

IMPLEMENTASI STRATEGI PEMASARAN UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF

(Studi pada Hotel Splendid Inn Malang)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh
Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya**

**Disusun oleh :
RAMDHANI LUQMAN N
0110320093-32**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN PEMASARAN
MALANG
2008**

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum wr. Wb

Dengan mengucapkan syukur kehadirat Allah SWT Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang atas berkah dan limpahan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul : IMPLEMENTASI STRATEGI PEMASARAN UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF (Studi pada Hotel Splendid Inn Malang). Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis (SAB) pada Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Terselesaikannya penulisan skripsi ini, mulai dari proses penyusunan, pengumpulan data sampai dengan proses penulisannya tidak sedikit hambatan yang dihadapi. Dengan bimbingan dan dorongan semangat dari semua pihak, maka skripsi ini dapat terselesaikan. Maka perkenankanlah penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya atas bimbingan dan motivasi yang telah diberikan. Dalam kesempatan yang baik ini penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suhadak, M.Ec, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Drs. Soekarto, M.Si selaku dosen pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktunya dan kesabaran untuk memberikan pengarahan serta dorongan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Drs. Kadarisman Hidayat, M.Si selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan pengarahan dan kesabaran dalam penulisan skripsi ini.
4. Bapak Ir. Herman Soemaryono selaku manager Hotel Splendid Inn yang telah mengijinkan dan meluangkan waktunya untuk memberikan keterangan data-data yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini.
5. Bu Atik Selaku Chief Front Office Hotel Splendid Inn yang juga banyak membantu memberikan data-data yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini.
6. Seluruh karyawan Hotel Splendid Inn Malang.

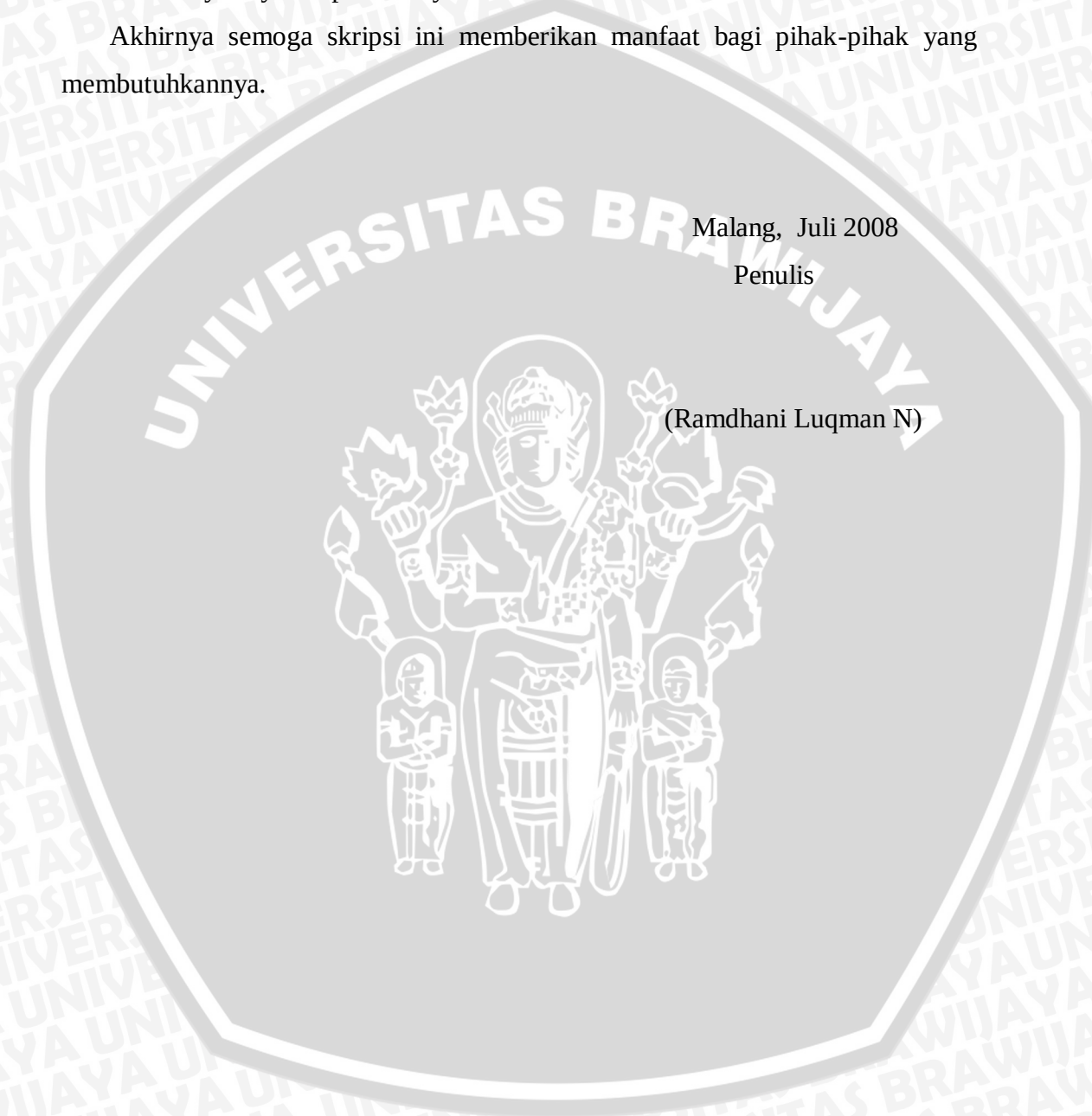
7. Kedua orang tuaku yang telah memberikan do'a dan kasih sayang serta dorongan semangat dan perhatian yang besar.
8. Emma yang selalu bersamaku dan menyemangatiku.
9. Semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu atas dukungan dan bantuannya saya ucapkan banyak terima kasih.

