terhubung melalui website yang tersedia sehingga proses *e-commerce* berjalan seutuhnya. *E-ticketing* adalah salah satu layanan pertumbuhan yang paling cepat yang telah disediakan di internet (Pew, 2002: dalam Dehbashi 2007). Penjualan maskapai penerbangan tiket *online* mencapai sekitar $ 14,2 milyar di 2002 (Foss, 2003). Hal ini diperkuat dari hasil survey IATA (International Air Transportation Association) menyebutkan pada tahun 2007, penetrasi penggunaan *e-ticket* di seluruh maskapai penerbangan mencapai angka 90%. Di indonesia mencapai 80%. Survey lain oleh IATA bahkan menyebutkan bahwa 88% traveler lebih memilih menggunakan e-ticket untuk perjalanan mereka karena kelebihan yang dimiliki oleh sistem e-ticket (Sumber : IATA 2007).

Perkembangan arus pemakaian internet menyebabkan sejumlah maskapai penerbangan mencoba menawarkan layanan melalui infrastruktur elektronik, khususnya melalui web untuk mengurangi biaya mereka, memperluas pendapatan, menciptakan database yang dapat diandalkan dari pelanggan. Proses *e-ticketing* dapat mengurangi biaya percetakan dan *mailing* tiket, pembayaran tenaga kerja yang terkait dengan pencetakan dan *customer service* untuk melayani panggilan *call center*, biaya pengiriman, dan juga pelayanan sehingga dapat menekan harga jual tiket (sumber dari http://adventure.howstuffworks.com).

Efisiensi dana dan waktu melalui sistem *e-ticketing* menyebabkan minimalisasi biaya operasional perusahaan termasuk biaya produksi sehingga dapat lebih memaksimalkan pendapatan yang nantinya akan berdampak pada perolehan laba

perusahaan. Meskipun maskapai penerbangan telah membuat kemajuan nyata dengan sistem *e-ticketing* tetapi masih terdapat perbedaan pendapat yang signifikan yang menunjukkan kurangnya pemahaman yang baik tentang faktor yang mempengaruhi keputusan pengguna untuk membeli dari web. Masih banyak pelanggan yang masih asing mendengar istilah sistem *e-ticketing* bahkan masih ada yang belum pernah menggunakan sistem *e-ticketing*. Pengguna juga memiliki kekhawatiran mengenai jaminan keamanan atas kode kartu kredit dan rekening atm yang diberikan saat pembelian *online*. Selain itu kekhawatiran juga disebabkan karena tidak semua orang mengerti tentang internet dalam arti bisa mengoperasikan internet itu sendiri dan tidak semua orang mengetahui bagaimana cara memesan tiket secara online padahal penggunaan sistem *e-ticketing* sendiri harus dilakukan melalui internet. Berikut akan kami tampilkan grafik target penjualan tiket tahun 2014:



Gambar 3.19 : Target Omset 2014

Dilihat dari grafik diatas bahwa target penjualan tiket pesawat di tahun 2014 adalah sebesar Rp. 43.941.689.472 atau di bulatkan 44 miliar. Dengan adanya pengembangan ini, kenaikan di harapkan sebesar 20%. Dengan asumsi kondisi pariwisata Yogyakarta yang semakin membaik, penambahan jadwal penerbangan di Indonesia dan jumlah penggunaan internet mulai tahun 2014 akan mengalami kenaikan sekitar 82 juta lebih pengguna yang semakin mendukung sistem reservasi ticketing online yang sedang dikembangkan oleh Borneo (www.tiketborneo.com) ditambah dengan pelanggan yang masih melakukan reservasi secara langsung/offline (*walk-in,* SMS, via telepon*)* maka kami optimis di tahun 2014 target penjualan kami akan naik dengan target 20%.

Ketua Association of The Indonesian Tour and travel Agency DIY, Edwin Ismedi Himna mengatakan sepanjang dua tahun terakhir, kondisi pariwisata Yogyakarta terus membaik. Jumlah penerbangan menjadi 71 dari sebelumnya 50 penerbangan yang tentu berdampak juga pada biro-biro perjalanan. Iklim (pariwisata) Yogya memang membaik. Diperkirakan pada triwulan keempat tahun ini, sektor jasa tentu kembali mengalami peningkatan. Alasannya, lazimnya tahun-tahun sebelumnya wisatawan banyak berdatangan di akhir tahun (Tempo, 2013).

