

STRATEGI PENGEMBANGAN OBJEK WISATA ISLAMI MENURUT GURU AGAMA DI PANDEGLANG

Abstrak:

Penelitian ini di desain untuk mendeskripsikan bagaimana strategi pengembangan, taktik dan pengelolaannya Daerah Tujuan Obyek Wisata yang Islami. Hasil data empirik dengan mengacu beberapa landasan teori secara opsional, menunjukkan bahwa langkah kunci strategi pengembangan serta taktik dan pengelolaan Daerah Tujuan Obyek Wisata secara Islami adlah berpegang kepada hasil analisis dan kajian lingkungan secara mendalam dan komperehensif.

Hasil kajian lingkungan ini akan menjamin tercapainya pengembangan perusahaan secara baik dengan segala kekuatan dan peluang yang dimiliki dan kelemahan tantangan yang dihadapinya, maka di dalam strateginya boleh dilakukan dengan strategi Horizontal dengan segala taktiknya maupun dengan strategi Defensif

Sedang pengembangannya akan sangat dipengaruhi oleh kehandalan sang manajer yang memiliki kemampuan dan kemahiran dalam mendayagunakan lingkungan dengan segala koordinasinya.

Kata Kunci: Strategi, Wisata Islami, Manajemen, Guru Agama

A. Pengertian Strategi

Menurut *Christensen*, pengertian strategi dapat ditinjau dari segi militer, politik, ekonomi dan perusahaan. Dari segi militer, strategi adalah penempatan satuan-satuan atau kekuatan-kekuatan tentara di medan perang untuk mengalahkan musuh. Dari segi *politik*, strategi adalah penggunaan sumber-sumber nasional untuk mencapai tujuan nasional. Sedangkan dari segi *ekonomi*, strategi adalah alokasi sumber-sumber yang sifatnya jarang atau terbatas.

Terdapat berbagai macam definisi strategi ditinjau dari segi perusahaan, definisi yang diberikan oleh penulis buku strategi perusahaan

yang satu berbeda dengan definisi penulis yang lainnya dan belum ada kesatuan definisi yang dapat diterima oleh berbagai pihak. Berikut ini diberikan- berbagai definisi strategi perusahaan dari berbagai penulis:

1. Menurut *Ansoff*, strategi adalah aturan untuk pembuatan keputusan dan penentuan garis pedoman, Strategi juga disebut *konsep bisnis perusahaan*.
2. Menurut *Uyterhoeven*, strategi corporate adalah usaha pencapaian tujuan dengan memberikan arah dan keterikaitan perusahaan.
3. Menurut *Newman* dan *Logan'*, strategi master adalah perencanaan yang melihat ke depan yang dipadukan dalam konsep dasar atau misi perusahaan.
4. Menurut *Christensen*, strategi adalah pola-pola berbagai tujuan serta kebijaksanaan dasar dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dirumuskan sedemikain rupa sehingga jelas usaha apa yang sedang dan akan dilaksanakan oleh perusahaan, demikian juga sifat perusahaan baik sekarang maupun di masa yang akan datang.
5. Menurut *Glueck* dalam R.A. Priyono dkk hal.9 bahwa strategi adalah satu kesatuan rencana yang komprehensif dan terpadu yang menghubungkan kekuatan strategi perusahaan dengan lingkungan yang dihadapinya karena akan menjamin tujuan perusahaan tercapai.¹

Dari beberapa - definisi di atas nampaknya yang lebih sesuai dan tepat hubungannya dengan pengembangan daerah tujuan obyek wisata yaitu definisi yang ditampilkan oleh *Christensen dan Glueck*.

B. Strategi Pengembangan dan Antisipasi Kawasan Daerah Tujuan Obyek Wisata Carita, Labuan

Menurut hasil wawancara dan pengolahan hasil angket hasil analisis data bahwa untuk pengembangan dan pengelolaan Daerah Tujuan Obyek Wisata Islami langkah-langkah yang harus dilakukan pemerintah dan pengembang adalah:

1. Pendekatan Agama di kawasan Pantai Carita dapat ditanamkan keyakinan bahwa Daerah Tujuan Obyek Wisata (DTOW) sama seperti tanah atau daerah lain yaitu sebagai alam yang diciptakan Allah untuk sama-sama dipelihara keutuhannya.
2. Pendekatan jaringan informasi dalam upaya memberikan penerangan kepada masyarakat baik lapisan orang tua, generasi

muda dan anak didik mengenai manfaat dan mafsadat pengembangan dan pengelolaan obyek wisata.

3. Memperhatikan lingkungan di mana obyek wisata itu akan dibangun.

Nampaknya pendekatan di atas adalah esensial, *Glueck* menyatakan bahwa didalam kajian lingkungan suatu perusahaan setidaknya ada beberapa faktor yang essensial sebagai kunci pengembangan antara lain:

1. Pentingnya analisis dan diagnosis lingkungan.
2. Faktor-faktor lingkungan
3. Analisis lingkungan
4. Realitas analisis lingkungan
5. Diagnosis lingkungan²
6. Profil kesempatan-kesempatan dan tantangan lingkungan².

Nampaknya kajian dan analisis lingkungan tidak bisa dihindari bagi suatu perusahaan karena:

1. Lingkungan berubah sangat cepat atau dinamis sehingga manager perlu menganalisis dan mendiagnosis perubahan lingkungan tersebut.
2. Para manager perlu menyelidiki lingkungan guna:
 - a. Menentukan apakah faktor-faktor dalam lingkungan saat sekarang mengancam pada strategi perusahaan dan pencapaian tujuan perusahaan
 - b. Menentukan apakah faktor-faktor dalam lingkungan saat sekarang memberikan kesempatan-kesempatan yang lebih besar untuk pencapaian tujuan dengan cara menyesuaikan strategi perusahaan.
3. Perusahaan yang secara sistematis melakukan analisis dan diagnosis lingkungan umumnya lebih efektif dibanding dengan yang tidak melakukannya. Secara ringkas dapat disimpulkan bahwa lingkungan sangat memberi pengaruh terhadap pengambilan keputusan yang strategis suatu pengembangan perusahaan. Karena hal itu menurut *Christensen* bahwa lingkungan dapat digolongkan dalam bentuk:

1. Teknologi

Bahwa teknologi bagi suatu institusi atau perusahaan sangat berpengaruh bagi yang menyangkut alat komunikasi hubungan dan

menyangkut perangkat kerja, sebab jika tidak menyesuaikan dengan lingkungan akan ketinggalan. Begitu pula kaitannya berhubungan, dengan lingkungan ekonomi, apakah itu menyangkut tingkat ekonorni dan daya beli masyarakat serta pertumbuhan ekonomi sangat erat kaitannya dengan laju dan perkembangan perusahaan baik skala mikro maupun berskala makro.

