

# **PENERAPAN ANALISIS SWOT TERHADAP PENETAPAN STRATEGI PERUSAHAAN PADA LOKAWISATA CV. OLENG SIBUTTONG DI KECAMATAN ARJASA KABUPATEN JEMBER**

**Eko Raharjanto**

[eraharyanto@yahoo.com](mailto:eraharyanto@yahoo.com)

## **ABSTRACT**

*Tourism bussiness becoming more and more booming, especially nowadays, and eople like to invest their money in it. But investment planning must be analysed so to know how it will give profits and we can say it “go project or no go project “.SWOT analysis is the most important analysis for this investment planning. And it need supports of other analysis like industry analysis or market share, financial ratios, investmen analysis like Pay-back periode method, Net Present Value Method, and Internal Rate of Return. Sensitivity Analysis is also needed in order to give the best desicion to choose the best cooperate strategy. The conclusion of the paper is that CV. Oleng Sibuttong should choose among the two alternatives (whether It Choose Stable Strategy/incremental growth strategy or it choose internal growth strategy by consentric diversivication). And based on the analysis it must choose internal growth strategy by concentric diversivication. And our suggestion is that the management must soonly applies the strategy in order not to lost potential profits and market and also to avoid many weaknesses and strains because of lack of financial. And The company will grow fast, and if not it will grow slowly and is far away left by any other same companies.*

*Keywords: Tourism, Bussiness, SWOT*

## **PENDAHULUAN**

Dewasa ini, pemerintah berusaha keras untuk mempromosikan pariwisata kita di dunia internasional dalam rangka mensukseskannya. Industri pariwisata merupakan mata rantai kegiatan yang sangat panjang. Mulai dari kegiatan biro perjalanan, pengangkutan, perhotelan, restoran, kegiatan pemanduan, kerajinan rakyat, pemeliharaan dan pengembangan obyek wisata, kesenian daerah dan seterusnya. Hal ini berarti bahwa sektor

pariwisata dapat menggerakkan sektor-sektor ekonomi lainnya, dimana industri ini jelas membutuhkan hasil-hasil pertanian, peternakan, perikanan, bahan atau alat-alat bangunan dan lain-lain.

Sejumlah tenaga kerja terserap ke dalam kegiatan pariwisata sebagai tenaga kerja langsung maupun yang bekerja di sektor pendukung. Semua ini memperluas kesempatan kerja dan sekaligus menyebarkan pemerataan.

Dengan demikian, industri pariwisata juga dapat memajukan dan meratakan perekonomian negara karena kegiatan pariwisata merupakan sektor yang amat padat karya (mempunyai daya serap yang besar terhadap pengangguran) dan meningkatkan pendapatan penduduk.

Berdasarkan hal-hal di atas, mendorong suatu usaha untuk membangun dan mengembangkan sebuah lokawisata. L OKAWISATA diartikan sebagai lokasi yang menjadi tujuan wisata karena mempunyai obyek wisata dan hal-hal yang menarik kunjungan wisata.

Lokawisata tersebut merupakan rencana pengembangan Taman Rekreasi dan Pemandian Olenk Sibutong yang terletak di desa Biting, Kecamatan Arjasa, Kabupaten Jember yang sejak pendiriannya (1982) hingga sekarang ini (2016) menampakkan perkembangan yang cukup pesat.

Rencana pembangunan lokawisata tersebut menyangkut kebutuhan dana yang besar, sehingga pihak manajemen harus dapat melihat segi keuntungan dari rencana ini dengan mempertimbangkan berbagai hal termasuk kemampuan (keunggulan kompetitif intern) perusahaan dan kondisi lingkungan (ancaman dan peluang). Untuk itu diperlukan suatu analisa dan penilaian untuk kemudian merumuskan strategi perusahaan (Business Policy) sehingga dengan kata lain pokok permasalahannya adalah bagaimana strategi perusahaan sehubungan dengan rencana pembangunan lokawisata tersebut.