Tabel 3.17 : Data Penjualan Seat Tahun 2013 dan Target Tahun 2014

Bulan	Penjualan Seat selama Tahun 2013	Target penjualan seat Tahun 2014
Januari	3.027	3.632
Februari	3.073	3.688
Maret	2.961	3.553
April	2.935	3.522
Mei	3.355	4.026
Juni	4.301	5.161
Juli	4.060	4.872
Agustus	3.349	4.019
September	3.300	3.960
Oktober	3.461	4.153
Nopember	3.361	4.033
Desember	3.891	4.669
TOTAL	41.074	49.289

Berdasarkan data diatas bahwa penjualan tiket pesawat (seat) di tahun 2013 berjumlah 41.074/seat. Dengan asumsi kondisi pariwisata Yogyakarta yang semakin membaik, penambahan jadwal penerbangan di Indonesia dan jumlah penggunaan internet mulai tahun 2014 akan mengalami kenaikan sekitar 82 juta lebih pengguna maka kami optimis target penjualan tiket pesawar (seat) di tahun 2014 berjumlah 42.289/seat atau naik sekitar 20%.

1.3.2.10 Rencana dan Biaya Kegiatan Aspek Pemasaran

Kegiatan pemasaran yang akan dilakukan dalam rangka menjalankan fungsi manajemen pemasaran adalah :

1. Melakukan pengarsipan database pelanggan setiap harinya dengan tujuan :
   - Mengetahui jumlah pelanggan yang datang setiap harinya.

- Mempermudah staf reservasi apabila ada pelanggan yang kehilangan tiket atau pun hendak melalukan refund / *re- schedule* jadwal penerbangan.

2. Penjualan tatap muka *(personal selling)* yaitu dengan melayani pelanggan yang datang ke kantor baik via telepon, sms, message (BBM) serta melalui email juga memberikan pelayanan yang terbaik terhadap semua pelanggan yang datang serta melakukan promosi dengan menginfokan ketersediaan tiket dengan harga-harga promo.
3. Informasi dari mulut ke mulut *(word of mouth)*.
4. Mengajukan kerjasama dengan perusahaan besar/instansi/sekolah untuk pemesanan tiket pesawat dengan cara menjadi sub-agent dari borneo.
5. Tetap menjaga hubungan baik dengan para sub-agent Borneo dengan cara melakukan kunjungan secara berkala dan senantiasa mencoba mencari sub-agent baru.
6. Berpartisipasi dalam berbagai event yang ada untuk memperkuat positioning Borneo di masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas, pelaksanaan kegiatan akan diagendakan selama 1 tahun penuh maka biaya yang akan dikeluarkan terkait rencana kegiatan pemasaran adalah sebagai berikut :

Tabel 3.18 : Biaya kegiatan Aspek Pemasaran

KETERANGAN	BIAYA (Rp)
Bensin selama selama kegiatan (tentative)	1,000,000
Uang makan selama melakukan kegiatan di luar (tentative)	500,000
Biaya mengikuti event (sewa booth)	500,000
TOTAL	2,000,000

3.4.2 Realisasi Aspek Pemasaran

Perubahan pasar belakangan ini banyak dipengaruhi oleh adanya perubahan kebutuhan pembeli, teknologi yang semakin berkembang, berubahnya kekuatan sosial ekonomi, dan kegiatan persaingan antar produsen. Menurut Cravens (2000), analisa situasi pasar persaingan adalah langkah pertama dalam merancang strategi baru atau mengkaji strategi yang ada. Di dalam analisa pasar, perusahaan harus mengetahui keadaan persaingannya, apakah ada melakukan tindakan mengejutkan atau adakah saingan yang tidak sehat. Pada kenyataannya apabila hasil produk tidak sesuai dengan keinginan dan kebutuhan para konsumen berarti perusahaan yang bersangkutan mengalami kegagalan di dalam menjalankan usahanya. Barang-barang yang dihasilkan oleh perusahaan, bermanfaat dan berfungsi tidaknya ditentukan dan diputuskan oleh konsumen atau para pembeli. Berhasil tidaknya barang yang dibuat oleh perusahaan ditentukan oleh penilaian para konsumen atau para pembeli yang membutuhkannya. Salah satu yang aling berperan dalam persaingan adalah mengenai kebijakan tentang harga. Menurut Moekijat (2003) kebijakan harga

adalah suatu keputusan-keputusan mengenai harga-harga yang akan diikuti untuk suatu jangka tertentu.