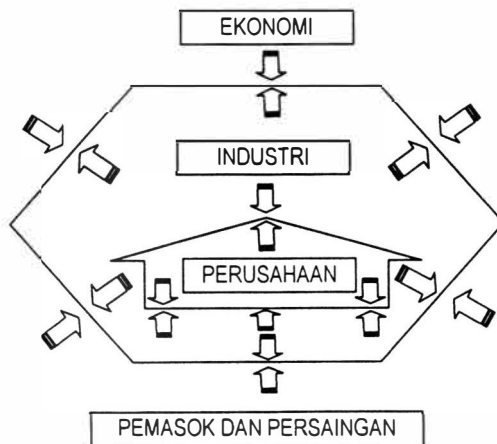
2. Ekonomi
3. Sosial
4. Politik³

Di sisi lain sosial dan politik bagi dunia perusahaan sangat tidak dapat dipisahkan, jika ingin tingkat kemajuan ekonomi berkembang maju, maka kondisi kondisi sosial dan politik harus stabil dan kondusif. jika tidak stabil keamanan maka jangan harap kemajuan ekonomi dapat dirasakan oleh seluruh masyarakat.

Glueck menyatakan pada bahwa pada era sekarang ini untuk menganalisis dan mendiagnosis lingkungan maka pemahaman lingkungan nampaknya meliputi faktor-faktor sebagai berikut:

1. Ekonomi
2. Pemerintah
3. Pasar/persaingan
4. Pemasok/Teknologi
5. Sosial
6. Geografi⁴

Secara transparan lebih dapat terlihat interaksi dan pengaruh faktor-faktor lingkungan dengan dunia industri atau usaha pada gambar dibawah ini: ⁵



Gambar tersebut menunjukkan bahwa suatu perusahaan dengan lingkungannya merupakan hal yang tidak bisa terpisahkan karena mempengaruhi dalam lajunya perkembangan perusahaan. Namun untuk mendeteksi, interaksi dan pengaruh antar faktor dalam lingkungan itu maka analisis lingkungan sangat menentukan sehingga dapat dijabarkan dalam langkah-langkah tindakan ke depan bagi perusahaan itu. Hubungan penjabaran dengan analisis dan langkah-langkah tindak lanjut ke depan *Glueck* di dalam hasil penelitiannya terhadap 1.200 sampel di USA menunjukkan bahwa realitas analisis lingkungan sebagai berikut:

1. Metode utama untuk pengamatan lingkungan adalah verbal
2. Atasan dalam organisasi lebih banyak menggunakan verbal
3. Lebih banyak mencari kontak-kontak, lebih efektif analisisnya.
4. Lebih banyak aspek-aspek faktor lingkungan yang ditemukan, lebih efektif analisisnya.
5. Pada organisasi yang besar banyak menggunakan jaringan kerja sumber manusia yang berasal dari dalam organisasi untuk mengamati lingkungan, sedang pada organisasi kecil banyak menggunakan sumber daya manusia dari luar organisasi
6. Dalam organisasi besar jika menerima informasi dan kontak orang luar, hal ini umumnya tidak diminta dan dinilai tinggi. Informasi dari dalam umumnya diminta dari orang lain.
7. Kontak personal dan profesional dalam sumber utama yang
8. dicari-cari berikutnya. Paling sedikit adalah kontak pemasok dan kontak saluran distribusi⁶.

Langkah-langkah di atas adalah untuk tahapan langkah diagnosis lingkungan. Namun sebelum ke arah itu maka langkah tehnik analisis lingkungan cukup memberi arti dan bahan-bahan dalam upaya diagnosis.

- 1). Pelanggan perusahaan
- 2). Orang yang berada dalam jalur industri (misalnya, pedagang grosir dan pedagang perantara) ,
- 3). Pemasok yang berdagang dengan perusahaan
- 4). Pesaing dan karyawan mereka
- 5). Eksekutif keuangan seperti bankir, pemegang saham dan analisis saham
- 6). Konsultan, dan
- 7). Pegawai pemerintah dan Universitas

Pengembangan DTOW yang Islami nampaknya bukan saja harus melakukan analisis lingkungan sebagai acuan keputusan strategis yang akan diambil. Akan tetapi juga perlu adanya jaringan informasi seperti ; media cetak, elektronik, dan visual, karyawan perusahaan, rekanan, bawahan dan pengawas adalah sebagai sumber sumber informasi terutama berfungsi sebagai penerangan masyarakat.

Glueck dkk dan Murad : (1990; 112-113) bahwa sumber informasi selain yang di atas sangat memberikan warna bagi dunia usaha⁷. Michael E. Polter menyatakan bahwa strategi dan keunggulan bersaing dalam percaturan dunia usaha dapat ditempuh beberapa strategi lain, diantaranya;

a. Strategi Horizontal

Strategi horizontal merupakan hal yang tidak dapat diabaikan antar hubungan di antara unit usaha dan kemampuan mendayagunakannya telah semakin meningkat dalam dasawarsa terakhir dan sejumlah factor yang kuat dan saling berkaitan kemungkinan besar mempercepat kecenderungan umum dalam tahun 1980-an dan tahun 1990-an juga untuk tahun-tahun ke depan. Strategi ini akan berkaitan dengan:

1. Filsafat Defersifikasi sedang berubah
2. Pemahaman bergeser dari pertumbuhan ke kinerja
3. Perubahan teknologi memperbesar antar hubungan dan membuatnya lebih tercapai
4. Semakin meningkatnya persaingan diberbagai bidang
5. Antar hubungan di antara unit-unit usaha yang meliputi ; pemanfaatan bersama dan keunggulan bersaing, pemanfaatan bersama dari biaya, pemanfaatan bersama dan diferensiasi.

Di samping faktor-faktor tersebut juga beberapa faktor lain yang menjadi satu kesatuan dalam sistem horizontal seperti:

- Keunggulan pemanfaatan bersama dan posisi unit-unit usaha
- Biaya pemanfaatan bersama
- Kesulitan mengimbangi
- Mengenali antar hubungan nyata
- Antar hubungan pasar
- Antar hubungan produksi
- Antar hubungan pembeli
- Antar hubungan Infrastruktur
- Antar hubungan tak nyata⁸

Faktor-faktor di atas timbul karena berbagai kesamaan generic di antara sejumlah unit usaha seperti: Strategi generic yang sama dan jenis pembeli yang sama, konfigurasi antara nilai yang serupa (misalnya banyak tempat ekstraksi dan pengolahan mineral yang tersebar) serta antarhubungan pesaing.

b. Pengembangan Melalui Pendekatan Strategi Horizontal.

