

BAB V

PENUTUP

Pada bab ini penulis melakukan pengambilan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan. Keterbatasan penelitian dan pemberian saran agar penelitian ini dapat berguna untuk penelitian terkait selanjutnya.

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan oleh peneliti, penelitian ini menemukan strategi *blue ocean* dalam pengembangan bisnis dan menciptakan faktor baru dan dapat menawarkan manfaat yang belum pernah didapatkan sebelumnya bagi konsumen yang menggunakan jasa *tour and travel agent*.

1. Implementasi *Blue Ocean Strategy* dalam pengembangan bisnis pada Labiru *Tour* menggunakan alat analisis kanvas strategi, kerangka kerja empat langkah (*four action framework*) & skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan (*ERRC*), dan tiga tingkatan nonkonsumen.
2. Dari hasil analisis data dengan menggunakan kanvas strategi hasil analisis data dengan menggunakan kanvas strategi menunjukkan bahwa kurva nilai Labiru telah menjauh dari persaingan di industri *tour and travel* sehingga memiliki peluang untuk berkembang. Dengan

menggunakan kerangka kerja empat langkah (*four action framework*) & skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan (*ERRC Grid*) menghasilkan faktor-faktor yang dapat menunjukkan Labiru *Tour* telah melakukan *market development strategies* dengan penciptaan *website* internasional. Penciptaan aplikasi dan *specialty tour* dalam *blue ocean strategy* menunjukkan Labiru *Tour* melakukan *product development strategies*.

3. Alat analisis tiga tingkatan non-konsumen menunjukkan bahwa implementasi *blue ocean strategy* memberikan informasi kepada Labiru *Tour* mengenai non-konsumen yang berpotensi menjadi konsumen yaitu pada non-konsumen tingkat kedua dengan menggunakan *website* internasional yang akan diciptakan nantinya. Dengan hasil analisis ini ditemukan *blue ocean strategy* dapat mengembangkan bisnis Labiru *Tour*.
4. *Blue Ocean Strategy* menunjukkan fokus utama bisnis dan mengarahkan Labiru *Tour* untuk menjauh dari persaingan, sehingga pengembangan bisnis dapat sejalan dengan fokus dari Labiru *Tour*.

5.2. Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan, peneliti menyarankan beberapa pertimbangan dalam implementasi strategi serta menyarankan perlunya melakukan inovasi nilai yang berarti agar Labiru *Tour* tidak menjadi *stagnan* di dalam pasar *tour and travel* yang semakin berkembang. Selain itu, diperlukannya

perancangan strategi yang sistematis dan diperhitungkan dengan matang serta diperlukannya penciptaan di waktu yang tepat.

1. Labiru *Tour* dapat mempertimbangkan pelaksanaan atau eksekusi ide *blue ocean strategy* yang telah disusun peneliti sebagai upaya untuk mengembangkan bisnis Labiru *Tour* menjadi lebih besar lagi.
2. Labiru *Tour* disarankan untuk selalu mengevaluasi kinerja strategi sehingga tidak kembail pada *red ocean*.

5.3. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya berfokus pada satu perusahaan dari industri jasa *tour and travel* di kota Yogyakarta, sehingga tidak dapat digeneralisasikan terhadap industri lainnya.
2. Penelitian ini hanya menggunakan beberapa alat analisis yang terdiri dari kanvas strategi, kerangka kerja empat langkah (*four action framework*) & skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan (*ERRC Grid*), dan tiga tingkatan non-konsumen.

5.4. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka peneliti berharap dilakukannya penelitian lebih lanjut oleh peneliti-peneliti selanjutnya terkait dengan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan atau eksekusi *blue ocean strategy* dan lebih

mengembangkan topik penelitian. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah mengevaluasi subjek penelitian dan mengembangkan alat analisis *blue ocean strategy* yang lain.



DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik Indonesia., (2017), *Jumlah Wisatawan Asing Tahun 1974 – 2015*, diakses dari <http://id.bps.go.id> pada tanggal 05 Juni 2017.
- Bogdan, Robert C. & Biklen, S. K., (2003), *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, 4th Edition, Allyn and Bacon, Inc., Boston
- Creswell, John.W., (2016), *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*, Cetakan I, Edisi 4, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Cambridge Advanced Learner's Dictionary, (2013), 5th Edition, Cambridge University Press, United Kingdom.
- Dusseldorf, Simon., and Wubben, E.F.M., (2012), "*Bringing Blue Ocean Strategy to FMCG Markets*", Centmapress Reference No. 226-808-1-PB.
- Emzir, (2010), *Analisis Data: Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cetakan I, Edisi 1, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Finnie, William.C., (1994), *Hands-On Strategy: The Guide To Crafting Your Company's Future*, John Wiley & Son, Inc., Canada.
- Fitriani, Eva., (2017), "Industri Pariwisata Bidik 14 Juta Wisman", Berita Satu. Diakses dari www.beritasatu.com diakses tanggal 05 Juni 2017
- Hill, Charles.W.L., and Jones, Gareth.R., *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, 2nd Edition, Houghton Mifflin Company, United States of America.
- Kementrian Pariwisata., (2016), *Rangking Devisa Pariwisata terhadap Komoditas Ekspor Lainnya tahun 2011 – 2015*, diakses dari www.kemenpar.go.id pada tanggal 05 Juni 2017.
- Kim, W. Chan., and Mauborgne, Renée., (2015), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make The Competition Irrelevant*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston Massachusetts.
- Kusuma, Gabriella Hanny, (2014), "Transfer pengetahuan antar generasi pada perusahaan keluarga", *Thesis*, Universitas Gajah Mada Yogyakarta.
- Kusumadmo, Eupsychius., (2013), *Manajemen Strategik – Pengetahuan: Aliran, Implementasi, dan Metateori dalam Manajemen Perusahaan*, Edisi Pertama, Cahaya Atma Pustaka, Yogyakarta.

- Kulkarineem, Pholsak., (2007), ”*Applicability of Blue Ocean Strategy for Business Development of Mass Rapid Transit Authority of Thailand: An Exploratory Study*”, Shinawarta University, Thailand.
- Miles, Matthew.B., Huberman, A. Michael., dan Saldana, J., (2014), *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3th Edition, Arizona State University, United States of America.
- Mintzberg, Henry., dan Quinn, James Brian., (1991), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, 2nd Edition, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Muhadjir, H. Noeng., (2000), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit Rake Sarasin, Yogyakarta.
- Mulyana, Deddy., (2001), *Metode Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Moleong, Lexy. J., (2010), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Sekaran, Uma & Roger Bougie, (2016), *Research methods for business: A skill building approach*, 7th Edition, John Wiley & Sons Ltd., Chichester.
- Sugiyono, (2002), *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, (2012), *Metode Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung
- Tradena, Dewi, (2017), “Pengaruh Industri Pariwisata Terhadap Penyerapan Tenaga Kerja Ditinjau dari Perspektif Ekonomi Islam”, *Skripsi*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Instan Lampung, Lampung.
- Wheelen, Thomas.L., dan Hunger, David .J., (2012), *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th Edition, Pearson Education Inc, United States of America.

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, Marczumi Rumambay selaku pemimpin dan pemilik Labiru *Tour* menerangkan :

Nama : Oktia Sudianti

NPM / Jurusan : 13 03 20241 / Ekonomi Manajemen (EM)

Telah melakukan penelitian di perusahaan kami, sehubungan dengan penelitian skripsi yang berjudul “ Implementasi *Blue Ocean Strategy* dalam Pengembangan Bisnis pada Labiru *Tour* ”.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 6 September 2017



Pimpinan Labiru *Tour*

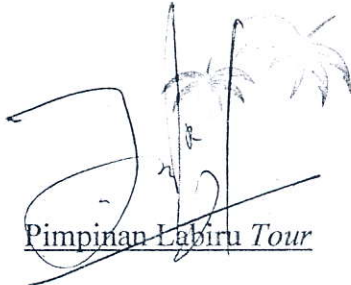
Marczumi Rumambay

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, Marczumi Rumambay selaku pimpinan Labiru *Tour* menerangkan bahwa data yang telah disebutkan dalam penelitian sehubungan penulisan skripsi yang berjudul “ Implementasi *Blue Ocean Strategy* dalam Pengembangan Bisnis pada Labiru *Tour* ” adalah benar.

Demikian surat pernyataan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 6 September 2017



Pimpinan Labiru *Tour*
Marczumi Rumambay

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, Rangga Lesmana selaku manajer Labiru *Tour* menerangkan bahwa data yang telah disebutkan dalam penelitian sehubungan penulisan skripsi yang berjudul “ Implementasi *Blue Ocean Strategy* dalam Pengembangan Bisnis pada Labiru *Tour* ” adalah benar.

Demikian surat pernyataan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 6 September 2017



Manajer Labiru *Tour*

Rangga Lesmana

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, Ajeng Christy selaku konsumen Labiru *Tour* menerangkan bahwa data yang telah disebutkan dalam penelitian sehubungan penulisan skripsi yang berjudul “ Implementasi *Blue Ocean Strategy* dalam Pengembangan Bisnis pada Labiru *Tour* ” adalah benar.

Demikian surat pernyataan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 7 September 2017



Konsumen Labiru *Tour*

Lampiran 3. Pedoman dan hasil wawancara dengan pemilik Labiru Tour

Nama Responden : Marczumi Rumambay

Perusahaan : Labiru Tour

Jabatan : Direktur Utama

I. Situasi Perusahaan

(Wheelen and Hunger, Strategic Management and Business Policy, 2012)

A. Kinerja (Hal.82)

1) Bagaimana kinerja perusahaan tahun lalu secara keseluruhan dalam pengembalian investasi, pangsa pasar, dan profitabilitas?

= “Pengembalian investasi atau *BEP* sudah terjadi di tahun pertama.

Kemudian di tahun 2014 hingga saat ini profit yang kami terima digunakan untuk pengembangan perusahaan. Omset perusahaan juga terus

mengalami peningkatan 2x lipat, minimal 50% dari omset di tahun sebelumnya. Omset di tahun 2015 totalnya 2 milyar, dan meningkat di

tahun 2016 menjadi 4 milyar. Untuk dari segi profitabilitas, profit terjadi di semester kedua tiap atau mulai dari bulan 7 ke atas tiap tahunnya.

Dengan melihat pertumbuhan tersebut kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat dikatakan baik.”

B. Postur Strategi (Hal.82)

2) Apa misi perusahaan saat ini, tujuan, strategi, dan kebijakan? Apakah dinyatakan secara jelas atau hanya tersirat dari kinerja?