3.4.2.1 Bauran Pemasaran

Salah satu unsur dalam strategi pemasaran adalah bauran pemasaran yang merupakan strategi yang dijalankan perusahaan yang berkaitan dengan penentuan, bagaimana perusahaan menyajikan penawaran produk pada satu segmen pasar tertentu yang merupakan pasar sasarannya. Bauran pemasaran atau *marketing mix* adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya dalam pasar sasaran yang mudah dibidik (Kotler, 2003). Alat-alat pemasaran itu terdiri dari empat variable yang kemudian disebut dengan 4P dari marketing yakni produk (*product*), harga *(price),* promosi *(promotion),* dan tempat *(place)* sedangkan dalam pemasaran jasa memiliki beberapa alat pemasaran tambahan seperti orang (*people)*, fasilitas fisik (*physical evidence*), dan proses (*process*) sehingga dikenal dengan istilah 7P. Berikut ini adalah pemaparan 7P dari PT. Borneo Sejahtera :

a. Produk (*product)*

   Produk merupakan bentuk penawaran organisasi jasa yang ditujukan untuk mencapai tujuan organissai melalui pemuasan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Produk Borneo yaitu menjual tiket pesawat, rental mobil, pelayanan drop dan jemput bandara – stasiun. Tiket pesawat memang menjadi produk utama dari borneo disamping produk pendukung lainnya. Berikut detail dengan produk Borneo :

1) Tiket pesawat

Melayani rute domestik dan international. Borneo sudah menjadi agen dari hampir semua maskapai di Indonesia. Salah satu strategi pemasaran bersaing untuk menghadapi persaingan di bidang usaha tour and travel adalah mengembangkan sistem *self service* yang diberi nama www.tiketborneo.com. Harapan sistem ini adalah memberikan kemudahan bagi para pelanggan untuk melakukan transaksi penerbangan tiket pesawat secara online dan juga membuka kesempatan bagi pelanggan lainnya yang ingin mencoba berbisnis tiket pesawat dengan cara kemitraan.

Tiketborneo.com adalah sebuah situs pencarian tiket promo & aplikasi sistem tiket pesawat dalam 1 website untuk semua maskapai domestik. Bagi anda yang ingin memulai suatu bisnis, bisnis penjualan tiket pesawat sangat prospek untuk masa sekarang ini. Mulai dari keluarga anda, instansi maupun kolega anda bisa juga menjadi modal pasaran di dalam bisnis tiket pesawat. Kami akan memfasilitasi anda yang akan berbisnis tiket pesawat dengan hanya bermodalkan *smartphone* atau seperangkat komputer/laptop dengan koneksi internet anda sudah dapat berjualan tiket pesawat di manapun anda berada.

Paket kemitraan sub agen ada 3 yaitu :

1. Paket Borneo KALSEL
   - Profit atau keuntungan 30% dari komisi
   - 1 user master bisa membuat 2 user induk tambahan (admin, booking, issued)

- Modul cara penggunaan sistem reservasi
- Tidak ada batas minimal deposit

2. Paket Borneo KALTIM
   - Profit atau keuntungan 60% dari komisi
   - 1 user master bisa membuat 5 user tambahan (admin, booking, issued)
   - Modul cara penggunaan system reservasi
   - Tidak ada batas minimal deposit
3. Paket Borneo KALTENG
   - Profit atau keuntungan NTA Full Komisi (100%)
   - 1 user master bisa membuat 5 user tambahan (admin, booking, issued)
   - Modul cara penggunaan sistem reservasi
   - Konsultasi manajemen pengelola tour & travel
   - Stiker airline + spanduk

2) Rental Mobil

Saat ini Borneo mempunyai 10 armada yang terdiri dari all new avanza, all new xenia, grand livina dan terbaru Honda Brio. Rental mobil dipusatkan di Kantor Cabang Jakal karena lokasi yang lebih luas untuk memarkir armada walaupun begitu di setiap kantor Borneo bisa melayani penyewaan mobil.