Struktur organisasi disemua perusahaan menghambat terjadinya antarhubungan. Akan tetapi hambatan keorganisasian saja tidak menjelaskan sejumlah unit berkaitan yang bergerak sendiri sendiri, akan jarang mengoptimalkan keunggulan bersaing perusahaan secara menyeluruh.

Tanpa strategi horizontal, unit-unit usaha kemungkinan besar bertindak dengan cara yang memperkecil dan bukan memperbesar kemampuan mendayagunakan antar hubungan.

Di dalam posisi seperti di atas, maka dengan sendirinya akan terkait masalah-masalah berikut ini:

1. Setiap unit usaha mempunyai penilaian masing-masing atas antarhubungan dan tidak sepakat melakukannya.
2. Strategi unit usaha akan tambah dengan cara yang memperlemah antarhubungan.
3. Keputusan penetapan harga dan investasi yang dilakukan sendiri-sendiri dapat mengikis posisi perusahaan.
4. Unit usaha akan cenderung beranjak ke luar membentuk persekutuan untuk mencapai antar hubungan yang sebenarnya tersedia secara internal.
5. Unit usaha mungkin mengabaikan pesaing potensial yang penting antar pesaing yang sesungguhnya⁹.

Namun untuk merumuskan strategi horizontal ini akan terkait beberapa hal, antara lain

1. Mengenali semua hubungan antar hubungan nyata
2. Lacak antar hubungan tak nyata yang mungkin
3. Mengenali antar hubungan tak nyata yang mungkin
4. Kenali antar hubungan pesaing
5. Nilai kadar penting antar hubungan bagi keunggulan bersaing
6. Susun strategi horizontal terkoordinasi untuk mencapai dan memungkinkan antarhubungan terpenting.

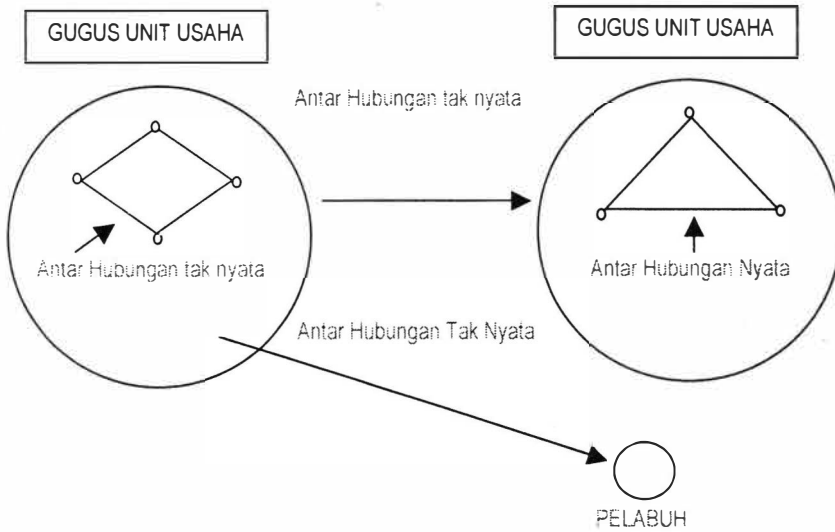
Antarhubungan terpenting ini dapat dilakukan dengan cara:

- a. Memanfaatkan bersama aktivitas nilai-nilai yang tepat
- b. Koordinasi postur strategi unit-unit usaha berkaitan
- c. Bedakan tujuan setiap unit usaha
- d. Koordinasi strategi ofensif dan defensif untuk malawan pesaing banyak bidang dan pesaing dengan antarhubungan berbeda.
- e. Dayagunakan antarhubungan tak nyata yang penting melalui program formal pertukaran pengetahuan.
- f. Diversifikasi untuk memperkuat antarhubungan atau menciptakan antar hubungan baru.
- g. Jual unit usaha yang tidak memiliki antarhubungan yang penting dengan unit usaha lainnya atau yang mempersulit upaya mencapai antarhubungan yang penting.
- h. Ciptakan mekanisme organisasi horizontal untuk menjamin penerapan.¹⁰ Point-point untuk merumuskan strategi horizontal nampaknya masih keterkaitan dengan langkah-langkah berikut di bawah ini
 - Antarhubungan dan strategi diversifikasi
 - Diversifikasi berdasarkan antarhubungan nyata
 - Diversifikasi melalui pelabuhan

Hal ini tergantung faktor yang dimiliki peluang suatu perusahaan seperti:

- a. Bauran unit usaha yang sekarang dalam perusahaan mungkin menyenangkan adanya beberapa antarhubungan yang berarti dengan industri lainnya.
- b. Antarhubungan yang penting mungkin telah didayagunakan
- c. Industri/perusahaan yang berkaitan dengan industri perusahaan yang ada sekarang mungkin tidak menarik secara structural.
- c. Tidak lagi strategi yang layak untuk memasuki industri berkaitan karena pesaing telah mendahuluinya.
- d. Pertimbangan anti monopoli mencegah upaya
- e. memasuki industri tertentu.
- c. Diversifikasi Sumber daya Perusahaan

Diversifikasi adalah sarana memperluas persediaan harta dan keterampilan perusahaan memperlebar batas aktivitas nilai yang disertainya. Untuk jelasnya tentang antarhubungan dan pola diversifikasi dapat terlihat pada gambar di halamanberikut :



Gambar di atas memberikan gambaran mekanisme antarhubungan nyata dan tak nyata dan bagaimana pola diversifikasi dalam suatu perusahaan. Namun diversifikasi yang terbaik adalah diversifikasi yang melakukan kedua hal tersebut berikut ini, memperbesar kekuatan, dan menciptakan dasar bagi kekuatan baru¹¹ (Polter ; 1993:: 354)

Langkah berikutnya bagi suatu perusahaan jika telah memilih satu strategi seperti strategi horizontal, maka akan berhadapan dengan jebakan dalam strategi itu. Jadi, keunggulan bersaing yang potensial dapat diperoleh dari upaya mendayagunakan antar hubungan, terdapat sejumlah jebakan dalam menerapkan strategi terutama strategi horizontal. Jebakan yang penting dan serius adalah mengabaikan antar hubungan secara keseluruhan