Akhirnya semoga skripsi ini memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkannya.

Malang, Juli 2008

Penulis

(Ramdhani Luqman N)



RINGKASAN

**IMPLEMENTASI STRATEGI PEMASARAN UNTUK MENINGKATKAN
KEUNGGULAN KOMPETITIF
(STUDI PADA HOTEL SPLENDID INN MALANG)****Peneliti Ramdhani Luqman Nugroho****Pembimbing Drs. Soekarto dan Drs. Kadarisman Hidayat**

Industri jasa perhotelan memiliki prospek yang cukup baik, terbukti semakin banyaknya usaha-usaha sejenis yang muncul di Kota Malang. Dengan demikian dapat menciptakan persaingan dalam industri ini menjadi semakin ketat, dimana setiap pengusahanya berusaha untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Splendid Inn yang merupakan industri perhotelan tentu merasakan adanya persaingan. Untuk tetap bertahan di persaingan yang ketat dalam industri ini, perlu adanya keunggulan yang dimiliki. Keunggulan tersebut dapat diperoleh dari kekuatan hotel untuk dijadikan alat bersaing sehingga dapat tercapai tujuannya. Untuk dapat bertahan atau bahkan mengungguli pesaingnya perlu menggunakan strategi pemasaran yang tepat.

Jenis penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian ini dilaksanakan di hotel Splendid Inn yang beralamat di jalan Majapahit 4 Malang. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui kondisi eksternal hotel yang dapat memberikan peluang dan ancaman, kondisi internal hotel yang menjadi kekuatan dan kelemahan, dan menentukan strategi pemasaran yang tepat untuk diimplementasikan. Teknik analisis datanya adalah dengan mengumpulkan data sebanyak-banyaknya dan kemudian menganalisis dengan menggunakan analisis *EFAS*, *IFAS*, *SWOT*, *CPM*, dan *Internal Eksternal Matriks*

Berdasarkan hasil analisis *EFAS* dapat diketahui beberapa peluang yang harus dimanfaatkan, yaitu berada pada lokasi yang mendukung, perkembangan teknologi, peningkatan jumlah penduduk dan perkembangan perekonomian. Ancaman yang dihadapi yaitu keamanan masih kurang terjamin, banyaknya produk substitusi, persaingan yang ketat dan kemampuan tawar-menawar pembeli. Berdasarkan analisis *IFAS* diketahui kekuatan yang dimiliki adalah hotel telah lama berdiri, lokasi yang strategis, produk bervariasi dan harga mampu bersaing. Kelemahan yang dimiliki adalah promosi kurang gencar, kurangnya fasilitas, kerjasama agen dan jumlah kamar yang sedikit.