= “untuk visi misinya Labiru *Tour* itu terbentuk sendiri, sampai saat ini visi kami adalah untuk menjadi *tour and travel agent* profesional dengan kualitas pelayanan terdepan dan terpercaya yang melayani kebutuhan perjalanan wisatawan. Perusahaan kami tergolong baru dan hampir semua karyawan kami didominasi oleh anak muda, pikiran kami lebih terbuka dan strategi-strategi yang kami lakukan lebih *up-to-date*. Kalau *tour agent* yang lama melakukan pemasaran itu dengan mengirimkan proposal ke beberapa perusahaan yang dilakukan secara konvensional berupa proposal lembaran, kami tidak pernah melakukan itu, sejak awal strategi kami berbasis teknologi. Semua itu kami secara *online*, contohnya *website* kami dijadikan sebagai media informasi untuk penawaran dan pengiriman penawaran paket *tour* dan lain-lain ke *customer* itu semuanya dikirim melalui *e-mail*.”

a. Ada berapa jumlah karyawan dalam perusahaan saat ini?

= “jumlah karyawan saat ini totalnya 8 karyawan.”

b. Bisnis apa saja dalam perusahaan Anda?

= “Bisnis yang berada di bawah legalitas perusahaan adalah Labiru *Tour* ini di bidang *tour agency* atau biro perjalanan wisata. Semua produk *tour and travel* yaitu paket *tour*, *ticketing*, *voucher* hotel, dan rental mobil kami tawarkan. Namun, kami hanya berfokus di

produk paket *tour*, untuk penjualan tiket, *voucher* hotel dan rental mobil tidak ditonjolkan, bahkan mungkin *customer* mengetahui Labiru *Tour* sebagai biro perjalanan wisata yang hanya menawarkan paket *tour* saja. Kantor kami juga tidak didesain untuk *customer* yang datang, karena semua penawaran kami kirimkan secara *online*. Jadi jumlah *customer* yang mengunjungi kantor Labiru *Tour* sangat sedikit.”

c. Mengapa memilih bisnis *tour and travel* ini?

= “Karena dalam beberapa tahun ini sektor yang paling bertahan menghadapi kondisi ekonomi hanya sektor pariwisata. Sektor pariwisata terus bertumbuh dan berkembang, apalagi di era teknologi saat ini sektor pariwisata berkembang pesat. Hampir semua pemerintah daerah mendukung sektor pariwisata di daerahnya masing-masing, itu menunjukkan bahwa sektor pariwisata itu selalu berkembang. Karena melihat peluang itu saya memutuskan untuk memilih bisnis pariwisata.”

d. Apa tujuan dari perusahaan, bisnis, dan secara fungsional?

= “Tujuan perusahaan adalah melayani para wisatawan yang ingin berlibur ke berbagai destinasi di seluruh Indonesia. Secara bisnis, bertujuan untuk mendapatkan keuntungan dan memperbesar usaha atau bisnis yang dijalani saat ini. Dari segi fungsional, untuk menjadi konsultan atau fasilitator bagi para wisatawan untuk mempermudah mereka berlibur ke suatu destinasi wisata.”

e. Strategi apa yang dijalankan perusahaan?

= “perusahaan sedang menjalankan strategi pemasaran *online* atau berbasis teknologi. Menyebarkan informasi produk itu melalui media *online*. Kemudian mengirim proposal atau penawaran dalam bentuk *e-mail*. Memasang iklan di internet, promosi melalui media sosial dan membuat blog, itu akan menarik minat kunjungan wisatawan ke suatu daerah.”

C. Tata Kelola (Hal. 82-83)

Jajaran Direksi

3) Siapa yang berada di jajaran? Apakah mereka dari pihak internal (karyawan) atau dari pihak eksternal?

= “kalau untuk jajaran direksi, itu semua dari pihak internal.”

4) Apakah anggota jajaran direksi berkontribusi dalam perusahaan dalam hal pengetahuan, keterampilan, latar belakang, dan jaringan?

= “ya, jajaran direksi berkontribusi dalam perusahaan.”

5) Bagaimana tingkat keterlibatan anggota jajaran dalam manajemen stratejik? Apakah mereka secara aktif terlibat dan mengarahkan masa depan perusahaan?

= “untuk jajaran direksi saat ini terlibat dan berperan aktif dalam perumusan strategi dan memantau perkembangan bisnis perusahaan di masa depan.”

Manajemen Puncak

- 6) Orang atau kelompok mana yang merupakan manajemen puncak?
= “kelompok yang sama dengan jajaran direksi.”
- 7) Apakah manajemen puncak memiliki tanggung jawab pada kinerja perusahaan dalam beberapa tahun terakhir?
= “Ya. Dari awal berdiri hingga saat ini manajemen puncak mempunyai perannya masing-masing di perusahaan.”

D. Struktur (Hal. 84)

- 8) Bagaimana struktur organisasi perusahaan?
= “karena jumlah SDM belum begitu banyak, susunan organisasinya tidak rumit. Di paling atas hanya ada direktur utama, di bawahnya ada manajer, dan di bawah manajer itu ada masing-masing divisi, yaitu divisi keuangan (*finance*), divisi *sales (customer service)*, dan divisi operasional yaitu *tour operatornya*.”
- a. Apakah otoritas pengambilan keputusan terpusat dalam satu kelompok atau tersebar ke banyak unit?
= “untuk saat ini keputusan masih terpusat ke satu kelompok atau manajemen puncak. Masing-masing divisi masih mengikuti komando atau koordinasi dari atasan.”
- b. Apakah struktur jelas dipahami oleh semua orang di perusahaan?
“ya, sudah jelas.”

E. Budaya Perusahaan (Hal. 84)

9) Apakah budaya perusahaan secara jelas dinyatakan atau terbentuk dari keyakinan, ekspektasi, dan nilai-nilai bersama?

= “budaya perusahaan belum dinyatakan, tapi terbentuk dari keyakinan, ekspektasi, dan nilai-nilai bersama ketika perusahaan berjalan.”

10) Seperti apakah budaya perusahaan yang ada saat ini?

= “untuk saat ini budaya yang utama adalah bekerja dengan hati. Bekerja di Labiru itu harus benar-benar atas pilihan hati. Jadi budaya pertama yang kami tanam di karyawan itu bekerja dengan hati dan ikhlas. Budaya yang kedua itu, budaya melayani dengan hati pula. Semua permintaan dari *customer* yang dengan berbagai karakter tetap harus dilayani dengan hati yang ceria, dengan baik, tanpa harus memikirkan bagaimana kondisi pribadi saat itu. Jadi pelayanan yang diberikan kepada *customer* itu harus benar-benar semaksimal mungkin.”

F. Sumber Daya (Hal. 85-88)

Pemasaran

11) Apa saja tujuan, strategi, kebijakan, dan program-program pemasaran perusahaan saat ini?

= “untuk saat ini kami belum menggunakan strategi pemasaran khusus seperti strategi diskon atau *cashback* dan lain-lain. Yang kami lakukan

saat ini adalah pengoptimalan media dan jangkauan media pemasaran tersebut. Kami memperluas jangkauan pasar melalui promosi di media sosial untuk menarik *customer*, tetapi untuk strategi khusus pemasaran belum ada.”

- a. Seberapa baik perusahaan tampil dalam hal analisis posisi pasar dan bauran pemasaran (yaitu, produk, harga, tempat, dan promosi) di pasar domestik?

= “kami tidak mengomentari soal tempat, karena sekarang tempat itu bukan menjadi perhatian kami dalam strategi pemasaran yang kami jalankan. Untuk produk dan harga hingga saat ini kami *customer oriented*, mulai dari produk dan harga menyesuaikan dengan yang *customer* inginkan.”

- b. Apakah pemasaran memberikan perusahaan keunggulan kompetitif?

= “sampai saat ini, iya. Strategi pemasaran yang dilakukan itu membuat Labiru *Tour* menjadi salah satu *tour agent* yang kompetitif dibanding dengan *tour agent* lainnya. Dengan menggunakan *website*, jangkauan pasar jadi lebih luas. Karena hampir sebagian besar *tour agent* yang ada terutama *tour agent* yang lama berdiri itu mereka tidak peka terhadap perkembangan jaman dan perubahan kebiasaan *customer*-nya itu sendiri dan itu menjadi celah untuk Labiru menjadi lebih kompetitif.”

Keuangan

12) Apa saja tujuan, strategi, kebijakan, dan program-program keuangan perusahaan saat ini?

= “di bidang keuangan strategi keuangan yang kita lakukan adalah mengembalikan profit yang diterima untuk pengembangan perusahaan terutama di bidang teknologi dan sumber daya manusianya.”

13) Apakah keuangan memberikan perusahaan keunggulan kompetitif?

= “ya, karena keuangan digunakan untuk pengembangan perusahaan agar dapat bersaing.”

Riset dan Pengembangan (R&D)

(keterangan: informasi tentang *R&D* bukan fungsi manajemen perusahaan, tetapi hanya inisiatif individual pemilik)

14) Apa saja tujuan, strategi, kebijakan, dan program-program R&D perusahaan saat ini?

= “strategi yang kita lakukan ini menjadi biro perjalanan wisata yang beradaptasi dengan teknologi. Mengoptimalkan pemasaran melalui media *online*, dan pengembangan *website* untuk membuat *customer* lebih nyaman untuk berkunjung ke *website* Labiru *Tour*, informasi yang kami tampilkan akan lebih lengkap untuk mempermudah *customer* memilih dan membeli produk yang kami tawarkan.”

15) Apa peran dari teknologi dalam kinerja perusahaan?

= “hampir 90% pekerjaan di perusahaan kami dan media promosi kami lakukan berbasis teknologi.”

Operasi

16) Apa saja tujuan, strategi, kebijakan, dan program-program jasa perusahaan saat ini?

= “kalau dari segi operasional, kami melakukan pengefisienan untuk beberapa pekerjaan. Pembayaran tidak lagi secara manual di lapangan, tapi saat ini semua pembayaran dilakukan terpusat dari kantor, atau dari perusahaan itu sendiri langsung ke vendor atau *supplier*-nya. Kemudian dari pembuatan penawaran paket, kami membuat suatu program untuk mempersingkat waktu, sehingga tidak perlu dikerjakan manual karena memakan waktu. Data *customer* juga kami simpan dalam di internet atau *cloud* bukan di *manual book*.”

17) Apakah operasi memberikan perusahaan keunggulan kompetitif?

= “kalau dari segi operasional, saat ini iya. Karena pekerjaan yang dilakukan di *tour agent* lain ketika mereka masih menggunakan sistem konvensional itu dilakukan oleh 2 sampai 3 orang karyawan, dengan teknologi yang kami gunakan pekerjaan dapat dikerjakan oleh 1 orang saja.”

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

18) Apa saja tujuan, strategi, kebijakan, dan program-program dari MSDM perusahaan saat ini?

= “kami sedang membutuhkan penambahan SDM. Jadi untuk program yang saat ini dilakukan adalah rekrutmen. Tujuannya untuk memperbesar perusahaan, seiring perkembangan itu maka kita membutuhkan sdm lebih banyak lagi. Jadi dalam waktu kami akan melakukan prekrutan untuk beberapa divisi yang masih perlu penambahan karyawan.”

19) Apakah MSDM memberikan perusahaan keunggulan kompetitif?

= “Ya, memberi keunggulan kompetitif seperti penjelasan sebelumnya.”