3) Pelayanan jemput dan drop bandara – stasiun

Pelayanan jemput dan drop bandara – stasiun memang menjadi produk pendukung dari rental mobil. Tiap kantor Borneo jika menerima

orderan dari pelanggan harus selalu menghubungi Kantor Jakal supaya di cekkan jadwal mobil dan driver. Rata-rata dalam 1 bulan ada lebih dari 15 orderan dari 3 kantor Borneo.

b. Harga *(price)*

Keputusan bauran harga berkenaan dengan kebijakan strategis dan taktis, seperti tingkat harga, struktur diskon, syarat pembayaran, dan tingkat diskriminasi harga di antara kelompok pelanggan. Harga merupakan pengorbanan ekonomis untuk memperoleh produk atau jasa. Selain itu harga adalah salah satu faktor penting konsumen dalam mengambil keputusan untuk melakukan transaksi atau tidak. Harga dikatakan mahal, murah atau biasa-biasa saja dari setiap individu tidaklah harus selalu sama, karena tergantung dari persepsi individu yang dilatar-belakangi oleh lingkungan kehidupan dan kondisi individu. Strategi penentuan harga sangat signifikan dalam pemberian *value* (nilai) kepada konsumen dan mempengaruhi *image* produk serta keputusan konsumen untuk membeli. Dalam hal penetapan harga jasa harus menggunakan metode tertentu dan didasarkan atas pertimbangan permintaan konsumen, biaya, harga pesaing dan beberapa faktor lain yang dianggap relevan. Faktor yang mempengaruhi secara langsung adalah harga bahan baku, biaya produksi, biaya pemasaran, adanya peraturan pemerintah dan faktor lainnya.

Terkait dengan akan dirintisnya reservasi online www.tiketborneo.com dengan sistem menjalin kemitraan maka akan ada biaya yang harus dikeluarkan jika ingin menjadi menjadi mitra/sub agent. Berikut ini adalah tabel paket kemitraan sistem reservasi online www.tiketborneo.com :

Tabel 3.19 : Paket Kemitraan www.tiketborneo.com

Paket Kemitraan	Biaya Pendaftaran	Komisi	Biaya Maintance
KALSEL	Gratis	30 % dari komisi	100.000/tahun
KALTIM	1.000.000	60 % dari komisi	100.000/tahun
KALTENG	2.500.000	100 % dari komisi	100.000/tahun

Sumber : Borneo Tour and Travel

c. Promosi *(promotion)*

Bauran promosi meliputi berbagai metode untuk mengkomunikasikan manfaat jasa kepada pelanggan, potensial dan aktual. Metode-metode tersebut terdiri dari atas periklanan periklanan *(adverstising),* promosi penjualan (*sales promotion*), pemasaran langsung (*direct marketing), personal selling, dan public relations.* Berbagai hal yang sudah dilakukan oleh Borneo terkait dengan promosi yaitu melalui media *online* dan *offline.* Media *online/digital* media adalah media yang tersaji secara online di internet. Kegiatan promosi yang berhubungan dengan media online yang sudah dilakukan oleh Borneo seperti selalu update di sosial media seperti facebook dan twitter sedangkan promosi offline yang sudah dilakukan seperti selalu membroadcast info news agen terkait dengan maskapai dan beragam promo terkait dengan produk kantor kepada semua pelanggan borneo. Kegiatan promosi yang akan ditambahkan oleh Borneo terkait dengan strategi pemasaran borneo adalah menerapkan sms *gateway* kepada semua pembeli yang telah membeli tiket di borneo, mengikuti event-event yang disupport oleh maskapai seperti event GARUDA INDONESIA, memproduksi dan memperbaharui kartu nama, amplop, brosur dan leaflet,

spanduk dan neon box, memproduksi roll up banner, dan juga membranding mobil perusahaan.