## **METODE PENELITIAN**

### **Analisis Industri dan Arti Pentingnya dalam Analisis SWOT**

Masalah pemasaran untuk keberhasilan perusahaan secara menyeluruh memerlukan adanya penilaian. Karena persaingan dinilai, maka kekuatan pemasaran yang relatif dan bagaimana hal itu dikelola dalam hubungannya dengan pesaing utama dapat menunjukkan indikasi kekuatan dan kelemahan. (Supriyono, 1990, hal : 158)

Analisa industri menghubungkan potensi penjualan dengan industri pada umumnya dalam arti :

- Volume
- Posisi persaingan

Dengan demikian, analisis industri adalah suatu penilaian posisi perusahaan dalam hubungannya dengan industri pariwisata pada umumnya. Posisi ini dinilai berdasarkan besarnya market share yang dimiliki oleh perusahaan dari tahun ke tahun.

### **Analisis Investasi**

Analisis investasi yang dimaksud di sini adalah analisis yang digunakan untuk menilai proyek untuk penanaman modal yaitu guna menentukan apakah suatu investasi dapat diteruskan (*go project*). Metode atau kriterianya sebagai berikut :

1. Pay-back Method
2. Net Present Value nilai sekarang neto

### **Analisis Kepekaan (Sensitivitas)**

Karena dalam analisa suatu investasi banyak diperlukan ramalan (Forecasting, maka perhitungan-perhitungan biaya dan manfaat mengandung banyak ketidak pastian. Berbagai faktor yang tidak pasti misalnya biaya modal, umur proyek, volume pjualan, harga jual, biaya operasi, pajak, inflasi, nilai residu dan sebgainya yang membuat ramalan kurang tepat.

Analisis kepekaan (*sensitivitas analysis*) membantu menentukan unsur yang sangat menentukan hasil proyek. (*the critical*

*elements* ). Analisis ini dapat membantu mengarahkan perhatian orang pada variable-variabel yang penting untuk memperbaiki perkiraan-perkiraan yang memperkecil bidang ketidak pastian. (Kadariah, 1988, hal : 115 )

Dalam melakukan analisis kepekaan dapat dilakukan dengan cara :

- a. Mengubah besarnya variable-variabel yang penting, masing-masing terpisah atau beberapa kombinasi, dengan sesuatu persentase dan menentukan berapa pekanya hasil perhitungan terhadap perubahan-perubahan tersebut.
- b. Menentukan dengan beberapa suatu variabel harus berubah untuk sampai ke hasil perhitungan yang membuat proyek tidak dapat diterima.

Analisa kepekaan ini juga dapat membantu pengelola proyek investasi dengan menunjukkan bagian-bagian yang memerlukan pengawasan yang lebih ketat untuk menjamin hasil yang diharapkan. Adapun formulanya sebagai berikut :

$$IRR = \sum_{X=1}^n \overline{P_i} \times IRR_i$$

(Graham Mott, 1985, hal : 63 – 66 )

Dimana :

IRR = Rentabilitas internal rata-rata berbobot

P<sub>i</sub> = Peluang pada net cash flow ke – i

IRR<sub>i</sub> = Net cash flow yang direncanakan

I = (1,2,3,.....n )

Di sini perlu dibedakan antara resiko dan ketidak pastian, sehingga jelas bagaimana analisa kepekaan ini digunakan. Untuk distribution of outcomes, sedang pada kejadian-kejadian yang tidak pasti (uncertain events), tidaklah diketahui. Yang dapat ditentukan probabilitas secara subyektif, yaitu menurut pertimbangan (judgement) orang-orang yang membuat ramalan dan memberlakukan ketidakpastian sebagai resiko.

(Kadariah, 1988, hal : 116 )

## Pengertian analisis SWOT dan prosesnya dalam penentuan strategi perusahaan

Yang dimaksud dengan analisis SWOT adalah suatu analisa terhadap keunggulan kompetitif perusahaan dan ancaman maupun peluang lingkungan guna menentukan strategi perusahaan. (Handjilin, 1990, 4 )

SWOT merupakan singkatan dari :