Teknologi Informasi (TI)

20) Seberapa baik kinerja perusahaan dalam hal memberikan basis data yang berguna, mengotomatisasi operasi administrasi rutin, membantuk manajer dalam pengambilan keputusan rutin, dan menyediakan informasi yang diperlukan untuk keputusan stratejik?

= “sangat baik, karena hampir semua pekerjaan mulai dari permintaan *customer* tentang jasa yang kami berikan, hingga pemberian jasanya atau layanannya itu semua berbasis teknologi. Jadi semua data dapat diakses, dan kelebihan penyimpanan basis data secara *cloud* atau secara *online* adalah semua data itu dapat lebih mudah dianalisa.”

II. Analisis *Blue Ocean*

(*Kim and Mauborgne, Blue Ocean Strategy, 2015*)

A. Kanvas Strategi (Hal. 34)

1) Apa saja manfaat atau nilai yang diberikan oleh perusahaan Anda kepada konsumen?

= “manfaat utama yang kami berikan itu dalam pelayanan paket *tour* yaitu kemudahan. Karena basis perusahaan kita teknologi, manfaat kemudahan dalam pemberian pelayanan itu lebih terasa. Selain itu juga kecepatan, *customer* tidak perlu menunggu lama untuk mendapatkan semua informasi penawaran paket *tour* yang mereka butuhkan. Ketika layanannya cocok, mereka dapat melakukan pembelian langsung tanpa harus repot datang ke kantor kita.”

2) Apakah ada nilai tambah lain yang ditawarkan kepada konsumen selain penyedia paket perjalanan wisata?

= “nilai tambah lain selain paket perjalanan wisata itu adalah pengalaman. Pengalaman yang berbeda dan kami selalu membuat pelayanan itu berkesan di *customer*. Jadi bukan hanya berkunjung, ketika mereka selesai berkunjung ke salah satu objek wisata itu tidak hanya mendapatkan perjalanannya saja, tetapi mereka juga mendapatkan cerita dan pengalaman yang tidak terlupakan setelah liburan itu.”

3) Apa saja faktor penting yang menjadi ajang kompetisi dalam berbisnis di industri *tour and travel* ini? Seberapa tinggi nilai yang ditawarkan dan

investasi yang dikeluarkan perusahaan dalam tiap-tiap faktor tersebut menggunakan skor skala 1-10? (dalam faktor harga, skor yang tinggi mendandakan harga yang tinggi)

= “untuk faktor harga paket *tour* itu kami ada di skala 7. Di industri pariwisata atau di bisnis jasa itu, harga selalu berbanding lurus dengan pelayanan. Semakin tinggi harga paket *tour*-nya maka pelayanan atau fasilitas yang ditawarkan oleh biro perjalanan wisata atau *tour agent* itu sendiri juga akan semakin bagus. Sampai saat ini harga yang kita tawarkan itu lebih mahal dibanding kompetitor. Tapi kita selalu menjamin harga yang mereka bayarkan kepada Labiru *Tour* pasti selalu berbanding lurus sama fasilitas dan experience atau pengalaman yang akan mereka dapatkan nantinya. Selain harga, ada faktor teknologi, bila teknologi yang ditawarkan perusahaan itu semakin maju dan berkembang, biasanya makin pesat pula pertumbuhan perusahaannya. Untuk teknologi perusahaan kami kasi skor 9. Kemudian faktor pelayanan, kami selalu menjaga pelayanan yang kami berikan kepada *customer* semaksimal mungkin. Untuk pelayanan kita menaruh nilai 9. Kemudian selanjutnya adalah pilihan paket *tour*, kami menawarkan *tour* domestik dan mancanegara. Karena kami berfokus pada *tour* domestik, maka kami beri skor 9. Sedangkan untuk *tour* mancanegara tidak menjadi fokus kami, skornya 3. Lalu penjualan tiket atau *ticketing* dan *voucher* hotel, namun kami tidak menjadikan ini bisnis utama lagi, jadi masing-masing skornya 5.”

4) Menurut Anda, berada dimana posisi perusahaan anda dalam persaingan saat ini? di atas atau di bawah jika dibandingkan dengan *competitor* yaitu Nusantara *Tour* dan Turindo?

= “kalau secara keseluruhan dalam persaingan berada di bawah. Dari segi investasi atau modalnya juga jelas jauh, karna Nusantara *Tour* dan Turindo itu *tour agent* lama atau pemain lama. Mereka sudah berjalan berpuluh-puluh tahun, sedangkan kami baru berjalan mungkin sekitar 4 tahun. Tetapi dari beberapa segi contohnya penggunaan dan pengembangan teknologi, dan pelayanan, bisa sama atau mungkin di atas.”

B. Kerangka Kerja Empat Langkah dan Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan (Hal. 36)

1. Faktor yang perlu dihapuskan

a) Dalam bisnis Anda, faktor apa yang tidak lagi memiliki nilai penting atau memberikan dampak besar terhadap perusahaan sehingga dapat dihapuskan?

= “karena fokus utama kami adalah pada paket *tour* maka produk *tour and travel* lain seperti *voucher* hotel dan *ticketing* itu sudah tidak penting lagi. Dan memang tidak memberikan keuntungan yang berarti bagi perusahaan, hanya sebagai pelengkap produk *tour and travel* pada umumnya.”

b) Hal-hal apa saja dari faktor-faktor yang telah ditawarkan oleh perusahaan Anda yang tidak begitu menarik minat konsumen secara signifikan?

= “pilihan paket *tour* mancanegara yang kami tawarkan tidak begitu menarik minat konsumen.”

2. Faktor yang perlu dikurangi

a) Apakah ada faktor tidak diperlukan secara berlebihan sehingga perlu dikurangi? mengapa memilih faktor tersebut untuk dikurangi bukan dihapuskan?

= “kalau saya lihat, penggunaan fotografer profesional untuk mendokumentasikan *tour* itu, karena biayanya cukup mahal. Tapi demi kepuasan konsumen ini harus tetap ada, bagian dari kualitas pelayanan yang kami berikan.”

3. Faktor yang perlu ditingkatkan

a) Menurut Anda, apakah ada nilai lebih yang dapat perusahaan Anda berikan dari SDM dan SDA yang ada kepada konsumen?

= “peningkatan dari segi SDM dan teknologi. SDM diupayakan untuk lebih ramah dan sabar dalam melayani konsumen, serta responsif. Dalam perancangan paket *tour* domestik juga bisa lebih bervariasi dan promosinya lebih menarik. Dari segi teknologi kami terus melakukan pengembangan agar *design* dan kegunaannya juga lebih baik lagi.”

b) Adakah faktor yang diinginkan konsumen untuk ditingkatkan oleh perusahaan Anda?

= “yang perlu ditingkatkan di faktor pelayanan dan variasi paket *tour*.”

c) Menurut Anda, apakah faktor yang ditawarkan perusahaan Anda sudah mencapai batas maksimal?

= “sampai saat ini, belum.”

4. Faktor yang perlu diciptakan

a) Di dalam bisnis Anda, faktor apa yang dapat diciptakan untuk menarik minat konsumen kepada perusahaan Anda? Apakah perusahaan mampu menciptakan faktor tersebut untuk menarik konsumen maupun non-konsumen?

= “faktor yang akan melengkapi liburan yang menyenangkan dengan memberikan hasil foto yang menarik menggunakan properti foto. Karena foto yang bagus saat berlibur akan menjadi kenangan dan menimbulkan kepuasan tersendiri.”

b) Adakah permintaan khusus dari konsumen yang perlu diciptakan?

= “permintaan khusus ada, seperti menginap di penginapan bernuansa tradisional saat berlibur di Jogja.”

C. Tiga Tingkatan Nonkonsumen (Hal. 92-96)

A. Nonkonsumen Tingkat Pertama

- 1) Dari kelompok apa saja konsumen Anda berasal?
= “konsumen yang sudah ada itu dari *corporate*, *family*, dan pasangan.”
- 2) Apakah ada kelompok konsumen perusahaan Anda yang selalu melakukan pembelian ulang hingga saat ini?
= “ada. Yang melakukan pembelian ulang itu *corporate* dan *family*.”
- 3) Kelompok konsumen mana yang hanya melakukan sekali pembelian?
= “pasangan yang melakukan *honeymoon*.”

B. Nonkonsumen Tingkat Kedua

- 4) Menurut Anda, adakah kelompok nonkonsumen yang menolak produk atau jasa yang Anda tawarkan?
= “orang-orang yang belum begitu paham tentang manfaat yang diberikan oleh *tour agency* dan memilih untuk mengatur atau merencanakan liburan tanpa menggunakan jasa biro perjalanan wisata, yaitu para *backpacker*.”

C. Nonkonsumen Tingkat Ketiga

5) Menurut Anda, adakah kelompok yang tidak akan pernah menjadi konsumen Anda?

= “mungkin orang menengah ke bawah yang tinggal di desa atau perkampungan dan daya belinya di bawah *standard*.”

D. Tiga Ciri Strategi Yang Baik (Hal. 42-45)

A. Fokus

1) Apakah ada fokus utama dari perusahaan Anda? Jika ada, apa yang menjadi fokus utama dari perusahaan Anda saat ini?

= “fokus utama kami saat ini adalah di teknologi dan pelayanan.”

2) Apakah strategi yang dijalankan perusahaan sudah menunjukkan dengan jelas fokus perusahaan Anda?

= “Ya, sudah menunjukkan dengan jelas.”

B. Divergensi

3) Apa yang menjadi kesamaan perusahaan Anda dengan *tour and travel* lain?

= “produk yang ditawarkan sama, yaitu jasa pelayanan paket wisata aja.”

4) Apa yang menjadi pembeda perusahaan Anda dengan *tour and travel* lain?

= “strategi dan pengembangannya. Karna masing-masing *tour agent* punya strategi dan pengembangannya sendiri. Kita

melakukan pengembangan di sektor teknologi, mungkin di perusahaan lain perkembangannya di sektor aset.”

- 5) Melihat persaingan yang ketat di industri *tour and travel*, apakah perusahaan anda sudah menerapkan strategi divergensi (gerak menjauh)? Jika sudah, apa saja langkah divergensi yang dilakukan?

= “menurut pendapat saya, kami sudah melakukan divergensi. Karena *tour agency* yang ada saat ini masih berfokus di faktor harga dan aset. Seiring berjalannya waktu, semakin terlihat bahwa ada beberapa *competitor* kami yang tertinggal hanya karena tidak memaksimalkan penggunaan teknologi seperti yang Labiru *Tour* lakukan.”

C. Moto

- 6) Apa moto perusahaan? Bagaimana moto tersebut diciptakan?

= “moto perusahaan atau slogan yang kami pakai adalah liburan seru ala Labiru. Kami ingin menawarkan pengalaman yang berbeda kepada *customer* di paket wisata yang kami buat.”

- 7) Bagaimana dampak dari moto perusahaan terhadap konsumen?

= “dampaknya adalah kami terlihat lebih *friendly*. Ketika mereka mendengar moto itu, terdengar lebih menarik dan seru.”