Dari analisis *SWOT* yang dilakukan, diketahui strategi yang digunakan adalah strategi yang agresif melalui strategi pengembangan pasar atau *Market Development* sebagai upaya untuk menarik segmen pasar baru di masyarakat. Yang bisa dilakukan dengan menambah daerah-daerah pemasaran yang baru. Kemudian dalam *Competitive Profile Matrix (CPM)*, menunjukkan faktor strategis yang penting dalam industri perhotelan adalah produk yang ditawarkan dengan bobot 0,20 yang berarti banyaknya variasi produk yang ditawarkan mampu mempengaruhi konsumen untuk menggunakan jasa perhotelan. Dari hasil matrik *CPM*, hotel Splendid Inn memiliki nilai total 2,70. nilai tersebut lebih tinggi dari pada kedua pesaingnya yaitu hotel Kartika Kusuma dengan nilai 2,50 dan hotel Montana yang memiliki nilai 2,65. dengan demikian berarti hotel

Splendid Inn masih lebih kuat dari pesaingnya. Hasil matrik IE posisi hotel Splendid Inn terdapat pada koordinat (2,98,2,84) yang berada pada kolom 5. Artinya, strategi yang diperoleh berdasarkan matrik IE adalah strategi *Market Penetration* dilakukan untuk meningkatkan usaha-usaha pemasaran yang lebih besar baik dari biaya iklan atau promosi lainnya. *Product Development* dengan penambahan produk atau variasi produk yang dimiliki hotel Splendid Inn dan peningkatan fasilitas lainnya sehingga dapat dijadikan sebagai keunggulan untuk bersaing dalam industri yang sejenis.



DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I : PENDAHULUAN	
1.A. Latar Belakang.....	1
1.B. Perumusan Masalah.....	4
1.C. Tujuan Penelitian	4
1.D. Kontribusi Penelitian.....	4
1.E. Sistematika Pembahasan	5
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
2.A. Strategi Pemasaran.....	6
2.A.1. Pengertian Strategi Pemasaran	6
2.A.2. Bauran Pemasaran.....	7
2.A.3. Manfaat Strategi.....	8
2.A.4. Tingkat-tingkat Strategi.....	9
2.A.5. Perumusan Strategi	10
2.A.6. Visi, Misi dan Tujuan.....	10
2.B. Keunggulan Kompetitif.....	11
2.B.1. Pengertian Keunggulan Kompetitif	11
2.B.2. Analisis Struktur Industri	14
2.C. Jasa.....	15
2.C.1. Pengertian Jasa.....	15
2.C.2. Karakteristik Jasa	16
2.C.3. Strategi Pemasaran Jasa	16
2.D. Hotel.....	18
2.D.1. Pengertian Hotel	18
2.D.2. Kegiatan Usaha.....	18
2.D.3. Penggolongan Hotel.....	19
2.D.4. Strategi Pemasaran Hotel	20
2.E. Analisis Lingkungan	20
2.E.1. Pengertian Lingkungan	20
2.E.2. Pengertian Analisis Lingkungan.....	21
2.E.3. Arti Penting Analisis Lingkungan	21
2.E.4. Macam-macam Analisis Lingkungan	21
2.F. Alat Analisis Lingkungan	23
2.F.1. <i>Eksternal Factor Analysis Summary</i> (EFAS).....	23
2.F.2. <i>Internal Factor Analysis Summary</i> (IFAS)	24
2.F.3. <i>Competitive Profile Matrix</i> (CPM).....	24
2.F.4. Analisis SWOT	25
2.F.5. Matrik Internal Eksternal (IE)	27
2.G. Alternatif Strategi	28
2.H. Hubungan Strategi Pemasaran dengan	