S = Strength/kekuatan

W = Weakness/kelemahan

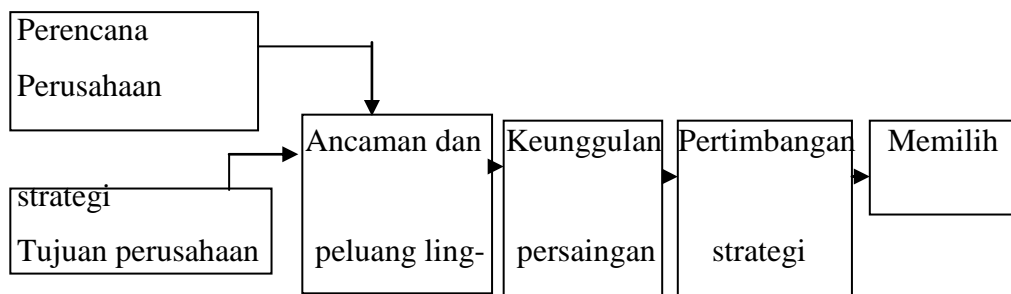
O = Opportunity/Kesempatan

T = Threat/ancaman

Yang dimaksud di sini adalah penelusuran peluang atau ancaman sampai ke pangkalnya. Hal ini perlu memilah yang utuh emjadi bagian untuk mengetahui sifat dasarnya, fungsi, maupun hubungannya. Manajemen strategis menghendaki pencarian peluang dan ancaman serta menentukan darimana datangnya dan apa saja yang akan timbul.

Penentuan strategi perusahaan adalah suatu proses yang berkesinambungan dimana bagian-bagian dalam proses itu saling berkaitan. Glueck menggambarkannya dalam model manajemen strategis sebagai berikut Gambar 1. Proses penentuan strategi

Unsur-unsur manajemen Strategi      Analisis dan Diagnosis      Proses  
manajemen strategi      pilihan



### Perumusan Alternatif Strategi

Keputusan strategi diperlukan untuk menjembatani suatu gap atau celah dengan menyusun alternatif-alternatif strategi.

Dalam hal ini substrategi yang dijadikan alternatif dan akan dianalisis yaitu :

1. Strategi Pertumbuhan Incremental

Suatu perusahaan menggunakan strategi pertumbuhan incremental dengan menetapkan tujuannya sebesar tingkat prestasi yang telah dicapai masa lalusesuai dengan tingkat inflasi. Tujuan tersebut kira-kira setingkat dengan rata-rata industriatau sedikit agak berkurang.

(Supriyono, 1988, hal : 172 )

2. Strategi pertumbuhan internal melalui diversifikasi konsentris

Strategi diversifikasi adalah salah satu substrategi pertumbuhan dimana tujuan perusahaan bertumbuh dan dicapai dengan penambahan line produk atau jasa dibanding dengan sebelumnya. Diversifikasi konsentris terjadi jika produk atau jasa yang ditambahkan adalah berbeda dalam kode standar penggolongan industri tetapi masih serupa dengan line produk dan jasa yang sudah ada saat sekarang dalam salah satu atau beberapa cara; misalnya dalam teknMologi, produksi, saluran distribusi, atau para pelanggan.

(Supriyono, 1988, hal : 180 )

Dalam strategi ini perusahaan bertumbu dengan cara meningkatkan penjualan, laba dan bagian pasar produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan pada saat sekrang dengan lbih cepat dibandingkan dengan pada kenaikannya masa lalu. Penetapan strategi adalah proses pembuatan keputusan untuk memlih di antara alternatif-alternatif strategi induk yang dipertimbangkan akan dapat dipakai dan diterapkan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara-cara terbaik.

Terdapat tiga cara untuk membuat keputusan strategi yaitu: (1) judgement, (2) bargaining/persetujuan, (3) Analisis. Dalam judgement keputusan strategi dibuat oleh satu orang individu yang memiliki pemikiran,

dalam bargaining atau persetujuan, dibuat oleh sekelompok pembuat keputusan dengan mempertemukan tujuan dan judgement masing-masing. Sedangkan dalam analisis data faktual dikemukakan dan dibahas secara sistematis melalui proses evaluasi.