8) Bagaimana cara perusahaan agar dapat mempertahankan moto yang dimiliki?

= “untuk mempertahankannya yang pertama, mengembangkan teknologi yang sedang digunakan. Yang kedua, meningkatkan pelayanannya. Contohnya ketika *customer* datang ke salah satu objek wisata misalkan seperti Bali dengan menggunakan jasa *tour and travel* lain, mereka hanya dijemput. Tetapi kami menambahkan pelayanan khusus seperti mengalungkan bunga kamboja ke *customer*, dan itu akan berkesan.”



Lampiran 4. Pedoman dan hasil wawancara dengan manajer Labiru Tour

Nama Responden : Rangga Lesamana

Preusahaan : Labiru Tour

Jabatan : Manajer

I. Situasi Perusahaan

(Wheelen and Hunger, Strategic Management and Business Policy, 2012)

A. Kinerja (Hal.82)

21) Bagaimana kinerja perusahaan tahun lalu secara keseluruhan dalam pengembalian investasi, pangsa pasar, dan profitabilitas?

= “Secara keseluruhan bagus. Untuk pengembalian investasi, bukan dari tahun lalu saja, tetapi *BEP* itu sudah terjadi sejak tahun pertama. Sehingga untuk tahun-tahun berikutnya hingga saat ini tinggal menerima profit hanya untuk menutup biaya-biaya, salah satunya biaya operasional sehari-hari. Untuk pangsa pasar kami saat ini belum tau, karena kami belum pernah menghitung pangsa pasar kami di industri *tour and travel* DIY. Kalau dari segi profitabilitas, mengikuti peningkatan omset dari tahun 2015 ke 2016 sebanyak 2 kali lipat, di tahun 2016 total omset kami sebesar 4,5 milyar, profit yang kami peroleh sekitar 20% dari omset”

B. Postur Strategi (Hal. 82)

2) Apa visi, misi, dan strategi perusahaan? Apakah dinyatakan secara jelas atau hanya tersirat dari kinerja?

= “Untuk itu belum dinyatakan secara tertulis. Tapi kami ingin membawa visi perusahaan ini adalah yang pertama, ingin memajukan pariwisata di Indonesia. Yang kedua, membuka lapangan pekerjaan dan bermanfaat untuk masyarakat sekitar, khususnya untuk yang ingin bekerja di dunia pariwisata dan menjadi *tour and travel agent* melayani seluruh kebutuhan wisatawan. Kemudian untuk misinya adalah mengembangkan perusahaan menjadi lebih besar agar dapat menampung karyawan lebih banyak dan memberikan pelayanan yang berkualitas berupa kemudahan, kenyamanan, dan kecepatan dalam layanan *tour and travel* kepada pelanggan. Untuk mencapai visi dan misi tersebut, strategi kita adalah membidik dan menarik pangsa pasar secara *online*. Meningkatkan strategi pemasaran dengan membuat paket *tour* dan iklan yang menarik.”

f. Ada berapa jumlah karyawan dalam perusahaan saat ini?

= “saat ini Labiru memiliki 8 orang karyawan.”

g. Bisnis apa saja dalam perusahaan Anda?

= “semua bisnis di industri *tour and travel* ini. Bisnis utama kami adalah menjual paket *tour* baik domestik maupun mancanegara. Kami fokus di paket *tour* domestik sehingga destinasi dan pilihan paketnya lebih banyak dibanding *tour* mancanegara. Saat ini kami baru menawarkan paket *tour* ke Singapura, Malaysia, dan Thailand untuk *tour* mancanegara. Tetapi tidak menutup kemungkinan kami akan memenuhi permintaan *customer* yang ingin ke negara lain.

Selain paket *tour* kami juga ada rental mobil baik itu mobil kecil ataupun bus, *voucher* hotel, dan *ticketing* domestik untuk pesawat dan kereta.”

h. Apa tujuan dari perusahaan, bisnis, dan secara fungsional?

= “tujuan dari perusahaan selain untuk memberikan pelayanan *tour* untuk wisatawan, sesuai dengan visi kita adalah untuk membuka lapangan pekerjaan. Kemudian secara bisnis, tujuan perusahaan adalah untuk mendapatkan profit yang tinggi. Secara fungsional, kami ingin mengenalkan wisata Indonesia ke luar negeri. Karena tujuan kami tidak hanya untuk meningkatkan wisawatan domestik, tetapi juga untuk meningkatkan kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia.”

i. Strategi apa yang dijalankan perusahaan?

= “yang utama kami lakukan adalah perencanaan produk. Kami membuat penawaran paket *tour* semenarik mungkin, berbeda, dan kami tidak bersaing pada harga tapi pada fasilitas, manfaat, dan nilai-nilai yang akan konsumen dapatkan. Kami membuat citra merek kami adalah *prestise*, sehingga *customer* merasa bangga jika menggunakan layanan dari Labiru *Tour* dan tidak sungkan mempromosikan ke relasi mereka. Karena Labiru *Tour* telah digunakan oleh perusahaan-perusahaan *bunafit* seperti Bank Indonesia, Pertamina, Telkom, Bukalapak, dan lainnya. Setelah itu kami fokus pada strategi pemasarannya, karena untuk

mendatangkan *customer* adalah melalui pemasaran. Strategi pemasaran yang kami gunakan adalah pemasaran *online* dengan meningkatkan *SEO website* agar di pencarian *google* selalu berada di halaman terdepan dan teratas, selain itu dibantu dengan *google adword*. Kemudian yang telah mengklik *website* kami kejar dengan menggunakan *google adsense*.”

C. Tata Kelola (Hal. 82-83)

Jajaran Direksi

- 3) Siapa yang berada di jajaran? Apakah mereka dari pihak internal (karyawan) atau dari pihak eksternal?

= “jajaran direksi terdiri dari pihak internal yaitu direktur dan manajer itu sendiri.”

- 4) Apakah anggota jajaran direksi berkontribusi dalam perusahaan dalam hal pengetahuan, keterampilan, latar belakang, dan jaringan?

= “Ya, jajaran direksi berkontribusi dalam hal-hal tersebut.”

- 5) Bagaimana tingkat keterlibatan anggota jajaran dalam manajemen stratejik? Apakah mereka secara aktif terlibat dan mengarahkan masa depan perusahaan?

= “Ya, terlibat secara aktif dalam merumuskan strategi untuk masa depan perusahaan.”

Manajemen Puncak

- 6) Orang atau kelompok mana yang merupakan manajemen puncak?
= “kelompok internal perusahaan.”
- 7) Apakah manajemen puncak memiliki tanggung jawab pada kinerja perusahaan dalam beberapa tahun terakhir?
= “manajemen puncak bertanggung jawab pada kinerja perusahaan.”

D. Struktur (Hal. 84)

- 8) Bagaimana struktur organisasi perusahaan?
= “struktur organisasi di perusahaan kami masih sederhana, karena jumlah SDM juga masih sedikit. Bentuknya adalah direktur utama sebagai pimpinan tertinggi, kemudian di bawahnya diisi oleh manajer merangkap pemasaran yang langsung membawahi 3 divisi yaitu divisi *sales (customer service)* 2 orang, divisi operasional (*tour operator*) 3 orang, dan divisi keuangan 1 orang.”
- c. Apakah otoritas pengambilan keputusan terpusat dalam satu kelompok atau tersebar ke banyak unit?
= “keputusan terpusat pada manajemen puncak.”
- d. Apakah struktur jelas dipahami oleh semua orang di perusahaan?
= “sudah sangat jelas dipahami.”

E. Budaya Perusahaan (Hal. 84)

- 9) Apakah budaya perusahaan secara jelas dinyatakan atau terbentuk dari keyakinan, ekspektasi, dan nilai-nilai bersama?

= “budaya perusahaan saat ini terbentuk dengan sendirinya.”

10) Seperti apakah budaya perusahaan yang ada saat ini?

= “yang terbentuk di perusahaan saat ini adalah budaya disiplin, senyum salam sapa ketika masuk dan pulang, ibadah tepat waktu untuk menjunjung nilai-nilai keagamaan, bekerja dan melayani dengan hati, serta berpakaian sopan dan rapi.”

F. Sumber Daya (Hal. 85-88)

Pemasaran

11) Apa saja tujuan, strategi, kebijakan, dan program-program pemasaran perusahaan saat ini?

= “tujuan pemasaran kami adalah mendatangkan *customer* dan calon *customer* menggunakan strategi pemasaran *online* dan B2B sesama *travel agent* luar kota. B2B itu khusus untuk paket *tour* Jogja, caranya dengan mengikuti kegiatan-kegiatan *travel mart* yang diadakan oleh ASITA DIY atau *travel fair* di Jogja maupun luar kota. Kemudian target pasar kami adalah *corporate* yang melakukan *MICE*, pasangan baru (*honeymooner*), dan keluarga dengan kelas menengah ke atas.”

c. Seberapa baik perusahaan tampil dalam hal analisis posisi pasar dan bauran pemasaran (yaitu, produk, harga, tempat, dan promosi) di pasar domestik?

= “Dalam industri *tour and travel agent* di DIY, Labiru *Tour* sebagai pendatang baru sudah sedikit diperhitungkan oleh pemain-

pemain lama. Karena dari pengamatan kami di beberapa objek wisata DIY, tamu dari *Labiru Tour* lebih mendominasi. Pada bulan Januari 2017, *Labiru Tour* mendapatkan penghargaan dari Kang Haris, direktur *Cave Tubing Pindul*, *Labiru Tour* sebagai *tour and travel agency* pengirim tamu terbanyak di tahun 2016. Jadi dalam analisis posisi pasar kita cukup baik dengan bukti penghargaan yang kita dapatkan. Untuk bauran pemasarannya sendiri, produk yang kita tawarkan adalah semua produk *tour and travel agent* pada umumnya namun kita fokuskan lagi di paket *tour* dengan hasil seperti yang saya jelaskan. Kemudian dari segi harga memang belum bersaing tapi sesuai dengan kualitas pelayanan dan manfaat yang diperoleh *customer*. Untuk tempat kami memang tidak menaruh perhatian besar disitu, karena perusahaan kami yang berbasis teknologi, semua proses pembelian dilakukan secara *online*, adapun *customer* yang datang ke kantor hanya 5%. Jadi kantor tidak didesain untuk *customer* datang melakukan pembelian ritel. Dalam hal promosi, perusahaan melihat peluang dimana *tour and travel agent* masih belum maksimal menggunakan teknologi, maka promosi dilakukan secara *online* melalui sosial media dan berhasil diterapkan pada perusahaan kami.”

d. Apakah pemasaran memberikan perusahaan keunggulan kompetitif?