Gambar 3.21 : Contoh Promosi Dalam Aspek Pemasaran

d. Distribusi *(palace)*

Definisi distribusi menurut Kotler "*The various the company understakes to make the product accesible and available to target customer*". Saluran distribusi dapat dilihat sebagai kumpulan organisasi yang saling bergantungan satu sama lainnya yang terlibat dalam proses penyediaan sebuah produk/pelayanan untuk digunakan atau dikonsumsi. Keputusan distribusi menyangkut kemudahan akses terhadap jasa bagi para pelanggan potensial. Keputusan ini meliputi keputusan lokasi fisik (misalnya keputusan mengenai di mana sebuah hotel atau restaurant harus didirikan). Kantor Borneo Tour & Travel yang terdiri dari kantor Pusat di Jalan Seturan No. 403 Yogyakarta dan kantor cabang masing-masing di Jl. Laksda Adisucipto No. 56 Yogyakarta (Janti) dan Jalan Kaliurang Km 14,4 Ngaglik Sleman Yogyakarta termasuk strategis karena terbagi menjadi tiga lokasi jadi akan lebih memudahkan bagi para pelanggannya untuk melakukan

proses pembelian tiket maupun transaksi pembayaran dan juga akan memudahkan proses pengenalan produk terbaru Borneo yaitu tiketborneo.com karena bisa dilakukan di tiga lokasi sekaligus.

e. Orang *(people)*

Bagi sebagian besar jasa, orang merupakan unsur visual dalam bauran pemasaran. Dalam hubungannya dengan pemasaran jasa, "Orang" disini berfungsi sebagai penyedia jasa yang memberikan jasa berupa aktivitas, manfaat atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual. Oleh sebab itu orang/staf merupakan salah satu kunci penting keberhasilan perusahaan jasa yang langsung memberikan kesan dalam penyampaian jasa. Untuk mencapai kualitas terbaik maka staf harus dilatih untuk menyadari pentingnya pekerjaan mereka, yaitu memberikan pelanggan kepuasan dalam memenuhi kebutuhannya. Untuk mencapai kualitas penyedia jasa, perusahaan dapat memberikan berbagai dukungan seperti : pelatihan, dukungan manajemen dan komunikasi interaktif internal, program perencanaan SDM yang tepat dan efektif serta mengembangkan budaya jasa. Selain itu membangun layanan konsumen juga tidak kalah penting. Layanan konsumen meliputi berbagai aktivitas di seluruh area bisnis yang berusaha mengkombinasikan antara penjualan jasa untuk memenuhi kepuasan konsumen mulai dari pemesanan, pemprosesan hingga pemberian hasil jasa melalui komunikasi untuk mempererat kerja sama dengan konsumen.

f. Bukti fisik *(physical evidence)*

Bukti fisik merupakan hal nyata yang turut mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli dan menggunakan produk jasa yang ditawarkan. Karakteristik bukti fisik merupakan segi paling nampak dalam kaitannya dengan transaksi jasa atau dapat dikatakan sebagai perangkat yang diperlukan untuk menunjang penyajian produk dan layanan secara nyata dan berkualitas. ada dua tipe *physical evidence,* yaitu : 1) *Essential Evidence* merupakan keputusan-keputusan yang dibuat oleh pemberi jasa mengenai desain layout dari gedung, ruang, surat dan lain-lain. 2) *Peripheral Evidence* merupakan nilai tambah yang bila berdiri sendiri tidak akan berarti apa-apa. Jadi hanya berfungsi sebagai pelengkap saja sekalipun demikian perannya sangat penting dalam proses produksi jasa. Unsur yang termasuk dalam sarana fisik antara lain lingkungan atau bangunan fisik, peralatan, perlengkapan, logo, warna dan barang-barang lainnya. Borneo akan melakukan perombakan di semua kantor untuk mewujudkan suasana kantor yang lebih nyaman dan bersih seperti menambah interior khas suku dayak, melakukan pengecatkan ulang, menganti peralatan komputer dengan yang baru.

g. Proses (*Process)*

Proces adalah kegiatan yang menunjukkan bagaimana pelayanan diberikan kepada konsumen selama melakukan pembelian barang. Proses merupakan gabungan semua aktivitas, umumnya terdiri atas prosedur, jadwal pekerjaan, mekanisme, aktivitas, dan hal-hal rutin dimana jasa disampaikan kepada

konsumen. Menurut Lupiyoadi (2006), proses dapat dibedakan dalam dua cara yaitu :

1) Kompleksitas (*Complexity*) : berhubungan dengan langkah-langkah dan tahapan proses.
2) Keragaman *(Divergence*) : berhubungan dengan adanya perubahan dalam langkah-langkah atau tahapan proses.