Keputusan strategi dibuat dengan mempertimbangkan berbagai faktor penting. Menurut Supriyono, meliputi :

- a. Persepsi manajerial terhadap ketergantungan eksternal
- b. Sikap manajerial menghadapi resiko
- c. Kesadaran manajerial terhadap strategi-strategi perusahaan masa lalu.
- d. Hubungan kekuatan manajerial dan struktur organisasi
- e. Pengaruh manajemen tingkat bawah pada pemilihan strategi.

(Supriyono, 1988, hal : 226 )

Kelima faktor di atas tidak dibahas lebih lanjut, karena diasumsikan tidak berpengaruh dalam pemilihan strategi perusahaan/kurang relevan dengan pokok permasalahan/ dibatasi agar tidak terlalu meluas.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Analisis SWOT merupakan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan (internal), serta kesempatan dan ancaman lingkungan (eksternal) untuk menentukan strategi perusahaan. Untuk menilai kekuatan dan kelemahan perusahaan di bidang pemasaran digunakan analisis industri. Sedangkan untuk menilai kekuatan dan kelemahan perusahaan di bidang keuangan digunakan analisa rasio keuangangan. Kedua analisis ini sangat erat hubungannya dengan strategi perusahaan CV. Olen Sibuttong Jember sehubungan dengan rencana pengembangannya sehingga harus dilakukan sebelum menerapkan analisis SWOT.

Begitu pula halnya dengan analisis investasi dan analisis kepekaan, karena akan sangat menentukan dalam penentuan strategi perusahaan.

### **Analisis Industri**

Berdasarkan data-data pada lampiran, maka dapat dihitung market share perusahaan pada kurun waktu sebagai berikut :

Tahun 1989 sebesar 9,58 %

Tahun 1990 sebesar 7,08 %

Tahun 1991 sebesar 9,02 %

### Analisis Rasio Keuangan

Berdasarkan data-data masa lalu yang relevan dengan pokok permasalahan, dari daftar laporan keuangan pada lampiran, maka diperoleh data rasio keuangan dengan menggunakan analisis rasio keuangan yang relevan, sebagai berikut :

Tabel 1. CV. Olen Sibuttong Jember Daftar Hasil Perhitungan Analisis Ratio

No.	Jenis Ratio	Hasil perhitungan ratio tahun 1990	Hasil perhitungan ratio tahun 1991	Hasil perhitungan Ratio tahun 1992
1.	Ratio Likwiditas			
	a. Current Ratio	277 %	264 %	181 %
	b. Working Capital to Total Assets Ratio	2 %	1,7 %	1,3 %
2.	Ratio Leverage			
	a. Total Debt to Equity Ratio	2,6 %	3 %	9,8 %
	b. Total Debt to Total Capital Assets	2,5 %	3 %	8,9 %
	c. Long Term Debt to Equity Ratio	1,5 %	2,1 %	8 %
	d. Long Term Debt to Fix Assets	1,5 %	2,1 %	7,4 %
	e. Times Interest Earned Ratio	167 %	150 %	143 %
	Ratio Aktivitas			
	a. Total Assets Turn Over	0,081 x	0,081 x	0,084 x
	b. Working Capital Turn Over	2,44 x	4,77 x	6,35 x
	Ratio Profitabilitas			
3.	a. Gross Profit Margin	7,3 %	9,6 %	28 %
	b. Net Profit Margin	2,5 %	2,7 %	7,2 %
	c. Return On Investment	0,2 %	0,22 %	0,61 %
	d. Return On Equity	0,21 %	0,23 %	0,67 %
4.				

Sumber data : perhitungan pada lampiran

### Analisis Investasi

Kriteria investasi adalah kriteria untuk menentukan apakah suatu investasi dapat diteruskan (go project) ataukah tidak (no go project). Yang



perlu diketahui bahwa dalam penyusunan rencana investasi ini, bahwa pihak manajemen perusahaan CV. Olong Sibutong telah menyusun tiga jenis proyek yang saling tergantung antara yang satu dengan yang lain (dependent/mutually exclusive project) yang bernilai dua milyar rupiah.