Keunggulan Kompetitif.....	33
----------------------------	----

BAB III : METODE PENELITIAN

3.A. Jenis Penelitian.....	34
3.B. Obyek Penelitian.....	34
3.C. Lokasi Penelitian.....	34
3.D. Sumber Data.....	35
3.E. Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.F. Instrumen Penelitian.....	36
3.G. Analisis Data.....	36

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

4.A. Gambaran Umum Hotel.....	39
2.A.1. Sejarah Singkat Hotel.....	39
2.A.2. Struktur Organisasi.....	41
2.A.3. Lokasi.....	44
2.A.4. Personalia.....	44
2.A.5. Visi, Misi dan Tujuan Hotel.....	47
4.B. Lingkungan Eksternal.....	48
4.C. Lingkungan Internal.....	61
4.D. Analisis Lingkungan.....	68
2.E.1. Analisis EFAS.....	68
2.E.2. Analisis IFAS.....	71
2.E.3. <i>Competitive Profile Matrix</i> (CPM).....	76
2.E.4. Matrik SWOT.....	77
2.E.5. Matrik Internal Eksternal (IE).....	80
4.E. Perumusan Strategi.....	81
4.F. Implementasi Strategi.....	82
4.G. Keterkaitan Teori dengan Pembahasan.....	83

BAB V : PENUTUP

5.A. Kesimpulan.....	84
5.B. Saran	85

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Data wisatawan dan hotel di kota Malang.....	2
2. Karyawan hotel Splendid Inn berdasarkan tingkat pendidikan.....	45
3. Karyawan hotel Splendid Inn berdasarkan jabatan.....	45
4. Kunj ungan wisatawan di kota Malang berdasarkan tempat menginap (hotel) tahun 2003 s/d Juni 2005.....	49
5. PDB Indonesia tahun 2001-2006.....	51
6. PDRB kota Malang tahun 200-2005.....	52
7. Rata-rata inflasi nasional tahun 2001-2006.....	53
8. Rata-rata nilai tukar Rp terhadap Dollar (USD).....	54
9. Jumlah hotel di Kotamadya Malang tahun 2004-2006.....	56
10. Akomodasi selain hotel di Kotamadya Malang.....	57
11. Jenis dan harga kamar hotel Splendid Inn.....	57
12. Data hotel di kota Malang.....	60
13. Jenis dan fasilitas kamar hotel Splendid Inn.....	62
14. Room's rate hotel Splendid Inn tahun.....	63
15. Penjualan kamar hotel tahun 2003-2006.....	67
16. Tingkat hunian (Occupancy) Hotel tahun 2003-2006.....	67
17. Analisis EFAS hotel Splendid Inn.....	71
18. Analisis IFAS hotel Splendid Inn.....	75
19. Matrik Profil Kompetitif hotel Splendid Inn.....	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Skema manajemen strategik	7
2. Tingkatan strategi.....	9
3. Tiga strategi generik.....	13
4. Lima kekuatan bersaing.....	15
5. Matrik SWOT	26
6. Matrik Internal Ekstenal	28
7. Struktur organisasi Hotel Splendid Inn	41
8. Saluran distribusi.....	63
9. Matrik SWOT Hotel Splendid Inn	78
10. Diagram SWOT Hotel Splendid Inn	79
11. Matrik Internal Eksternal Hotel Splendid Inn	80



BAB I PENDAHULUAN

1.A. LATAR BELAKANG

Industri pariwisata merupakan salah satu industri yang berpotensi besar untuk terus dikembangkan dinegara kita. Hal ini dapat dilihat dari kekayaan alam dan budaya yang kita miliki sangatlah mendukung bagi berkembangnya industri pariwisata. Industri pariwisata sebenarnya telah ada hampir di seluruh kota-kota di negara Indonesia, meski tingkat perkembangannya berbeda antar kota yang satu dengan yang lainnya. Dengan demikian untuk dapat mengembangkan industri pariwisata yang ada ini, hendaknya didukung pula untuk meningkatkan sarana penunjangnya, yang mempunyai tujuan untuk menghasilkan barang dan jasa (*good and service*) yang dibutuhkan oleh wisatawan.