= “ya, memberikan keunggulan kompetitif. Karena belum banyak pemain *tour and travel agent* lama di Jogja yang menggunakan teknik pemasaran *online* seperti yang kita gunakan. Mereka masih menggunakan teknik pemasaran konvensional. Di era digital ini, orang-orang melakukan pencarian melalui *google*, Labiru *Tour* menjadi *travel agent* yang mudah ditemukan, dan konsumen dapat meninjau lebih lanjut di *website* kami. Kelompok *corporate* yang menjadi *customer* kami pun menemukan Labiru *Tour* dari internet, mereka membuka *website* kami, dan meminta proposal penawaran paket *tour* secara *online*. Kami tidak pernah menawarkan langsung ke perusahaan tertentu, baik dalam bentuk *e-mail* ataupun secara konvensional *door-to-door* membawakan proposal, dan menyebar brosur. Itu juga salah satu yang membedakan Labiru *Tour* dengan pemain lama *tour and travel agent*.”

Keuangan

12) Apa saja tujuan, strategi, kebijakan, dan program-program keuangan perusahaan saat ini?

= “tujuan keuangan kita untuk mengembangkan perusahaan. Profit yang diterima perusahaan kami buat pos-pos keuangan ke bagian pemasaran, SDM, operasional kantor sehari-hari, pemeliharaan aset tetap,

pengembangan *website* atau teknologi, dan untuk kedepannya akan ada pos untuk pembuatan aplikasi *Labiru Tour*.”

13) Apakah keuangan memberikan perusahaan keunggulan kompetitif?

= “ya, jelas. Karena dengan pengelolaan keuangan kami dapat mengembangkan perusahaan, menambah SDM dan meningkatkan kualitasnya, sehingga dapat lebih unggul dibandingkan dengan kompetitor lainnya.”

Riset dan Pengembangan (R&D)

(keterangan: informasi tentang *R&D* bukan fungsi manajemen perusahaan, tetapi hanya inisiatif individual pemilik)

14) Apa saja tujuan, strategi, kebijakan, dan program-program R&D perusahaan saat ini?

= “tujuan dari riset yang kami lakukan adalah untuk mengetahui perubahan apa yang sedang terjadi di industri *tour and travel*, perkembangan *online travel agent* di luar negeri, dan mengetahui kebiasaan pelanggan melalui riset data pelanggan. Hasil riset akan digunakan untuk perencanaan pemasaran dan produk, serta pengembangan *website*. Sedangkan, pengembangan perusahaan bertujuan untuk memperbesar usaha dan memperluas jangkauan pasar. Untuk mencapai itu kami akan menambah SDM yang ditempatkan di tiap kota atau destinasi *tour* yang kami jual sebagai *sales representative*.”

15) Apa peran dari teknologi dalam kinerja perusahaan?

= “teknologi sangat membantu kinerja, karena pekerjaan kami berbasis teknologi. Kami menggunakan *whatsapp* dan *telegram* untuk berkoordinasi antar karyawan dan komunikasi dengan *client*, penawaran paket *tour* dikirim melalui *e-mail* dan *whatsapp*, menerima perintah atasan dan mendaftar apa yang harus dikerjakan beserta *deadline*-nya dengan menggunakan aplikasi *andedo*, catatan-catatan yang harus diperhatikan ada di aplikasi *simple note*. Kemudian penyimpanan data menggunakan *google drive*. Kami melakukan promosi juga melalui media sosial yaitu *facebook*, *instagram*, *twitter*, *youtube*, dan *google+*.”

Operasi

16) Apa saja tujuan, strategi, kebijakan, dan program-program jasa perusahaan saat ini?

= “bertujuan untuk melancarkan kegiatan-kegiatan karyawan di kantor hingga di lapangan saat pelaksanaan *tour* atau *handling* tamu. Strategi yang kita lakukan adalah mengembangkan *website* yang dapat memangkas pekerjaan dengan mengotomatisasikan penghitungan paket *tour*. Sehingga *tour operator* tidak perlu menghitung harga paket *tour* secara manual yang biasanya memakan waktu satu jam akan menjadi lima belas menit. Selain itu, *customer* dapat melakukan pembayaran langsung melalui *website*.”

17) Apakah operasi memberikan perusahaan keunggulan kompetitif?

= “Ya, karena komunikasi antar karyawan terjadi tidak hanya di kantor dan pada jam kerja saja. Di luar jam kerja saat mendapat permintaan

mendadak dari *customer* dapat kita komunikasikan melalui telegram, *whatsapp*, atau *email*. Selain itu, operasional yang berbasis teknologi dapat membuat kami merespon permintaan penawaran lebih cepat dan dapat dikirim hari itu juga maksimal 1 x 24 jam.”

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

18) Apa saja tujuan, strategi, kebijakan, dan program-program dari MSDM perusahaan saat ini?

= “MSDM kami saat ini bertujuan untuk membuat SDM menjadi loyal, meningkatkan kinerja SDM menjadi lebih efektif dan efisien, menambah SDM, serta mendatangkan lebih banyak *customer* sehingga omset perusahaan dapat meningkat. Dalam mencapai itu, kami mengadakan *training* tiap minggu di kantor untuk divisi *sales (customer service)* dan operasional (*tour operator*) oleh pihak internal yaitu atasan atau dari pihak eksternal dengan mendatangkan *professional trainer*. Selain itu, kami juga mengirim karyawan untuk *training* yang diadakan oleh Dinas Pariwisata Sleman atau DIY melalui Jogja *Tourism Training Center (JTTC)*, dan ASITA DIY. Selanjutnya, kami melakukan *gathering* internal perusahaan yang dilaksanakan di dalam maupun luar kota. Kemudian secepat mungkin kami melakukan *open recruitment* untuk menambah SDM di divisi *tour operator, sales (customer service)*, dan keuangan, karena jumlah SDM yang ada saat ini sudah tidak lagi dapat memenuhi seluruh permintaan yang semakin banyak. Dan karena peningkatan jumlah

SDM, kami akan menambah divisi baru yaitu HRD khusus untuk mengurus SDM.”

19) Apakah MSDM memberikan perusahaan keunggulan kompetitif?

= “Ya. Karena SDM kita menjadi lebih kreatif, kecakapan *sales* untuk mem-*follow up* semakin baik, sehingga dapat mendorong calon *customer* untuk segera *billing* atau *closing*, penawaran yang dibuat oleh *tour operator* menjadi semakin menarik dengan *copywriting* yang lebih unggul dibanding kompetitor.”

Teknologi Informasi (TI)

20) Seberapa baik kinerja perusahaan dalam hal memberikan basis data yang berguna, mengotomatisasi operasi administrasi rutin, membantuk manajer dalam pengambilan keputusan rutin, dan menyediakan informasi yang diperlukan untuk keputusan stratejik?

= “kinerja perusahaan dalam semua hal tersebut cukup baik. *Database* yang diperoleh digunakan untuk perumusan strategi pemasaran terutama *targeting*. Kemudian juga digunakan untuk melakukan pengiriman penawaran promo terbaru, penyebaran artikel seputar pariwisata, memberikan informasi mengenai destinasi baru yang ada di Jogja maupun kota lainnya melalui *e-mail*. Dengan menggunakan *database* untuk pengambilan keputusan, terjadi *repeat order* oleh *customer*.

21) Apakah perusahaan memiliki keberadaan TI dan internet global? Apakah memiliki kesulitan dengan mendapatkan data melintasi batas-batas nasional?

= “secara khusus untuk global belum ada. Tidak ada kesulitan untuk melintasi batas-batas nasional karena *website* kami dapat diakses dari luar negeri, hanya saja masih berbahasa Indonesia.”

II. Analisis *Blue Ocean*

(*Kim and Mauborgne, Blue Ocean Strategy, 2015*)

A. Kanvas Strategi (Hal. 34)

- 4) Apa saja manfaat atau nilai yang diberikan oleh perusahaan Anda kepada konsumen?

= “manfaat yang kami berikan adalah kemudahan dalam berlibur, memangkas waktu mereka dalam mempersiapkan semua kebutuhan liburan, dan memberikan liburan yang berkualitas dan menyenangkan.”

- 5) Apakah ada nilai tambah lain yang ditawarkan kepada konsumen selain penyedia paket perjalanan wisata?

= “*value added* yang kami tawarkan adalah kesan penyambutan yang berbeda contohnya dengan mengalungkan bunga kamboja saat tiba di Bali. Selain itu kami mendokumentasikan liburan mereka berupa foto dan video, hasilnya dikemas dengan baik dan dapat dinikmati. Sehingga mereka hanya perlu menikmati liburannya dan mendapatkan pengalaman yang menyenangkan dan tak terlupakan di destinasi wisata itu. Kemudian pada *group tour* kami mengadakan *doorprize*, yaitu memilih beberapa

orang yang *upload* dokumentasi liburan mereka ke sosial media berdasarkan *like* terbanyak.”

- 6) Apa saja faktor penting yang menjadi ajang kompetisi dalam berbisnis di industri *tour and travel* ini? Seberapa tinggi nilai yang ditawarkan dan investasi yang dikeluarkan perusahaan dalam tiap-tiap faktor tersebut menggunakan skor skala 1-10? (dalam faktor harga, skor yang tinggi mendandakan harga yang tinggi)

= “ada banyak faktor, dimulai dari faktor harga paket *tour*, kami beri skor 7. Target pasar kami adalah *corporate*, *family*, atau individu yang kelasnya menengah ke atas dengan fasilitas dan pelayanan yang berkualitas sebanding dengan harga yang kami tawarkan. Untuk pelayanan ramah dan desain *website* skornya 9. Faktor lokasi skornya 4. Kecepatan skornya 8. Pengembangan teknologi dan SDM kami beri skor 8. Promosi melalui media sosial berada di skor 8. Kemudian untuk penjualan tiket, perusahaan kami beri skor 4 karena penjualannya sedikit. Penjualan *voucher* hotel, ini sama seperti tiket, namun terbantu dengan paket *tour all in*, kami beri skor 6. Rental mobil, kami beri skor 6 sama seperti *voucher* hotel posisinya. Kemudian pilihan paket *tour mancanegara* kami beri skor 3 dan domestik 9, karena perusahaan kami ingin menarik wisatawan asing datang ke Indonesia khususnya DIY, bukan mengantar wisatawan lokal ke luar negeri. Lalu ada *doorprize* untuk *group tour*, ini penting karena membuat suasana *tour* menjadi lebih

fun dan berkesan, kami beri skor 7. Ada lagi *professional documentation*, kami beri skor 8 karena dapat dinikmati *customer*.”

7) Menurut Anda, berada dimana posisi perusahaan anda dalam persaingan saat ini? di atas atau di bawah jika dibandingkan dengan *competitor* yaitu Nusantara *Tour* dan Turindo?

= “kalau dilihat dari penawaran *tour mancanegara*, Labiru *Tour* ada di bawah. Sedangkan untuk penawaran *tour domestik*, Labiru *Tour* berada di atas. Dari segi penggunaan teknologi sebagai sarana pemasaran, Labiru *Tour* berada di atas. Namun, jika dilihat secara keseluruhan memang posisi Labiru *Tour* berada di bawah karena masih terbilang baru.”

B. Kerangka Kerja Empat Langkah dan Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan (Hal. 36)

1. Faktor yang perlu dihapuskan

a) Dalam bisnis Anda, faktor apa yang tidak lagi memiliki nilai penting atau memberikan dampak besar terhadap perusahaan sehingga dapat dihapuskan?