Dalam penyusunan rencana laba/ rugi, pihak manajemen menggunakan tingkat bunga 22,8 % yakni yang berlaku saat ini. Dan dalam metode penyusutan menggunakan metode prosentase dari nilai buku aktiva yang disusutkan. Selanjutnya dalam analisis ini, pihak manajemen telah menentukan discount rate sebesar 17 % dengan dasar/ alasan bahwa :

1. Tingkat bunga umum bank yang berlaku saat ini (deposito) adalah 17 %
2. Apabila memungkinkan, pihak manajemen akan menggunakan daana pinjaman bank dunia dalam investasinya yang relatif lebih rendah dan discount rate 17 % dianggap sudah besar.

a. Pay-back method

Dari perhitungan berdasarkan formula pada lampiran tersebut , dapat diketahui sebagai berikut :

1. Pay-back period proyek rekreasi = 12 tahun, 5 bulan, 9 hari  
Karena lebih pendek dari 20 tahun maka proyek diterima
2. Pay-back period proyek Hotel dan Restaurant = 11 tahun, 2 bulan, 5 hari  
Karena lebih pendek dari 20 tahun maka proyek ini diterima.
3. Pay-back period proyek travel dan sekolah renang = 8 tahun, 4 bulan, 10 hari.  
Karena lebih pendek dari 20 tahun maka proyek ketiga ini pun diterima.

b. Net Present Value

Dari perhitungan berdasarkan rumus pada lampiran tersebut, maka diketahui bahwa :

1. NPV proyek rekreasi positif sebesar Rp 9.804.396,00
2. NPV proyek Hotel dan Restaurant positif sebesar Rp 145,732.740,00
3. NPV proyek sekolah renang dan travel positif sebesar Rp 258.813.971,00

Maka ketiga proyek di atas diterima karena bernilai positif.

- c. Internal Rate Of Return (IRR) CV. Oleg sibuttong telah menentukan discount Rate sebesar 17 % seperti yang telah dikemukakan di atas.

Maka berdasarkan rumus di atas, IRR masing-masing proyek dapat dihitung dengan hasilnya diketahui sebagai berikut :

1. IRR proyek rekreasi sebesar 20,858 %
2. IRR proyek Hotel dan Restaurant sebesar 27,777 %
3. IRR proyek Travel dan sekolah renang sebesar 40,225 %

Sehingga ketiga –tiganya dapat diterima karena lebih dari 17 %

### **Analisis Kepekaan (Sensitivitas)**

Langkah yang pertama adalah dengan cara mengubah variabel pendapatan dengan 5 % lebih rendah dari semula, dengan dasar bahwa tiket/tarif yang berlaku karena hal-hal tertentu akan lebih rendah dari perkiraan semula yaitu sebesar 5 %. Peluang/probability untuk terjadinya kejadian di atas adalah sebesar 25 %. Hal ini berdasarkan pengalaman di masa lalu dari pihak manajemen.

Dengan adanya perubahan variabel pendapatan yang berkurang 5 % dari semula maka dapat dihitung IRR-nya (setelah diuji dengan analisis kepekaan ). Sebagaimana pada lampiran tersebut.

Tabel 2. CV. Olong Sibuttong Jember Perhitungan Analisis Kepekaan

Keterangan Analisis	Peluang	Rentabilitas Internal	Rentabilitas x Bobot
a. Proyek Rekreasi Analisis Semula Analisis setelah Pengurangan penjualan 5 %	75 %	20,858 %	15,64 %
	25 %	15,251 %	3,81 %
	100 %		<hr/>
b. Proyek Hotel dan Restaurant Analisis semula Analisis setelah pengurangan Penjualan 5 %	75 %	Rentabilitas rata-Rata terbobot	+
	25 %	27,777 %	19,45 %
	100 %	19,567 %	4,89 %
c. Proyek Travel Agent Dan sekolah renang Analisis Semula Analisis setelah pengurangan Penjualan 5 %	75 %	rentabilitas rata-rata terbobot	+
	25 %	40,225 %	25,72 %
	100 %	34,507 %	30,17 %
		Rentabilitas rata-Rata terbobot	<hr/>
			8,63 %
			+
			38,80 %

Sumber data : tabel dan lampiran

Berdasarkan analisis kepekaan di atas, maka dapat diketahui sebagai berikut :

1. Proyek rekreasi

IRR terbobot sebesar 19,45 % ,lebih rendah dari semula tetapi lebih besar dari discount rate yang ditentukan (17 %), maka proyek diterima.