- Jebakan-jebakan yang penting dan menonjol antara lain:
- Menyalah tafsirkan kontribusi strategi unit usaha
 - Manajemen parfolio. Manajemen parfolio ini model perencanaan parfolio itu merupakan sarana yang dipahami secara sempit untuk membantu perusahaan terdiversifikasi dalam upaya mencapai parfolio seimbang secara finansial. Akibatnya hal itu dapat mengaburkan isu yang penting dalam menyusun parfolio bisnis perusahaan pengadaan dan peningkatan antar hubungan.
 - Jebakan dalam melakukan antar hubungan :
 - Akan sama resikonya melakukan antar hubungan secara serampangan

- Pengaruh negatif pemanfaatan bersama dan alih pengetahuan
- Melakukan antar hubungan yang melibatkan aktivitas nilai yang kecil memiliki skala kecil atau ke ekonomisan pembelajaran, atau memiliki dampak kecil atas diferensiasi.
- Keterkaitan khayalan. Sering kali kesamaan teknologi, system logistik, proses pabrikase, dan kelompok pembeli yang dangkal bukanlah merupakan dasar bagi aktivitas yang dimanfaatkan bersama, teknologi yang tampak serupa dalam dunia unit usaha, setelah dikaji dengan seksama mungkin dijual ke pembeli dengan kebutuhan berbeda yang mengkompromikan kemampuan menggunakan organisasi penelitian dan pengembangan yang dimanfaatkan bersama.

d. Pengembangan Melalui Pendekatan Strategi Defensif

Suatu perusahaan rawan terhadap serangan pesaing. Serangan datang dari dua jenis pesaing pendatang baru (*new entrants*) dalam industri dan pesaing mapan (*established competitor*) yang berusaha memperbaiki pesaingnya.

Strategi defensif bertujuan mengurangi kemungkinan diserang, membelokkan serangan ke arah yang tidak membahayakan, atau mengurangi intensitasnya. Strategi defensif tidak semata-mata meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Proses strategi ini, yaitu proses masuk dan pengaturan posisi kembali, dengan tahapan:

- Proses memasuki industri (*entry*)
- Persiapan masuk (*preentry*)
- Memasuki (*entering*)
- Peruntunan (*sequencing*). Sequencing adalah periode di mana strategi pendatang berubah dari segi strategi persiapan masuk (*entry strategy*) ke strategi sasaran (*target strategy*) berjangka panjang. Periode ini tidak terjadi pada setiap entry tetapi mencerminkan keuntungan strategi masuk beruntun
- Pasca masuk (*post entry*)

Hambatan keluar (*exit barrier*) dan hambatan penciutan (*shrinkage barrier*) juga cenderung meningkat setelah beberapa waktu.

Dengan adanya hambatan keluar dan hambatan penciutan yang tinggi, sulit untuk mengusir penantang atau memaksanya membatasi atau menurunkan skala sasarannya¹². (lihat Polter 1993 : 445)

e. Taktik Devensif

Strategi divensif bertujuan mempengaruhi perhitungan penantangan tentang keuntungan yang dapat diharapkan dari strategi

masuk atau perubahan posisi, sehingga penantang berkesimpulan bahwa rencana tindakannya tidak layak atau condong pada strategi yang tidak begitu membahayakan. .

Ada tiga jenis taktik devensif yang melandasi setiap strategi divensif:

1. Membangun hambatan structural
2. Meningkatkan kemungkinan serangan balasan
3. Menurunkan dorongan untuk menyerang¹³ (Polter; 1993 : 545`)

Beberapa tindakan yang tepat dalam situasi seperti di atas antara lain:

1. Mengisi kesenjangan produk atau posisi
2. Menutup akses kepada saluran dengan berbagai cara dunia usaha
3. Menimbulkan biaya beralih kepada pembeli
4. Meningkatkan biaya percobaan produk dengan cara:
 - Penurunan harga, memberikan kupon atau barang cuma-cuma, memberikan diskon dan menyebarkan informasi tentang perubahan harga dan produk baru.
 - Meningkatkan ekonomi skala secara devensif
 - Meningkatkan kebutuhan modal secara devensif
 - Memonopoli teknologi alternatif
 - Melakukan investasi untuk melindungi pengetahuan rahasia
 - Mengikat pemasok
 - Meningkatkan biaya masukan pesaing
 - Membentuk keterkaitan secara devensif
 - Mendukung kebijakan pemerintah yang menimbulkan hambatan.
 - Membentuk koalisi untuk menimbulkan hambatan atau merangkul para penantang¹⁴.

Beberapa cara penting untuk meningkatkan ancaman, serangan balasan dari suatu perusahaan kepada perusahaan lain seperti:

- Mengisyaratkan komitmen untuk mempertahankan diri
- Mengisyaratkan hambatan awal
- Membangun posisi penghalang
- Menandingi jaminan
- Meningkatkan sanksi keluar dari industri atau hilangnya pangsa pasar
- Membangun sumber daya untuk serangan balasan
- Memberanikan pesaing yang baik

- Menunjukkan contoh
- Membentuk koalisi defensif

Sedang langkah serangan balasan pada saat diserang adalah:

1. Mengacaukan uji coba
2. Lompatan katak, dan
3. Tuntutan¹⁵ (Polter ; 1993 : 457)

Setelah strategi defensif sebagai alternatif tindakan dalam suatu perusahaan, maka langkah berikutnya mengevaluasi taktik defensif dengan tolok ukur yang dipakai adalah:

- Manfaat bagi pembeli/peminat
- Terarahnya biaya
- Daya tahan akibat; pemahaman memilih taktik defensif yang awet akibatnya
- Kejelasan pesan; taktik yang diyakini
- Kredibilitas; memilih taktik defensif dapat dipercaya
- Dampak pada tujuan pesaing; berdampak dan dapat diukur pada tujuan tertentu dari para penantang
- Akibat struktural lainnya; memiliki pengaruh positif atau netral pada unsur lain struktur industri

Langkah-langkah yang penting dalam kegiatan ini antara lain:

1. Pahami hambatan yang sudah ada
2. Perkirakan siapa yang cenderung menjadi penantang

Ada tiga pertanyaan yang harus dijawab untuk mengantisipasi penantang potensial:

- a. Pesaing mana, yang tidak puas?
- b. Siapa yang paling cenderung menjadi penantang potensial?
- c. Adakah pesaing substitusi?
3. Prakiraan jalur serangan yang mungkin ditempuh
4. Pilih taktik defensif untuk menutup jalur serangan yang mungkin
5. Mengelola citra perusahaan sebagai benteng pertahanan yang kukuh
6. Tentukan harapan laba yang realistis¹⁶