= “*ticketing* tidak memberikan dampak besar, profitnya sangat sedikit sehingga tidak menguntungkan perusahaan, dan bisnis *ticketing* saat ini mengalami penurunan karena kemunculan *OTA*. Selain itu, pilihan paket *tour* mancanegara juga tidak memberikan dampak besar karena bukan fokus utama kami. Untuk itu, *ticketing* dan pilihan paket *tour* mancanegara dapat dihapuskan.”

b) Hal-hal apa saja dari faktor-faktor yang telah ditawarkan oleh perusahaan Anda yang tidak begitu menarik minat konsumen secara signifikan?

= “selain *ticketing* dan paket *tour* mancanegara, *voucher* hotel juga tidak menarik minat konsumen.”

2. Faktor yang perlu dikurangi

b) Apakah ada faktor tidak diperlukan secara berlebihan sehingga perlu dikurangi? mengapa memilih faktor tersebut untuk dikurangi bukan dihapuskan?

= “*professional documentation* perlu dikurangi karena cukup memakan biaya, namun tidak dapat dihapuskan karena merupakan faktor penting dalam memberikan kesan kepada *customer*.”

3. Faktor yang perlu ditingkatkan

d) Menurut Anda, apakah ada nilai lebih yang dapat perusahaan Anda berikan dari SDM dan SD lain yang ada kepada konsumen?

= “ada, untuk itu kami ingin terus meningkatkan kinerja SDM dan terus melakukan pengembangan SDM karena aset perusahaan jasa khususnya adalah SDM. SDM juga dalam melayani konsumen harus lebih *friendly*. Kemudian dari teknologi informasi, kami perlu meningkatkan kenyamanan konsumen saat berkunjung ke *website* Labiru *Tour*, mempercepat pelayanan dan proses transaksi.”

e) Adakah faktor yang diinginkan konsumen untuk ditingkatkan oleh perusahaan Anda?

= “ya, ada. konsumen ingin pelayanan ditingkatkan bahkan sampai ke tingkat sempurna.”

f) Menurut Anda, apakah faktor yang ditawarkan perusahaan Anda sudah mencapai batas maksimal?

= “belum, kedepannya masih bisa ditingkatkan.”

4. Faktor yang perlu diciptakan

a) Di dalam bisnis Anda, faktor apa yang dapat diciptakan untuk menarik minat konsumen kepada perusahaan Anda? Apakah perusahaan mampu menciptakan faktor tersebut untuk menarik konsumen maupun non-konsumen?

= “kami memiliki ide untuk menyediakan properti foto khusus untuk paket *tour* tertentu. Contohnya menyediakan *giant float* untuk wisata air, *lazy bag*, perlengkapan piknik, dan berbagai properti foto lainnya.”

b) Adakah permintaan khusus dari konsumen yang perlu diciptakan?

= “ada *customer* kami yang mengajukan permintaan untuk menginap di penginapan tradisional seperti di tembik, ke studio foto bertema budaya khas Jogja, dan belajar membatik. Selain itu kami pernah menerima konsumen dari komunitas sepeda, jadi *tour*-nya khusus saat ada *event* komunitas sepeda.”

C. Tiga Tingkatan Nonkonsumen (Hal. 92-96)

D. Nonkonsumen Tingkat Pertama

1) Dari kelompok apa saja konsumen Anda berasal?

= “*corporate, family, pasangan, dan komunitas.*”

2) Apakah ada kelompok konsumen perusahaan Anda yang selalu melakukan pembelian ulang hingga saat ini?

= “ada, itu dari *corporate, family* juga ada yang melakukan pembelian ulang untuk destinasi wisata yang berbeda.”

3) Kelompok konsumen mana yang hanya melakukan sekali pembelian?

= “dari kelompok pasangan.”

E. Nonkonsumen Tingkat Kedua

8) Menurut Anda, adakah kelompok nonkonsumen yang menolak produk atau jasa yang Anda tawarkan?

= “Ya, ada. Wisatawan backpacker.”

F. Nonkonsumen Tingkat Ketiga

10) Menurut Anda, adakah kelompok yang tidak akan pernah menjadi konsumen Anda?

= “orang yang tinggal jauh dari kota dan tidak membutuhkan liburan. Misalnya orang yang tinggal di pedesaan.”

D. Tiga Ciri Strategi Yang Baik (Hal. 42-45)

B. Fokus

3) Apakah ada fokus utama dari perusahaan Anda? Jika ada, apa yang menjadi fokus utama dari perusahaan Anda saat ini?

= “untuk saat ini perusahaan berfokus pada pengembangan teknologi dan SDM.”

4) Apakah strategi yang dijalankan perusahaan sudah menunjukkan dengan jelas fokus perusahaan Anda?

= “Ya. Strategi yang dijalankan sudah jelas menunjukkan fokus perusahaan.”

C. Divergensi

11) Apa yang menjadi kesamaan perusahaan Anda dengan *tour and travel* lain?

= “sama-sama menjual *product* dari *tour and travel*.”

12) Apa yang menjadi pembeda perusahaan Anda dengan *tour and travel* lain?

= “perusahaan kami berbasis teknologi.”

13) Melihat persaingan yang ketat di industri *tour and travel*, apakah perusahaan anda sudah menerapkan strategi divergensi (gerak menjauh)? Jika sudah, apa saja langkah divergensi yang dilakukan?

= “Ya, sudah. Langkah utama yang kami lakukan adalah pengembangan teknologi, salah satunya adalah dengan membuat aplikasi *mobile* yang *full online*.”

C. Moto

14) Apa moto perusahaan? Bagaimana moto tersebut diciptakan?

= “liburan seru ala Labiru. Karena kami ingin menunjukkan bahwa menggunakan jasa Labiru *Tour* itu menyenangkan.”

15) Bagaimana dampak dari moto perusahaan terhadap konsumen?

= “konsumen lebih merasakan kepuasan berlibur bersama Labiru *Tour*, terbukti dari *testimony* yang ada di *website* kami.”

16) Bagaimana cara perusahaan agar dapat mempertahankan moto yang dimiliki?

= “dengan cara mempertahankan dan meningkatkan pelayanan.”

Lampiran 5. Pedoman dan hasil wawancara dengan konsumen Labiru Tour

Nama Responden : Ajeng Christy

Jabatan : Konsumen Labiru Tour

1. Bagaimana Anda menemukan Labiru Tour ?

= “awalnya itu saat keluarga saya ingin berlibur ke Jogja sembari menjenguk saya. Saya belum mengerti betul seluk-beluk Jogja, karena saya baru beberapa tahun di sini, saya berfikir untuk menggunakan jasa *travel* seperti Labiru ini kesannya lebih menarik. Akhirnya saya coba *searching-searching*, dan Labiru Tour ini yang paling menarik, karena saya anak muda melihat *website*-nya menarik dan dinamika di dalamnya saat mereka foto-foto itu sepertinya asik. Kemudian saya *share-link* ke orang tua saya, dan mereka tertarik”.

2. Mengapa memilih Labiru Tour?

= “saya lihat foto-fotonya, penasaran dengan melihat fotonya seperti itu, kelihatan seru, dibanding dengan *travel* lain kan tidak seperti itu. Menurut saya sudah profesional, dari cara mereka menampilkan *tour* itu bagus, itu kenapa saya pilih Labiru Tour. Ada akun *instagram* dan *youtube*-nya juga sebelumnya saya sudah lihat-lihat dulu. BNN juga pakai Labiru ya, dan beberapa perusahaan lain, jadi pasti terpercaya”.

3. Apa yang menjadi daya tarik dari Labiru Tour?

= “kalau saya lihat dari pelayanannya itu mereka lebih mengutamakan kepuasan konsumen. Dan memang saya lebih mengutamakan kepuasan, jadi apa salahnya saya mencoba menggunakan jasa Labiru *Tour*, dibandingkan *travel* lain saya lebih memilih Labiru *Tour*, karena tidak kaku untuk keluarga saya yang ekspresif. Jadi kalau perjalanannya kaku kan saya menyesal sudah bayar mahal-mahal tapi tidak berkesan”.

4. Produk Labiru *Tour* apa saja yang pernah Anda beli?

= “kemarin itu saya beli paket wisatanya, yang Jogja 3 hari 2 malam. Orang tua waktu itu jengukin saya, bukan karena sakit, tetapi mumpung ada hari libur aja. Walaupun saya sudah lama di sini tapi saya jarang bepergian, jadi tidak tahu seluk-beluknya Jogja. Oleh karena itu saya mencari jasa kayak gini, yang profesional, agar orang tua saya puas dan saya juga puas”.

5. Bagaimana pendapat Anda mengenai produk yang sudah Anda beli tersebut?

= “kalau kata mama saya, yang *handle tour*-nya itu baik banget. Jadi selama kita liburan itu difotoin juga, asik aja gitu. Orang tua juga maunya terima jadi, dan kita juga inginnya foto liburannya bagus untuk apa foto sendiri. Menurut saya seperi itu, menarik sekali dan kita bisa benar-benar menikmati liburannya”.

6. Menurut Anda, harga yang ditawarkan Labiru ini tinggi, standar, atau rendah?

= “menurut saya tinggi, tapi setara dengan kepuasan kita. Karena kalau di tempat lain yang harganya murah sesuai juga dengan pelayanannya. Tapi kalau yang menjalankan orang yang profesional, dengan harga segitu sebanding menurut saya. Untuk keluarga saya, tidak masalah, karena kami mengutamakan kepuasan”.

7. Apakah Anda pernah mengunjungi kantor Labiru *Tour*?

= “kalau saya sih ga memilih untuk jauh-jauh ke kantornya. Di jaman sekarang yang serba instan lebih mudah secara *online*, jadi saya memilih Labiru *Tour* yang ada *website*-nya dan terpercaya, hemat waktu, dan saya dapat minta diproses cepat, besoknya kita tinggal tunggu jadi dan *happy*”.