3.4.2.2 Keunggulan dari Borneo

Keunggulan bersing menurut Porter (1986) adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampua memilih strategi pemasaran yang efektif.

Menurut Tjiptono (2001), strategi pemasaran yang dapat dipilih oleh perusahaan yang menerapkan strategi produk diferensiasi agar senantiasa memiliki keunggulan bersaing di pasar dapat dilakukan dengan melakukan pilihan terhadap strategi berikut ini:

1. Diferensiasi Produk

   Kreativitas yang tinggi dalam menciptakan keunikan produk yang lebih menarik, sejuk, aman, nyaman, menyenangkan, karyawan yang ramah, terampil, berwawasan, dan mampu mewujudkan dalam keseharian sehingga lebih diminati oleh konsumen dibandingkan dengan produk pesaing lainnya.

2. Diferensiasi Kualitas Pelayanan

   Kreativitas yang tinggi mengharmonisasikan unsur-unsur *marketing mix: product, place, price, promotion, people, packaging, programming*

partnership sehingga kualitas jasa yang dirasakan oleh konsumen melebihi harapan.

3. Diferensiasi Citra

   Citra identik dengan atribut adalah sebuah karakteristik, yang khusus atau pembeda dari penampilan seseorang atau benda. Diferensiasi citra adalah bauran yang tepat dari elemen pencitraan, yang menciptakan citra sebuah merek. Proses pencitraan harus membangun, memaksimalkan, memanfaatkan, dan mengekploitasikan kekuatan dan kelemahan setiap elemen citra untuk memastikan bahwa merek itu memiliki prospek yang baik secara terus-menerus (Zyman, 2000).

Diferensiasi Borneo adalah nama brand yang menunjukkan nuansa Dayak yang ditampilkan dalam bentuk layout ruangan kantor, design kop surat, amplop, kartu nama, sampai pada tampilan website, dimana Borneo menjadikan ticketing sebagai produk unggulan, dan memungkinkan adanya sistem kemitraan untuk sub-agent yang ingin bergabung menjadi partner bisnis Borneo; sistem / metode pemesanan dan pembayaran yang mudah bagi konsumen; tiga kantor (pusat dan cabang) yang terletak di area yang representatif; serta keramahan dan pelayanan yang baik dari karyawan.

3.4.2.3 Matrix dan Analisis SWOT

Berikut ini adalah analisis dengan menggunakan tabel matrik SWOT:

Internal / External	***Strengths* (Kekuatan)** 1. Reputasi pelayanan yang diberikan kepada *customer* cukup baik. 2. Perusahaan sudah menjadi PT sehingga mendapat kepercayaan 3. Mempunyai satu kantor Pusat dan dua kantor cabang. 4. Berciri khas borneo.	***Weaknesses* (Kelemahan)** 1. Pengelolaan manajemen yang masih bersifat tradisional. 2. Belum mempunyai kantor cabang di kota lain. 3. Jangkauan tenaga *marketing* yang terbatas. 4. Ruko yang masih bersifat sewa.
***Opportunities* (Peluang)** 1. Permintaan pelanggan atas produk meningkat. 2. Bekerjasama dengan lembaga pemerintahan. 3. Perkembangan pengguna internet yang pesat	**Strategi SO** 1. Perluasan pangsa pasar. 2. Memelihara dan mempertahankan relasi dengan organisasi dengan menggunakan fasilitas online	**Strategi WO** 1. Mulai mengembangkan sistem manajemen yang lebih baik. 2. Membuka kantor cabang di kota lain. 3. Mengembangkan system promosi yang jangkauannya lebih luas.
***Threats* (Ancaman)** 1. Adanya peningkatan competitor baru 2. Maskapai juga melayani pembelian	**Strategi ST** 1. Meningkatkan jasa pelayanan kepada pelanggan. 2. Memperluas jangkauan relasi dengan organisasi-organisasi.	**Strategi WT** 1. Memanfaatkan fasilitas website perusahaan. 2. Meningkatkan penjualan dengan

secara online.		mengembangkan system reservasi online.