Nampaknya di dalam penyusunan taktik defensif tidak kalah pentingnya adanya sikap keterbukaan dari perangkat perusahaan yaitu tanggapan. Tanggapan tersebut meliputi:

- Berikan tanggapan sedini mungkin

- Lakukan investasi untuk menemukan sedini mungkin gerakan nyata
- Berikan tanggapan sesuai dengan alasan menyerang
- Belokan serangan penantang di samping mencoba menghenti-kannya
- Hadapi sikap penantang dengan cukup serius
- Anggap tanggapan sebagai cara peroleh posisi

f. Bertahan atau Disinvestasi

Dalam beberapa industri atau perusahaan/biro jasa investasi devensif sama sekali tidak sesuai atau hanya sesuai atau hanya sesuai tindakan sementara menunda serangan . Hal ini terutama bila posisi perusahaan akhirnya tidak bisa dipertahankan. Dalam industri, perusahaan dan biro jasa semacam itu, strategi devensif terbaik adalah menarik modal dan lari. Hal ini berarti perusahaan akan mengeruk sebanyak mungkin uang tunai, mengigat cepat atau lambat masuk (entry) atau terposisinya . Adakalanya bagian dari strategi semacam itu dapat memberanikan diri para pesaing.

a. Jebakan dalam pertahanan

Sangat banyak jebakan pada posisi bertahan bahkan pemimpin industri yang kuat posisinya sering kali dapat ditaklukan karena telah membuat kesalahan strategi devensif. Jebakan terbesar dalam pertahanan pandangan sempit yang hanya memetingkan jangka pendek , yang bertentangan dengan kenyataan bahwa pertahanan memerlukan investasi.

Proses pengambilan keputusan internal di banyak perusahaan menyimpang dari investasi devensif investasi yang dilakukan menghasilkan kemampuan jangka pendek, dan tidak berhasil menguragi resiko yang merupakan strategi devensif. Itrfanfaat dari strategi devensif yang berhasil sering kali sulit diukur, karena pertahanan yang berhasil berarti tidak terjadi apa-apa.

b. Jebakan terbesar kedua dalam strategi devensif adalah cepat puas diri.

Perusahaan sering tidak menghayati lingkungan untuk menemukan penantang potensial atau tidak mempertimbangkan secara serius kemungkinan akan munculnya tantangan. Akibatnya cukup mengherankan betapa seringnya perusahaan tidak mampu melakukan tindakan devensif yang mudah dan murah.

Di samping seringkali perusahaan sesungguhnya mengundang pesaing ke dalam industrinya/perusahaannya dengan menarik marjin laba

yang sulit dipertahankan atau mengabulkan kebutuhan pembeli¹⁷. (lihat polter 1993 : 447)

Dari berbagai uraian teori yang dikemukakan oleh Glueck, Polter, Priyono, Lawrence R. Jauch dan Suntzu tentang pemilihan dan tahapan strategi pengembangan suatu perusahaan nampaknya sesuai dengan apa yang dikemukakan Donald F. Harvey (1982 : 208) bahwa langkah itu melalui *The Strategic Decision Proses*, yang meliputi

1. Problem Identification
2. Analysis of Information
3. Development of Alternatives
4. Evaluation of Alternatives
5. Selection of a Strategy¹⁸

Dari teori di atas dapat ditegaskan bahwa kajian terhadap lingkungan bagi suatu perusahaan dalam rangka pengembangan, maka langkah awal adalah mengidentifikasi masalah yang muncul dari dalam dan di sekitarnya, mencoba menganalisis informasi yang terhimpun dari berbagai, jalur, pemilihan pendekatan untuk pengembangan program guna pengembangan perusahaan, mengevaluasi program dan strategi yang dipilih.

C. PENGELOLAAN DAERAH OBYEK TUJUAN WISATA ISLAMI

Data empirik menunjukkan bahwa pengelolaan daerah tujuan obyek wisata islami dengan pola sebagai berikut

1. Perlu dibuat kerjasama dan jaringan antara pemilik daerah tujuan obyek wisata, masyarakat, para Mama, pemerintah, kalangan pendidik dalam upaya mempertahankan lingkungan bersih dan berwibawa.
2. DTOW itu tidak memberikan peluang kepada para pengunjung untuk berbuat macam-macam yang tidak baik.
3. Koordinasi pemilik DTOW dengan pihak lembaga-lembaga pendidikan dan pihak-pihak pamong praja sehingga tidak terjadi daerah tujuan obyek wisata sebagai tempat pelarian anak-anak sekolah disaat jam-jam sekolah.
4. Tumbuhkan hari Jum'at sebagai hari siraman rohani di mana seluruh perangkat daerah tujuan obyek wisata mulai dari pimpinan, manajer puncak sampai manajer pelaksanaan teknik operasional, tukang potong rumput, petugas operasional permainan dan hiburan penjaga pintu masuk dan bagian karcis

tidak terkecuali satpam semuanya ikut sebagai peserta pengajian yang diselenggarakan oleh pemilik daerah tujuan obyek wisata.

Hal ini akan memberikan bekal kepada semua perangkat DTOW untuk bisa menyesuaikan diri dengan lingkungan Pandeglang sebagai daerah agamis, patitis dan sarat historis. Semboyan merupakan tolak ukur bagi pengembang DTOW atau produk baru. Dan ini sangat relevan sekali dengan beberapa strategi pemasaran-pemasaran dalam tingkatan pertumbuhan di mana si pemilik harus mendayagunakan potensi-potensi masyarakat atau penduduk lingkungan sekitarnya.

1. Perusahaan meningkatkan pelayanan dan menambah produk baru dan memperbaiki hal-hal yang dirasakan kurang puas oleh masyarakat
2. Perusahaan melakukan modal serta produk sampingan
3. Perusahaan memiliki segmen pasar baru
4. Perusahaan/manajer mengubah beberapa periklanan dan pembentukannya kehati-hatian produk mejadi produk pembakuan
5. perusahaan atau manajer menurunkan harga pada saat yang tepat menarik sisa pembeli yang sensitif berharga¹⁹

Di sisi lain faktor pengelolaan DTOW, baik pihak pemilik, manajer pembuat kebijakan, manajer penjabaran, kebijakan manajer top. Manajer, tehnik operasional harian, harus bersifat terbuka menghadapi lingkungannya dan pemerintah harus tegas jika terjadi pelanggaran-pelanggaran terhadap nilai-nilai agama, budaya dan keutuhan lingkungan.