8. Apakah Anda akan melakukan pembelian ulang ?

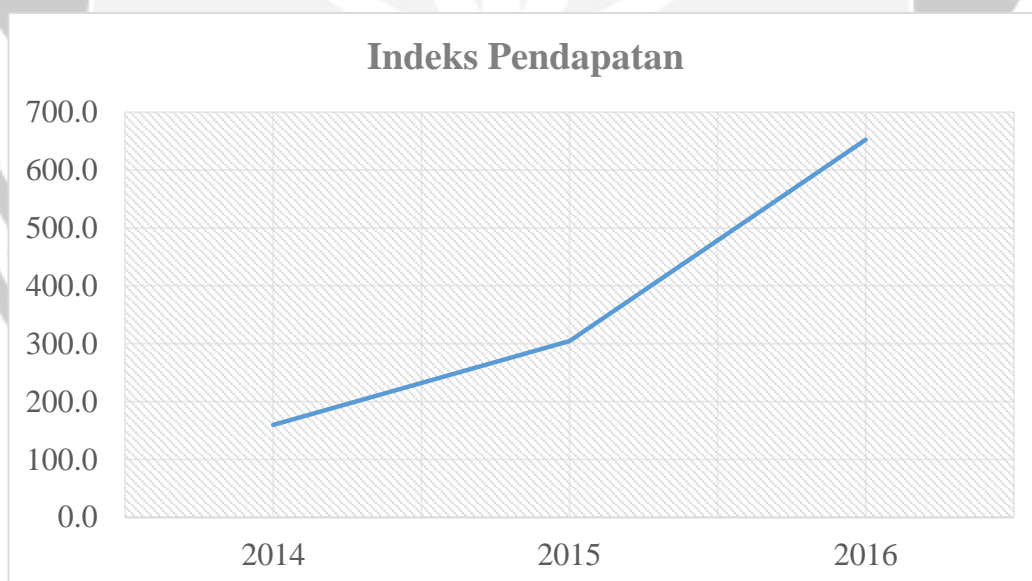
= “mungkin saya akan menawarkan kepada teman-teman yang lain. Karena menurut saya anak muda lebih tertarik dengan yang seperti ini. Kalau keluarga jarang bepergian bersama”.

Lampiran 6. Indeks pendapatan 2014-2016 Labiru Tour

**Tabel Indeks Pendapatan Labiru Tour
(2014-2016)**

Tahun	Indeks Pendapatan (2013=100)
2014	159,4
2015	304,3
2016	652,2

Sumber: Pengolahan Data Primer (2017)



Sumber: Pengolahan Data Primer (2017)

**Grafik Indeks Pendapatan Labiru Tour
(2014-2016)**

Lampiran 7. Dokumentasi

LABIRU TOUR



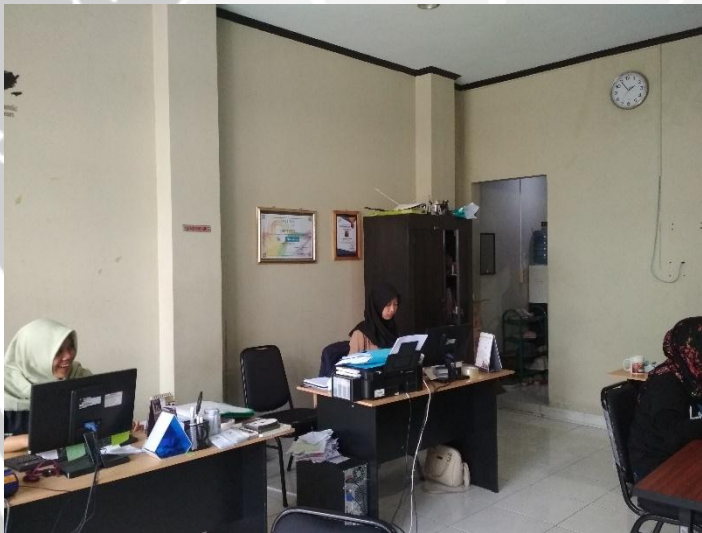
Papan nama Labiru *Tour*



Kantor Labiru *Tour*



Kantor Labiru *Tour*



Kantor Labiru *Tour*

 A photograph of a large whiteboard mounted on a wall. The whiteboard has a title "JADWAL TOUR KLIEN - LABIRUTOUR.COM" and a table with several columns. The columns are labeled: "WISATA", "MATA DAMAI / ORGANY", "HOTEL", "BUNDAK / DRIVER", "TRANSPORT", "PAKET", "PARTNER / AGENT", and "REMARKS". The table contains handwritten entries in blue ink, detailing various tour packages and their components.

Papan jadwal *tour* klien

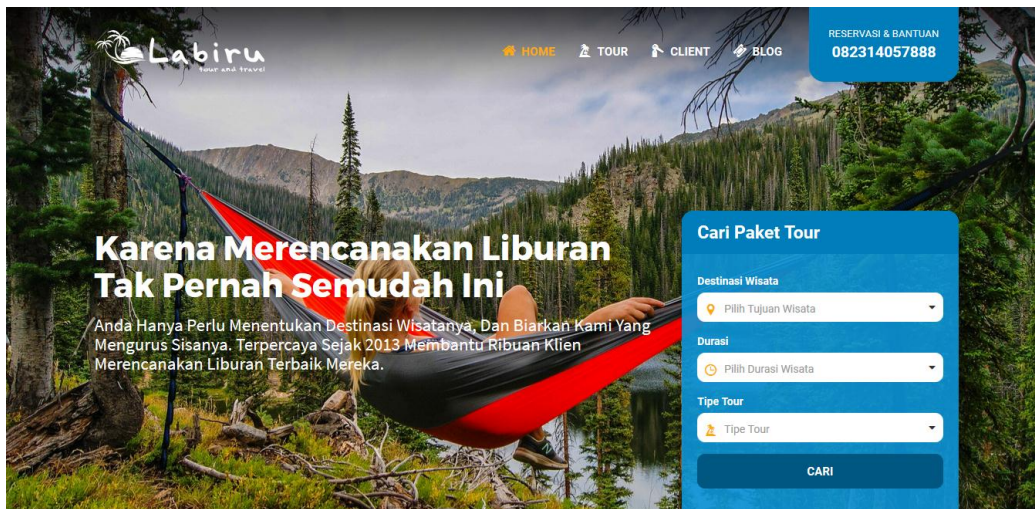


Manajer dan CEO Labiru *Tour*

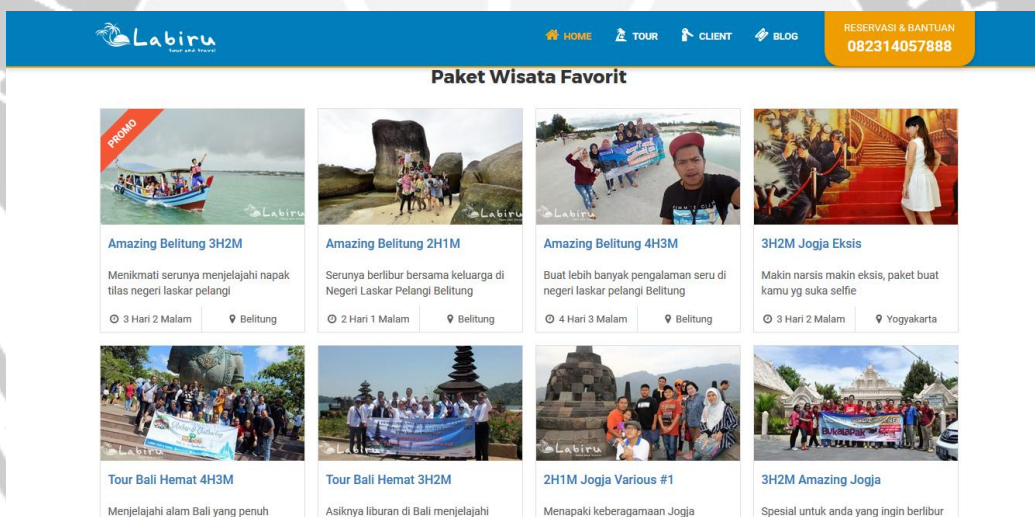


Serifikat Penghargaan

Labiru *Tour*



Website Labiru Tour



Paket wisata Labiru Tour

NUSANTARA TOUR



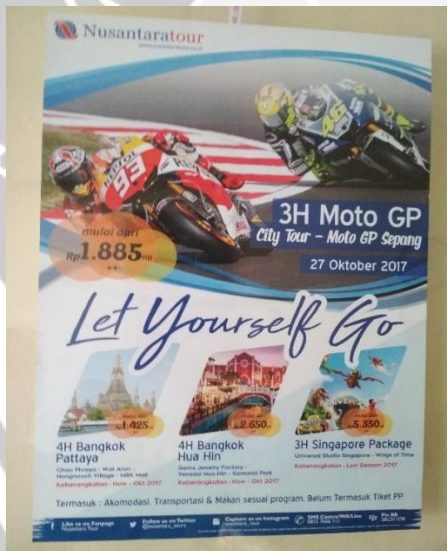
Kantor Nusanantara Tour



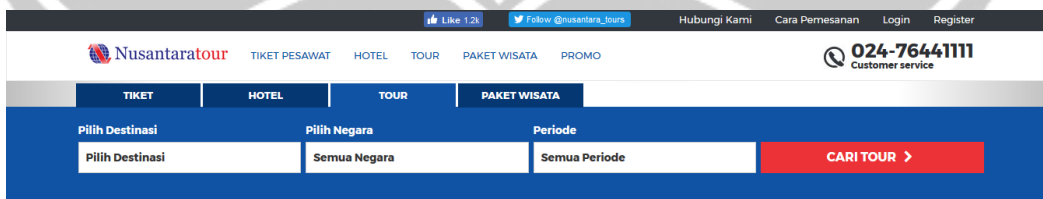
Kantor Nusanantara Tour



Rak brosur Nusantara Tour



Poster paket tour Nusantara Tour



Jaringan Terluas dan Terlengkap

Dengan lebih dari 30 kantor cabang yang tersebar di Jawa Tengah, Nusantaraour menghadirkan berbagai pilihan produk dan layanan perjalanan ke berbagai destinasi domestik dan internasional.



Hotline Kami

Jangan sungkan untuk menghubungi kami. Travel Consultant kami yang berpengalaman siap melayani anda, dimanapun Anda berada.



Transaksi Aman dan Terpercaya

Transaksi perjalanan Anda dijamin aman, didukung dengan sistem teknologi reservasi dan verifikasi terkini yang terpercaya.



Jaminan Pelayanan Terbaik

Jaminan layanan perencanaan dan pemesanan produk perjalanan wisata yang mudah dan murah, didukung dengan konfirmasi singkat dan proses yang akurat.

Website Nusantara Tour

The screenshot shows the Nusantaratour website homepage. At the top, there is a navigation bar with the company logo, social media links (Like 1.2k, Follow @nusantara_tours), and contact information (Hubungi Kami, Cara Pemesanan, Login, Register). Below the navigation bar, there are several travel packages displayed in a grid. Each package includes a thumbnail image, a title, a duration, a location, and a price. A sidebar on the left allows filtering packages by price range.

Harga Paket Wisata

- IDR 0 s.d. 10.000.000 (28)
- IDR 10.000.000 s.d. 25.000.000 (2)

Duration	Title	Location	Price
3D2N	3d2n explore lombok	Indonesia	IDR 2.525.000 ++
3D2N	3d2n pesona lombok	Indonesia	IDR 1.915.000 ++
4D3N	4h3m medan danau tob...	Indonesia	IDR 3.799.000 ++
3D2N	3h2m medan parapat		
3D2N	3h2m wonderful medan		
3D2N	3h2m bali regular		

Paket wisata Nusantara Tour

The screenshot shows the 'Harga & Pesan' section of the Nusantaratour website. The page title is 'Paket wisata Nusantara Tour'. The navigation bar includes 'Itinerary', 'Syarat & Ketentuan', and 'Harga & Pesan'. Below the navigation bar, there is a section titled 'SILAHKAN PILIH HOTEL TERSEDIA' which lists four hotel options with their respective prices and a 'PILIH HOTEL' button for each.