2. Proyek Hotel dan restaurant

IRR terbobot sebesar 25,72 % , lebih rendah dari semula tetapi lebih besar dari discount rate yang ditentukan (17 %), maka proyek diterima.

3. IRR terbobot sebesar 38,80 % , lebih rendah dari semula tetapi lebih besar dari discount Rate yang ditentukan (17 %), maka proyek ini diterima.

## **Analisis SWOT**

### Perumusan alternatif Strategi

#### 1. Strategi pertumbuhan incremental

Alasan-alasan Yang mendukung strategi pertumbuhan incremental :

1. Perusahaan tidak menanggung keuangan yang relatif besar
2. Manajemen perusahaan dapat dikuasai secara kekeluargaan yang tidak berbiaya tinggi.
3. Karena market share kecil dan jumlah pengunjung sedikit
4. Wisatawan yang ada wisatawan domestik
5. Ratio-ratio keuangan kurang mantap

Alasan-alasan yang tidak mendukung strategi stabilitas ini :

1. Perusahaan tidak dapat meningkatkan kualitas besar-besaran.
2. Perusahaan tidak dapat mengembangkan organisasi lebih luas
3. Perusahaan tidak dapat meningkatkan laba lebih besar.

#### 2. Strategi pertumbuhan internal diversifikasi konsentris

Alasan-alasan yang mendukung :

1. Rencana investasi tersebut setelah diuji dengan analisis investasi dan analisis kepekaan ternyata go project.
2. Tingkat pertumbuhan ratio-ratio keuangan meningkat
3. Arus wisatawan meningkat dari tahun ke tahun
4. Daerah pemasaran meningkat luas
5. Semakin berkembangnya kota Jember
6. Peningkatan kuantitas dan kualitas pelayanan yang ada.
7. Pengembangan terus menerus modal sendiri
8. Akan membuat perusahaan semakin maju
9. Keadaan alam yang indah
10. Kebijakan pariwisata tengah digalakkan

Sedangkan alasan-alasan yang kurang mendukung :

1. Keuangan perusahaan kurang/terbatas.
2. Akan menambah beban keuangan (hutang dan bunga) terlalu besar.
3. Manajemen belum berjalan profesional/masih kekeluargaan.

#### Penetapan Strategi

Penetapan strategi adalah proses pembuatan keputusan untuk menetapkan alternatif-alternatif strategi yang akan dipertimbangkan untuk dipakai dan ditrapkan dalam mencapai tujuan perusahaan dengan cara-cara yang terbaik.

Berdasarkan analisis SWOT, maka ditetapkan suatu strategi yang tepat yaitu strategi pertumbuhan internal dengan diversifikasi konsentris.

Dengan alasan-alasan sebagai berikut :

1. Perusahaan mempunyai kesempatan relatif besar dari hasil analisis SWOT sebagai berikut :
  - a. Perekonomian relatif stabil
  - b. Stabilitas politik mantap
  - c. Dalam persaingan tidak begitu ketat, peluang pasar terbuka lebar.
  - d. Ada rencana jalan raya Oleng Sibutong dilalui kendaraan taksi/umum
2. Perusahaan memiliki kekuatan-kekuatan yang dapat diandalkan, terutama adalah :
  - a. Dalam bidang finansial dan akuntansi CV. Oleng Sibutong stabil dan tidak mengalami kesulitan keuangan.
  - b. Dalam bidang pemasaran, masih cukup besar peluang untuk meningkatkan market share dan pendapatan.
  - c. Dalam sumber-sumber corporate perusahaan memiliki potensi besar :
    - Memiliki areal sendiri yang luas 2, 65 Ha (bersertifikat)
    - Terdapat jaringan listrik PLN 2200 Watt x2
    - Memiliki sumber air alami berkapasitas 120 liter permenit
    - Memiliki perijinan yang lengkap
3. Sejumlah hambatan dapat diatasi dengan menempuh strategi ini :