Strategi dan kebijakan yang diambil dalam melaksanakan keunggulan bersaing dengan pesaing-pesaing dan pendatang baru, maka harus melakukan langkah-langkah dan aktivitas sebagai berikut:

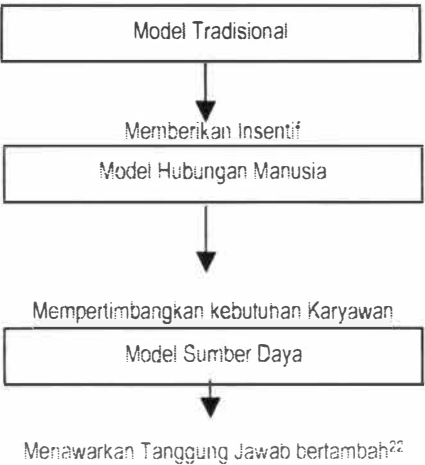
1. Akifitas pemasaran dan penjualan produk merupakan suatu hal yang mampu memberikan perbedaan sehingga dapat memberikan nilai yang maksimal baik dalam biaya maupun kinerja.
2. Aktifitas pelayanan, pelayanan juga bisa dijadikan alat strategis unggulan dalam memenangkan persaingan²⁰.

Di sisi lain dalam pengelolaan daerah tujuan obyek wisata (DTOW) sangat perlu memberdayakan masyarakat sekitarnya melalui aksi penyuluhan terpadu tentang berbagai informasi kaitannya manfaat dan mafsadatnya daerah tujuan obyek wisata terutama hubungan dengan pertumbuhan dan perkembangan pendapatan daerah. Hal itu akan sangat membantu pada kehidupan masa depan masyarakat di samping dalam

upaya pemberdayaan, juga penggalan potensi masyarakat. Di dalam pemberdayaan ini para pemilik, manajer dan seluruh perangkat awak pengelola obyek wisata nampaknya akan sangat tepat jika dalam pengembangannya tetapi menyatu dengan masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Hal relevan sekali apa yang diungkapkan oleh Jhon Locke yang dikutip oleh Iwan Triyuwono dalam makalahnya **GOD-SPOT; ETIKA BISNIS ISLAM UNTUK TRANSAKSI GLOBAL** pada halaman 4 menyatakan bahwa seluruh tindakan dikatakan etis bila tindakan tersebut berorientasi pada penghargaan terhadap hak asasi manusia (Human Rights) yang terdiri dari:

- 1. Hak untuk hidup (*Life*)
- 2. Hak untuk bebas (*Free/Liberty*)
- 3. Hak untuk memiliki (*Property*)²¹

Setiap tindakan yang dapat mengurangi atau menghilangkan hak asasi manusia, maka tindakan tersebut dinilai tidak etis. Tindakan ini dinilai secara mudah dari luar, karena setiap tindakan yang secara eksoteris mengurangi atau menambah atau memperkuat hak asasi manusia akan mudah terlihat terlepas dari motivasi yang mendasarinya. Dan tidak mungkin menjauhi masyarakat dan lingkungannya, sebab pemberdayaan masyarakat merupakan salah satu faktor yang utama dalam melakukan pengembangan daerah tujuan obyek wisata (DTOW). Mc Gregor dan Malsow dkk dalam Stoner Tahun; 1992:82 bahwa Model Sumber Daya Manusia masih dapat dilakukan sebagai berikut:²²



Model-model pemberdayaan manusia di atas nampaknya Gregor, Maslow dan kawan-kawan dilakukan sesuai dengan kurun waktu dan perkembangan kemajuan keterampilan dan keahlian masyarakat dari alam

tradisional sampai dengan alam modern ini dimana sumber daya manusia mulai dikembangkan sesuai potensi yang dimilikinya.

Namun ada pula kendala yang bisa mengakibatkan kurang berhasil dalam pengembangan produk baru untuk masa yang akan datang, antara lain:

1. Kurangnya gagasan pada jenis barang tertentu
2. Pasar yang terpecah-pecah
3. Kendala sosial dan pemerintah
4. Mahalnya pengembangan produ-produk baru
5. Kurangnya modal
6. Pendeknya rentang waktu menganalisis produk²³

Rupanya pengembang-pengembang obyek wisata akan mendapat kendala dalam melakukan perluasan pasar atau produk jika lingkungan/kondisi pasar terjadi berbeda, cost pengembangan produk baru cukup mahal biaya yang harus dikeluarkan isamping karena kurangnya modal. Hal ini maka akan berpengaruh kepada perjalanan perusahaan itu.

Hasil penelitian menunjukan enam peran strategis dalam pengembangan perusahaan nampaknya bisa berkembang jika:

1. Mempertahankan posisi atau sebagai pembaru produk
2. Mempertahankan pangsa pasar
3. Meletakan dasar bagi pasar baru mendatang (37%)
4. Menduduki dahulu satu segmen pasar (33%)
5. Menggarap kemajuan teknologi dengan cara yang lebih maju (27%)
6. Memanfaatkan kekuatan-kekuatan di bidang distribusi

Hasil penelitian Booz, Allen dan Hamilton diatas sangat relevan dengan data empirik yang diperoleh dari guru-guru di lima SLTA Agama di Pantai Carita bahwa pengelolaan-pengelolaan daerah tujuan obyek wisata Islami bagi legislatif diharapkan dapat memproduksi hukum-hukum yang berkaitan dengan pengembangan, pengelolaan daerah tujuan obyek wisata guna menjaga ketertiban dan keutuhan lingkungan. Produk-produk legislatif adalah sebagai pengawasan terpadu dan terus menerus. Disamping itu pempangkan tuisan-tulisan yang mengajak kepada kebaikan seperti; *Istigfar, Alhamdulillah, Ta'awanu Alal birri Walaa Ta'awanu A'lal Ismi Walu'dwan* (bertolong-tolnglah anda dalam berbuat kebaikan dan janganlah anda bertolong-tolongan dalam kejelekan). Serta

Jagalah Kebersihan karena Memelihara Kebersihan adalah Sebagian dari Iman.

Menurut teori psikologi Humanistik, perkembangan sumber daya manusia itu merupakan satu proses yang mengikuti pola perkembangan dinamis dengan hirarki kebutuhan. "Dalam proses pemenuhan-pemenuhan kebutuhan berbagai hambatan-hambatan mendorong Individu".