Hotel Name	Per pax mulai dari	Action
Natya Hotel,	IDR 1.785.000	PILIH HOTEL
Bali Rani Hotel,	IDR 2.250.000	PILIH HOTEL
Bliss Surfer Hotel	IDR 1.965.000	PILIH HOTEL
Eden Hotel,	IDR 2.166.000	PILIH HOTEL

Harga paket *tour* Bali 3 hari 2 malam

TURINDO



Kantor Turindo



Kantor Turindo



Ruang tunggu Turindo

ATS Vacations **TURINDO TOUR & TRAVEL** **SILK AIR**

06 HARI - SUPER SALE HONG KONG-MACAU-SHENZHEN

BONUS: TRAVEL INSURANCE

HARI 01: HONGKONG - HONGKONG dengan Penerbangan Internasional
HONGKONG
 Pagi hari berangkat dari Bandara di Sotraso untuk perjalanan menuju Hong Kong. Sambutnya di Hong Kong, Anda akan di antar ke hotel untuk bersantai.
 Makan siang Hong Kong **** atau setara

HARI 02: HONGKONG - MACAU dengan tur keliling
 Rombongan berangkat menuju Macau dengan bus pariwisata. Sambutnya di Hongkong. Kita akan mengunjungi **Harvey Kato** dan **Garden of Stone** dengan menaiki bus untuk sampai ke Hong Kong. Setelah sampai Hong Kong kita akan menuju Bus dan pergi ke **Tempat Wisata** **St. Paul's**, **St. Andrew's Church**, **St. John's** dan **St. Martin's**. Setelah itu akan berangkat ke **Macau**, Sambutnya di **Macau**, Acara jalan-jalan.

HARI 03: MACAU-SHENZHEN dengan tur keliling
 Setelah makan pagi, Anda akan mengunjungi **Shenzhen** di **Shenzhen**. Kita akan mengunjungi **Shenzhen Park**, **Shenzhen Zoo**, **Shenzhen Museum**, **Shenzhen University**, **Shenzhen University of Technology**, **Shenzhen University of Finance and Economics**, **Shenzhen University of Technology**, **Shenzhen University of Finance and Economics**, **Shenzhen University of Technology**, **Shenzhen University of Finance and Economics**. Setelah itu akan berangkat ke **Shenzhen**, Sambutnya di **Shenzhen**, Check in hotel. (Makan siang, Makan siang)

HARI 04: SHENZHEN
 Acara hari ini kita akan mengunjungi **Shenzhen** di **Shenzhen**. Kita akan mengunjungi **Shenzhen Park**, **Shenzhen Zoo**, **Shenzhen Museum**, **Shenzhen University**, **Shenzhen University of Technology**, **Shenzhen University of Finance and Economics**, **Shenzhen University of Technology**, **Shenzhen University of Finance and Economics**. Setelah itu akan berangkat ke **Shenzhen**, Sambutnya di **Shenzhen**, Check in hotel. (Makan siang, Makan siang)

HARI 05: SHENZHEN-HONGKONG
 Pagi ini Anda akan berangkat ke **Hongkong**, Sambutnya di **Hongkong**. Anda bisa mengunjungi **Shenzhen Park**, **Shenzhen Zoo**, **Shenzhen Museum**, **Shenzhen University**, **Shenzhen University of Technology**, **Shenzhen University of Finance and Economics**, **Shenzhen University of Technology**, **Shenzhen University of Finance and Economics**. Setelah itu akan berangkat ke **Hongkong**, Sambutnya di **Hongkong**, Check in hotel. (Makan siang, Makan siang)

HARI 06: HONG KONG - SINGAPORE dengan Penerbangan Internasional
 Pagi hari Anda akan berangkat ke **Singapore** untuk perjalanan kembali ke tanah air.

TOUR HIGHLIGHT:

- St. Paul's Ruin
- The Garden of Stone
- The Starry Garden
- Victoria Peak (mid level)
- Lotus Park

Ketersediaan (Tahun 2017)	Airlines	D(1000)			
		Domestic Turin Shering (sisa kursi best)	Domestic 17 tahun selama dengan 51 Desember	Anak dibawah 12 tahun sisa kursi best)	Anak dibawah 12 tahun sisa kursi best)
OCT - 24	SQ/MI	10,990	10,990	10,990	10,490
NOV - 28					

Termasuk Airport Tax International / + Fuel Surcharge
 (Singapore Airlines: IDR 700,000)

BIAYA TAMBAHAN:
 01. Single Supplement: IDR 3.000,000 per orang
 02. Tip yang diwajibkan untuk tour leader IDR 30.000/orang/hari, local guide IDR 40.000/orang/hari & driver IDR 30.000/orang/hari.
 (Pembayaran Tip dibuktikan di Negara Tujuan berdasarkan mata uang setempat)

Brosur paket tour Turindo

TURINDO TOUR & TRAVEL

Total Satisfaction for Travel Solution

HOME PROFIL BERITA E-RESERVATION TOUR HOTEL GALERI KONTAK LOWONGAN KERJA

3 DAYS SUPER SALE SINGAPORE
 RP. 5.490.000

TIKET TURINDO.com

ingat TIKET PESAWAT
 ingat TIKET TURINDO

Find Flight

Suka 42 Bagikan

Berita Info Hotel Customers Support

Traveling Sendirian, Siapa Takut!

Indah Palace Hotel

Grand Artos Aerowisata Hotel

Yogyakarta (HO) : 081392540000
 HOS Cokro : 081227091222
 Gejayan : 081578552222

Website Turindo

10 DAYS - SUPER SALE WEST COAST HIGHLIGHT + UNIVERSAL STUDIO
11:46:23, 11 Agustus 2017 / USA / Posted by turindo
 10 DAYS - SUPER SALE WEST COAST HIGHLIGHT + UNIVERSAL STUDIO HIGHLIGHT : HOLLYWOOD WALK OF FAME, UNIVERSAL STUDIO HOLLYWOOD BONUS : PARIS RIVER CRUISE, TRAVEL INSURANCE**Syarat dan Ketentuan Berlaku** DAYS 01 JAKARTA - TAIPEI CI 762 / 14.10 - 20.50 TAIPEI - LOS ANGELS CI 008 / 23.50 -
[Read More](#)

10 DAYS - SUPER SALE WEST EUROPE HIGHLIGHT
10:26:07, 11 Agustus 2017 / Europe / Posted by turindo
 10 DAYS - SUPER SALE WEST EUROPE HIGHLIGHT HIGHLIGHT : AMSTERDAM, BRUSSEL, PARIS, GENEVA, PISA, ROME BONUS : PARIS RIVER CRUISE, TRAVEL INSURANCE**Syarat dan Ketentuan Berlaku** DAYS 01 JAKARTA - AMSTERDAM Hari ini Anda berkumpul di Bandara Soekarno - Hatta menuju Amsterdam -
[Read More](#)

10 DAYS - EASTERN EUROPE + HALLSTATT LAKE + PANDORF OUTLET
10:05:53, 11 Agustus 2017 / Europe / Posted by turindo
 10 DAYS - EASTERN EUROPE + HALLSTATT LAKE + PANDORF OUTLET HIGHLIGHT : VIENNA, SCHOENBRUNN PALACE (ISTANA MUSIM PANJAS), BUDAPEST, FISHERMAN BASTION (BENTENG TUA), PRAQUE, PRAQUE CASTLE BONUS : TRAVEL INSURANCE**Syarat dan Ketentuan Berlaku** DAYS 01 JAKARTA - VIENNA (Austria) Hari ini Anda
[Read More](#)

10 DAYS - BEST OF TURKEY + BELLY DANCE SHOW
13:16:34, 11 Agustus 2017 / Europe / Posted by turindo
 10 DAYS - BEST OF TURKEY + BELLY DANCE SHOW HIGHLIGHT : ST SOPHIA MUSEUM, ASKLEPION ANCIENT CITY, EPHESUS CITY, HOUSE OF VIRGIN MARY, THE WHITE TRAVERTINES, GOREME OPEN AIR MUSEUM BONUS : WIFI BUS, MINERAL WATER 2 BOTOL/ORANGHARI, BELLY DANCE SHOW, PORTER DI SEMUA HOTEL, BOSPHORUS CRUISE, FREE HOT AIR BALLOON, OTTOMAN CLOTHES
[Read More](#)

Customers Support

- Yogyakarta (HO) : 081392540000
- HOS Cokro : 081227091222
- Gejayan : 081578552222
- Jakkal : 08176884433
- Purwokerto : 082153026632
- Magelang : 087734148477
- Salatiga : 0818325111
- Madiun : 081227473333
- Klaten : 0817272192
- Solo : 081802799001

Paket Tour

- 10 DAYS - SUPER SALE WEST COAST HIGHLIGHT + UNIVERSAL STUDIO
- 10 DAYS - SUPER SALE WEST EUROPE HIGHLIGHT
- 10 DAYS - EASTERN EUROPE + HALLSTATT LAKE + PANDORF OUTLET
- 10 DAYS - BEST OF TURKEY + BELLY DANCE SHOW
- 8 DAYS - GREECE + SAINTORNI +

Paket Tour Turindo

Transfer out to airport
 Sampai jumpa program Turindo berikutnya

PRICE / PAX (MINIMUM FOR 2 PAX DOMESTIC/KITAS)

Hotel	Room	2 Pax	3-4 Pax	5-6 Pax	7-8 Pax
Fave Seminyak *2	Std	1.890.000	1.620.000	1.510.000	1.390.000
Neo Kuta Jelantik *3	Std	1.920.000	1.650.000	1.540.000	1.420.000
Solaris Kuta *3	Del	1.990.000	1.720.000	1.610.000	1.490.000
J Boutique *3	Sup	2.035.000	1.765.000	1.655.000	1.535.000
Harper Legian *4	Sup	2.260.000	1.990.000	1.880.000	1.760.000
Aston Kuta *4	Sup	2.460.000	2.190.000	2.080.000	1.960.000
Grand Inna Kuta *4	Del Garden	2.680.000	2.410.000	2.300.000	2.180.000
Holiday Inn Baruna *5	Sup	3.070.000	2.800.000	2.690.000	2.570.000
Land Tour Tanpa Hotel		1.580.000	1.310.000	1.200.000	1.080.000

CHILD 2 - 10 TAHUN
 WITH BED : 80% DARI HARGA DEWASA
 NO BED : 60% DARI HARGA DEWASA

INFANT 0 - 2 TAHUN : FREE

PAKET TOUR INCLUDE

02 Malam Akomodasi (Twin / Triple Share)
 Mobil Private (Ac)
 Tour as per program
 Meals as per program

BNI Wajib: 012 429 1000
An. Bonnie Soetedja

Statistik Pengunjung

User Online : 3
 Total Hits : 3630567
 Total Visitor : 502734
 Your IP : 36.78.39.237

Harga paket tour Bali 3 hari 2 malam