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan *(strengths),* kelemahan (weaknesses), peluang (*opportunities),* dan ancaman *(threats)* dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT *(strengths, weaknesses, opportunities, dan threats).* Analisa SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matrik SWOT, dimana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan *(strengths)* mampu mengambil keuntungan *(advantage)* dari peluang *(opportunities)* yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan *(weaknesses)* yang mencegah keuntungan *(advantage)* dari peluang *(opportunities)* yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan *(strengths)* mampu menghadapi ancaman *(threats)* yang ada, dan terakhir bagaimana cara mengatasi kelemahan *(weaknesses)* yang mampu membuat ancaman *(threats)* menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

Analisis ini dilakukan untuk menyediakan informasi dan antipasi terhadap peluang dan ancaman dalam lingkungan suatu perusahaan penjualan tiket pesawat yang merupakan fokus dasar pertama dalam analisis SWOT. Analisis SWOT akan dibagi menjadi dua yaitu analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan eksternal dan berikut analisis SWOT pada PT. Borneo Sejahtera :

1. *Stength* (Kekuatan)

   Kekuatan internal pada PT. Borneo Sejahtera :

- Reputasi pelayanan yang diberikan kepada customer cukup baik
- Perusahaan sudah menjadi PT sehingga mendapat kepercayaan dari pelanggan dan mitra bisnis
- Mempunyai kantor Pusat yang berlokasi di Seturan dan dua kantor cabang di Jalan Laksda Adisucipto dan Jalan Kaliurang
- Bergabung dengan ASITA *(Asscociation of Indonesia Tours & Travel Agencies)* DIY sehingga memperkuat kesatuan pergaulan diantara pengusaha tour & travel.
- Lokasi perusahaan yang representatif dan terfokus sesuai segmen pasarnya yaitu kantor cabang Jalan Laksda Adisucipto lebih difokuskan untuk menangani sub-agen, kantor Pusat Seturan dan kantor cabang Jalan Kaliurang difokuskan untuk end user karena berdekatan dengan kampus
- Berciri khas Borneo (suasana kantor, dekorasi, seragam batik borneo)

2. *Weakness* (kelemahan)

   Kelemahan internal pada PT. Borneo Sejahtera :

   - Pengelolaan manajemen perusahaan masih bersifat tradisional
   - Belum mempunyai cabang di kota lain
   - Jangkauan tenaga marketing yang terbatas
   - Jalur promosi yang terbatas
   - Ruko yang masih berstatus sewa

3. *Opportunities* (peluang)

   Peluang eksternal pada PT. Borneo Sejahtera :

   - Permintaan pelanggan akan produk meningkat
   - Bekerjasama dengan lembaga pemerintah

- Perkembangan pengguna internet yang tumbuh dengan pesat menyebabkan pelanggan mulai beralih ke pembelian secara online
- Meningkatkan penjualan dengan membuat sistem B2B dan B2C untuk membuka peluang ke pangsa pasar agen tiketing yang belum menjadi agen resmi dari maskapai penerbangan maupun masyarakat umum

4. *Threats* (ancaman)
   - Adanya peningkatan kompetitor baru
   - Adanya persaingan pasar dengan perusahaan internet yang menyediakan layanan pembelian tiket pesawat dan hotel seperti traveloka
   - Maskapai melayani penjualan secara online dan disertakan diskon pembelian di website maskapai.

Dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT adalah perkembangan hubungan atau interaksi antar unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman. Kesimpulan berdasarkan ke empat faktor dapat dijelaskan sebagai berikut :

a) Strategi SO *(Strengths – Opportunities)*
   - Perluasan pangsa pasar

     Merupakan strategi yang harus digunakan dalam perluasan pangsa pasar agar dapat memenuhi permintaan pelanggan yang semakin meningkat.
   - Memelihara dan mempertahankan relasi

     Perlunya memelihara dan mempertahankan relasi karena relasi merupakan salah satu faktor bagaimana caranya meningkatkan penjualan.

b) Strategi WO *(Weakness – Opportunities)*
   - Mengembangkan system manajemen yang lebih baik.