- a. Dapat lebih bersaing dengan pesaing yang umumnya mempunyai kualitas yang lebih baik.
  - b. Perusahaan dapat menggunakan teknologi modern, misalnya kereta gantung/listrik dan sarana rekreasi modern lainnya.
  - c. Perusahaan dapat menggunakan manajemen yang lebih profesional.
  - d. Kelengkapan fasilitas dapat segera dibenahi, karena kurang memadai.
  - e. Kapasitas yang rendah dapat ditingkatkan dengan memperluas areal wisata dan areal/aneka pertunjukan/permainan.
  - f. Kebutuhan akan tenaga yang trampil Dapat terpenuhi dengan adanya dana operasional yang cukup.
4. Strategi ini lebih menguntungkan, berdasar analisis investasi dan analisis sensitivitas yang menunjukkan bahwa proyek layak diteruskan.
  5. Beban keuangan yang ditimbulkan dengan adanya rencana investasi tersebut dapat diatasi berdasarkan analisis investasi dan analisis kepekaan, bahkan dalam kurun waktu tidak sampai 15 tahun bunga serta pokok pinjaman dapat dikembalikan.

Sedangkan strategi pertumbuhan incremental kurang tepat dengan alasan-alasan sebagai berikut :

1. Perusahaan akan kehilangan kesempatan untuk mendatangkan keuntungan relatif besar
2. Perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mengatasi kelemahan-kelemahan dan hambatan yang ada karena keterbatasan keuangan
3. Perusahaan akan berjalan lambat dan akan ketinggalan dengan perusahaan lain yang sejenis.

## **KESIMPULAN**

Strategi yang paling tepat dipilih oleh perusahaan adalah strategi pertumbuhan internal dengan diversifikasi konsentris.

Sebaiknya perusahaan menerapkan strategi yang tepat diatas, dan segera mengupayakan dana pembiayaan secepat mungkin dengan memilih

pinjaman jangka panjang minimal 13 tahun dan bunga kredit rendah maksimal 22,8 % per tahun . Hal ini berdasarkan hasil analisis yang ternyata proyek dapat diterima (go project).

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Bambang Riyanto, Pembelanjaan Perusahaan, Yayasan Badan penerbit UGM, Yogyakarta, 1981.

\_\_\_\_\_, Dasar-dasar pembelanjaan perusahaan, Yayasan Badan Penerbit UGM, Yogyakarta, 1984.

Eko Raharyanto, Perkembangan Taman Wisata Oleng Sibutong sebagai embriyo Desa Wisata di Kabupaten Jember, Jawa Timur dan permasalahannya, Jember, 1991.

George A. Steiner- John B. Miner, Kebijaksanaan dan Strategi Manajemen, Edisi ke-II, erlangga, Jakarta, 1988.

Graham Mott, Menilai dan merencanakan penanaman Modal, PT. Pustaka Binaman Prssindo, Jakarta, 1980.

Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, Anggaran Perusahaan, BPFE- UGM, Yogyakarta, 1986.

Handjilin, Rencana Kerja dan anggaran Perusahaan (RKAP), LPP, Yogyakarta, 1990.

Kenneth R. Andrews, Konsep Strategi perusahaan, Erlangga, Jakarta pusat, 1985

John N. Mayer, Analisa Neraca & Rugi laba, Edisi ke III, Aksara baru, Jakarta, 1982.

Oka A. Yoeti, Pemasaran Pariwisata, Angkasa, Bandung, 1990.

Pemda Dati II jember, Jember Selayang pandang, Humas Pemda Jember, 1991.

RA Supriyono, Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis, Edisi I, BPFE, Yogyakarta, 1990

Siswanto Sutojo, Studi Kelayakan Proyek, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1986.

Sjahrir, Analisa ekonomi Indonesia, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1990.

Soetrisno PH., Dasar-dasar Evaluasi dan Manajemen Proyek, FE, UGM, 1985.

Sudiarto, Peningkatan Sadar Wisata Masyarakat, Kanwil Deppen Jatim, Surabaya, 1990.

Sukanto Rekso hadiprojo dkk, Kebijakan Perusahaan (business Policy ), Edisi ke II, BPFY Yogyakarta, 1991.

William F. Glueck dan Lawrence, Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan, Edisi ke II, Erlangga, Jakarta, 1990