D. Hak dan Kewajiban Manajemen

Salah satu cara yang telah terbukti dan teruji dan ampuh dalam mencegah timbulnya gangguan dalam hubungan antar. manajemen dengan para karyawan adalah dengan mengikut sertakan para anggota organisasi dalam proses perumusan kebijaksanaan. Dengan mengikut sertakan para karyawan dalam proses perumusan atau pengambilan keputusan, di kalangan mereka akan timbul suatu perasaan bahwa kebijaksanaan itu merupakan tanggung jawab bersama pula untuk mengamankan pelaksanaannya sesuai dengan jiwa dan semangat kebijaksanaan tersebut. Khusus bagi tenaga kerja yang baru memasuki organisasi perlu diberikan penjelasan oleh manajemen tentang apa anti dan maksud berbagai kebijaksanaan tersebut.

Dengan penjelasan yang diberikan secara dini paling tidak dua sasaran dapat tercapai, yaitu:

1. Tenaga kerja baru memahami dan menerima segala kebijaksanaan tersebut.
2. Terdapat kesatuan pandangan/persepsi dan interpretasi mengenai kebijakan itu amat penting artinya untuk mencegah timbulnya salah pengertian di kemudian hari.

Di lain pihak, manajemen mempunyai serentetan kewajiban yang harus dipenuhinya. Pemenuhan kewajiban itupun akan mempunyai arti yang tidak kecil dalam memelihara hubungan kerja yang serasi. Di antara kewajiban manajemen itu adalah:

1. Memperlakukan tenaga kerja sesuai dengan harkat dan martabatnya disertai dengan pendekatan yang manusiawi.
2. Menjalankan roda organisasi berdasarkan rasio dan bukan emosi
3. Melaksanakan kewajiban yang telah disepakati bersama sesuai dengan jiwa dan semangat pelaksanaan yang telah disepakati bersama pula.

4. Memberikan balas jasa, antara lain dalam bentuk upah dan gaji, yang memungkinkan para karyawan dapat menikmati taraf hidup yang wajar.
5. Membuka berbagai jalan yang dapat ditempuh oleh para karyawan dalam usaha meningkatkan mutu hidupnya.
6. Menjamin kepastian dan keamanan perlakuan dalam memegang jabatan dan menjalankan tugas.
7. Terjadinya kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang dalam organisasi.²⁴

Sedang sementara kaum tenaga atau karyawan beberapa kewajiban manajemen yang telah disinggung di muka merupakan hak setiap karyawan untuk dipenuhi. Mengenai kewajiban karyawan terhadap organisasi, dapat diberikan sebagai berikut:

1. Keharusan mempergunakan sebagian tertentu dari waktunya misalnya sebanyak 40 jam dalam seminggu bagi kepentingan organisasi
2. Keharusan memanfaatkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan yang dimiliki dalam pelaksanaan tugas yang dipercayakan kepadanya disertai rasa tanggung jawab yang besar atas keberhasilan tugas tersebut
3. Taat kepada berbagai ketentuan dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi
4. Menjaga nama baik organisasi dengan sikap dan perilaku serta tindak tanduk yang tepat yang perwujudannya dapat merupakan usaha yang sungguh-sungguh untuk di dalam dan bertindak tidak melakukan hal-hal yang dapat menodai nama baik organisasi
5. Se jauh mungkin bekerja dengan ketekunan, disiplin loyalitas dan produktivitas yang maksimal yang memungkinkan organisasi berjalan lancar dalam rangka pencapaian tujuan²⁵

Di samping itu sebagai manajer nampaknya akan sangat berhasil dalam mengembangkan pasar dan produk baru menurut Henry Mintzberg dalam Zamani, Manajemen, Penerbit Badan Penerbit IPWI Jakarta, 1996, hal.5. bahwa keberhasilan manajemen didukung oleh peran sebagai antar pribadi, peran informasional dan peran mengambil keputusan²⁶.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

a. Kesimpulan

Dari hasil data lapangan dan kajian teoritis yang operasional mengenai strategi dan taktik pengembangan dan pengelolaan Daerah Tujuan Obyek Wisata (DTOW) wilayah Prop.Banten menurut guru lima SLTA agama tataran pantai Carita Labuan dapat dikembangkan menjadi Daerah Tujuan Obyek Wisata yang Islami sesuai dengan kondisi dan cerminan daerah Pandeglang sebagai daerah penuh historis, patriotis dan agamis.

Pengembangan Daerah Tujuan Obyek Wisata sebagai komoditi ekonomi dan sebagai kantong-kantong keuangan pemerintah daerah kabupaten pandeglang nampaknya mendapat dorongan kuat dari pemerintah di samping dari pengembang. Ini sebagai peluang, namun pengembangan ini akan terwujud baik pengembangan DTOW itu jika pemerintah dan pengembang langkah awal melakukan kajian lingkungan secara seksama dan detail. Sebab hasil kajian lingkungan akan memberikan jaminan atas pengembangan Daerah Tujuan Obyek Wisata sebagai jenis perusahaan. Jika lingkungan sudah menjanjikan kemudian didukung oleh berbagai kekuatan dari pengembang/perusahaan, maka pengembang itu secara metodologis dan strategis bisa dilakukan dengan pendekatan Horizontal, Defensif dengan berbagai tantangan dan kelemahan yang dihadapinya. Sedang pengelolaannya akan tergantung kepada gaya manajer bagaimana kemampuan mengkoordinasikan dengan lingkungannya.

b. Rekomendasi

Dari paparan kesimpulan di atas, bahwa hasil kajian ini setidaknya akan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam mengembangkan dan mengelola Daerah Tujuan Obyek Wisata yang berwawasan lingkungan dan Islami.

Sebagai bahan masukan yang berharga bagi pemerintah, ulama, Departemen Pariwisata dan legislatif.

a) Rekomendasi untuk Para Ulama:

1. Memberikan pengarahan terpadu tentang wisata kepada umat dilihat dari sisi agama, etika dan adat yang berlaku
2. Tegas dalam melaksanakan hukum Islam, sehingga siapa pun sebagai wisatawan berbuat hal-hal yang menodai agama, adat dan nilai yang berlaku di masyarakat.