- Membuka kantor cabang di kota lain.
- Mengembangkan system promosi yang jangkauannya lebih luas.

c) Strategi ST *(Strengths – Threats)*

- Meningkatkan jasa pelayanan

  Untuk menghadapi ancaman yang dialami perusahaan, perusahaan harus meningkatkan jasa pelayanan di bagian staf reservasi agar dapat bersaing dengan perusahaan lain.
- Memperluas jangkauan relasi dengan organisasi-organisasi

d) Strategi WT *(Weakness – Threats)*

- Memanfaatkan website perusahaan

  Untuk mengurangi kelemahan perusahaan dapat ditempuh dengan cara penggunaan media website untuk promosi produk perusahaan.
- Meningkatkan penjualan dengan mengembangkan sistem reservasi online

  Strategi perusahaan yaitu bagaimana caranya meningkatkan penjualan dengan mengembangkan sistem reservasi onlien karena sistem online dapat diakses dimana saja tanpa adanya batas wilayah.

3.4.3 Perbandingan Rencana dan Realisasi

Perbandingan ini bertujuan untuk melihat apakah ada kecocokan dan ketidaksesuaian antara perencanaan yang dibuat dengan realisasi yang sudah dijalankan. Kemudian perbandingan tersebut disimpulkan apakah ada kesamaan dengan teori-teori ilmu pemasaran. Berikut ini akan kami sajikan perbandingan antara rencana dan realisasi dari aspek pemasaran :

Tabel 3.20 : Perbandingan antara rencana dan realisasi

Rencana	Realisasi
Dalam hal persaingan Borneo merencanakan membuat keunggulan bersaing melalui pengembangan produknya yaitu sistem reservasi online yang tampilannya dibuat tetap menonjolkan khas BORNEO dengan harapan akan mendongkrak nilai prosentasi sub agent.	Setelah sistem rilis selama tiga bulan pertama ada penambahan di angka prosentase sub agent yakni penambahan sebanyak 5%.
Semua staf dihimbau untuk mempromosikan sistem reservasi online termasuk dengan melakukan pencetakan brosur, kartu nama, menggunakan sms blast ke semua database yang sudah diarsip dan juga melakukan penjualan tatap muka *(personel selling)*.	Realisasinya tidak berbeda dengan rencana yaitu semua staf mulai dari reservasi, admin online, marketing sampai staf operasional mempromosikan sistem reservasi ke semua orang.

Dari tabel di atas maka dapat disimpulkan dalam hal promosi yang direncanakan sudah sesuai dengan realisasinya seperti membranding mobil, semua staf dihimbau untuk membantu mempromosikan sistem reservasi baru juga bekerjasama dengan instansi untuk meningkatkan penjualan tiket pesawat. Menurut Hamdani (2012) bauran promosi meliputi periklanan *(advertising),* penjualan perseorangan *(personal selling),* promosi penjualan *(sales promotion),* hubungan

masyarakat (*public relation),* informasi dari mulut ke mulut *(word of mouth)*, dan pemasaran langsung *(direct marketing).* Apabila dikaitkan dengan teori maka Borneo sudah melakukan bauran promosi mulai dari perencanaan dan dikuatkan lagi pada realisasi.

Kemudian dalam hal keunggulan bersaing pada rencananya Borneo mengembangkan sistem reservasi online yang tetap menampilkan ciri khasnya untuk meningkatkan jumlah sub agent dan meningkatkan penjualan tiket pesawat. Menurut Kotler (2001:95), keunggulan bersaing adalah keunggukan atas pesaing yang didapat dengan menyampaikan nilai pelanggan yang lebih besar, melalui harga yang lebih murah atau dengan menyedaiakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan penetapan harga yang lebih tinggi. Menurut Proter (Jatmiko, 2004:143) menyatakan bahawa ada tiga pilihan strategi generik yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu: strategi kepemimpinan biaya rendah *(cost leadership)* yaitu serangkaian tindakan integratif untuk memperoduksi dan menawarkan barang/jasa pada biaya paling rendah terhadap para pesaing dengan ciri-ciri yang dapat diterima oleh para pelanggan, strategi diferensiasi yaitu serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa yang dianggap oleh para pelanggan berbeda dalam hal-hal penting dan unik bagi mereka, yang terakhir adalah strategi fokus adalah serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa yang melayani kebutuhan segmen persaingan tertentu, atau pasar wilayah geografi tertentu.