3. Melakukan penyuluhan ke tiap sekolah sebagai generasi penerus bangsa bersama-sama dengan pihak terkait.
 4. Perlunya pemantapan iman melalui berbagai kegiatan positif dan keagamaan bagi masyarakat sekitar daerah wisata.
 5. Tingkatkan dakwah serta bimbingan mental keagamaan secara bersama-sama antara orangtua dan keluarga.
- b) Rekomendasi bagi DPR kab. Pandeglang
1. Buat undang-undang sebagai alat untuk memudahkan kendali
 2. Lebih memperhatikan dan membawa aspirasi masyarakat dan terutama sering memantau ke lapangan, sebab bisa jadi antara ketentuan yang ada agak berbeda dengan kenyataan di lapangan, terutamaantisipasi kejanggalan-kejanggalan yang terjadi.
 3. Memberi pengarahan dan pembinaan terutama mencari masukan dari masyarakat dalam pembuatan PERDA tentang wisata sesuai wawasan lingkungan.
- c) Rekomendasi bagi Dinas Pariwisata
1. Ide DTOW harus membersihkan lingkungan, menyediakan mushala yang memadai dan laik, membudayakan shalat untuk menciptakan wisata religius.
 2. Ditempat dan kawasan DTOW dipasang atau ditempel himbauan untuk membudayakan shalat dan K3 (Kebersihan, Kesehatan dan Keindahan) simbol ini menunjukkan bahwa DTOW harus selalu bersih dari berbagai aspek perilaku yang tidak sehat.
 3. Membersihkan wanita-wanita tuna susila (melarang adanya wanita tuna susila).
 4. Tempat-tempat DTOW harus mempertahankan kultur setempat.
- d) Bagi para politikus dan keamanan
1. Para politisi senantiasa berada pada masyarakat karena suara rakyat adalah suara Tuhan.
 2. Memfungsikan keamanan dalam pengawasan dan ketertiban di hari- hari wisata dan pada hari-hari lain.
 3. Penyediaan sarana dibarengi dengan aturan-aturan yang mengikat sesuai budaya, adat serta tradisi orang timur, terutama masyarakat wisata di Pandeglang.
 4. Menjaga ketertiban dan keamanan terutama dalam perjalanan nilai dan moral agama.

5. Adakan pengawasan yang terus menerus serta evaluasi terhadap wisata di Popinsi Banten umumnya untuk upaya mengevaluir kemerosotan-kemerosotan moral.

Catatan dan Referensi

- ¹ R.A. Priyono dkk, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. Edisi. V, BPFE Yogyakarta, h.8-9
- ² Ibid, h.88.
- ³ Ibid, h.72
- ⁴ Ibid, h.73
- ⁵ Sumber: Lihat Priyono dkk. *Strategi Manajemen dan Kebijakan Bisnis*, Edisi. I BPFE Yogyakarta, 1933:741.
- ⁶ Philip Kotler, Op cit.
- ⁷ Murad dkk. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*, PT.Gelora Aksara Pratama Th. 1990, h.112-113.
- ⁸ Michele. E, Porter, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance* Terjem: Agus Dharma dkk. *Keunggulan Bersaing Menciptakan Dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Cet II, Th. 1993, PT. Gelora Aksara Pratama, h.340.
- ⁹ Ibid, h.341.
- ¹⁰ Michele. E, Porter, *Competitive Advantage, Creating And Sustaining Superior Performance*, Terjemahan Agus Dharma dkk. Cet. II, Th. 1993, Penerbit PT. Gelora Aksara Pratama, h.350.
- ¹¹ Ibid,h.354.
- ¹² Ibid,h. 445.
- ¹³ Ibid,h. 545.
- ¹⁴ Ibid,h. 451-454.
- ¹⁵ Ibid,h. 457.
- ¹⁶ Ibid,h.463.
- ¹⁷ Ibid,h.447.
- ¹⁸ William F Glueck at all. *Strategi Manajemenr And Bussiness Policy*, Second edition, Alih Bahasa Murad dkk, Cet. III,Th.1990, Penerbit Erlangga, h.208
- ¹⁹ Bambang Tri Tjahyono, penyunting, *Kasus-kasus Manaiemen Umum*, buku kedua,IPWI Jakarta th. 1999, hal. 33.
- ²⁰ Ibid,h.35.
- ²¹ Iwan Tryuwono, *God-Spot; Etika Bisnis Islam Untuk Transaksi Global* (tt), hal.4.
- ²² James AT Stoner; *Manajemen*, terjemahan, Agus Maulana dkk, Gunawan Hutaeruk, ed. Erlangga, th 1982, ha1.82.
- ²³ Philip Kotler, *Marketing Six th Edition, Analisis Polowing Inc. and Control*, Alih Bahasa, Jakarta Manajemen Pemasaran Erlangga, 1988, cet. Ke dua 1992, hal.4.
- ²⁴ lihat Bambang Try Cahyono, Penyunting, *Manajemen Umum*, Diterbitkan oleh Badan Penerbit IPWI, Jakarta 1999, ha1.214.
- ²⁵ Ibid,h.215.
- ²⁶ Zamani, *Manajemen*, Penerbit Badan Penerbit IPWI Jakarta, Th. 1996, h.5.

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang Tri Cahyono. *Kumpulan Tulisan, STIE IPWI*, Jakarta.: 1995
- Blair, Rogers. *Economics D. Micro Economics For Managerial Decision*.
- Elwood S. Buffa. *Manajemen Produksi; Operasi*, Alih Bahasa: Antarikso, dkk., ed. Agus Maulana, Erlangga, Jakarta. 1990
- Hudori. M. *Pengaruh Wisatawan Terhadap Proses Belajar Mengajar*. 1995
- Iwan Tri Yowono *God-Spot: Etika Bisnis Islami untuk Transaksi Global*, (tt).
- James Af. Stoner *Manajemen Umum*, Terjem: Agus Maulana dkk, Gunawan Hutaauruk, ed. Erlangga Th. 1992.
- *Marketing Management six th edition* Terjem. Jaka Wasana Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian, jilid 2 Erlangga, Jakarta, (IKAPI) Th. 1992
- Marking, Mc Grew. *Economics*. Series, Hill International Editional, 1987
- *Menulis Thesis dan Makalah Ilmiah*. STIE - IPWI Jakarta. 1994
- Michael E. Porter, *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. Terjem: Agus Dharma dkk, cet ke-2 PT. Gelora Aksara Pratama 1993
- *Peny. Kasus-kasus Manajemen Umum*, buku II penerbit IPWI Jakarta. 1999.
- Philip Kotler. *Businnes Policy and Howel Company*, Columbus, Toronto, London Sydney.
- Supriyono R.A, dkk. *Manajemen Strategi dan Kebiasaan Bisnis*, edisi I Cet. ke-5 BPFE Yogyakarta 1993.
- William F. Glueck et All. *Strategi Management and Bussiness Policy*, second Edision. Alih Bahasa, Murad dkk, PT. Gelora Aksara Pratama 1990.
- Zamani. *Management*, Badan Penerbit IPWI Jakarta Th. 1996.

H.M. Hudori adalah dosen pada Jurusan Tarbiyah STAIN “ SMHB” Serang