Salah satu sarana penunjang yang mendukung itu adalah pada bidang usaha perhotelan. Perhotelan bergerak pada usaha jasa pelayanan pemberian tempat tinggal sementara atau menyediakan kamar-kamar untuk tidur dan fasilitas lainnya. Fasilitas-fasilitas yang dimiliki oleh setiap hotel berbeda dan bermacam-macam, sehingga menyebabkan adanya kelas-kelas hotel mulai dari kelas melati hingga hotel bertanda bintang. Saat ini, industri perhotelan telah bermunculan diberbagai kota besar dan juga kota tujuan wisata yang ada di Indonesia, salah satunya adalah kota Malang.

Kota Malang sebagai kota besar kedua di Propinsi Jawa Timur dan juga merupakan kota tujuan wisata, telah memiliki industri perhotelan yang mengalami perkembangan cukup tinggi, dimana perkembangan tersebut mengindikasikan bahwasannya pada usaha ini memiliki prospek yang cukup baik. Para pengusaha yang menangkap prospek yang baik dala industri ini, memulai membangun usaha yang bergerak di bidang jasa ini. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1 yang menunjukkan adanya peningkatan pada aktivitas industri perhotelan, baik dari segi kuantitas hotel yang ada, serta jumlah wisatawan yang berwisata di kota Malang.

Tabel 1
Data Wisatawan dan Hotel di Kota Malang
2004-2007

No	Periode	Hotel	Wisatawan Lokal	Wis Man
1	Tahun 2004	51 Unit	64.607 orang	1.425 orang
2	Tahun 2005	57 Unit	70.993 orang	2.173 orang
3	Tahun 2006	60 Unit	71.331 orang	1.756 orang
4	Tahun 2007	60 Unit	54.273 orang	2.222 orang

Sumber: Dinas Pariwisata Kota Malang

Seiring dengan perkembangan tersebut, tentu saja menyebabkan bertambah ketatnya persaingan yang terjadi antar hotel dalam upayanya untuk menarik minat para tamunya menggunakan jasa hotel dan bersaing dengan pesaingnya. Untuk dapat terus dalam bisnis yang iklim persaingannya semakin ketat ini, dibutuhkan kekuatan yang dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing sehingga nantinya dapat bertahan bahkan memenangkan persaingan.

Splendid Inn merupakan salah satu hotel yang ada di kota Malang dan juga merupakan satu-satunya hotel yang memiliki tanda bintang satu, serta berada pada lokasi yang cukup strategis yaitu dekat dengan pusat-pusat perbelanjaan, stasiun kereta api, gedung pemerintahan, tempat-tempat peribadatan dan juga berdekatan dengan hotel-hotel lain, tentu juga merasakan adanya iklim persaingan. Hal ini dapat dijadikan kekuatan hotel untuk digunakan sebagai keunggulan yang nantinya bisa dimanfaatkan dalam persaingan. Semakin ketatnya persaingan, menjadikan pihak hotel untuk terus berbenah memperbaiki kinerjanya dan strategi yang dimiliki sehingga nantinya mampu bersaing.

Dalam menentukan strategi yang tepat, terdapat faktor lingkungan yang perlu dipertimbangkan. Faktor lingkungan tersebut terbagi menjadi 2 macam yaitu eksternal dan internal. Lingkungan eksternal adalah lingkungan diluar perusahaan dimana mampu mempengaruhi kinerja perusahaan. Faktor yang termasuk dalam lingkungan ini antara lain keadaan ekonomi, kondisi keamanan dan lain sebagainya. Kemudian lingkungan internal adalah lingkungan yang berada dalam perusahaan itu sendiri yang dapat berupa kondisi keuangan, sumber daya manusia

yang dimilikinya dan lain sebagainya. Oleh karena itu, untuk mendapatkan keunggulan bersaing maka perusahaan perlu untuk memperhatikan dan mempertimbangkan faktor-faktor yang ada dan kemudian mengambil langkah yang tepat.

Strategi pemasaran yang bisa digunakan dalam perhotelan adalah strategi yang berasal dari hasil analisis internal dan eksternal hotel. Strategi pemasaran ini pada dasarnya merupakan rencana yang menyeluruh di bidang pemasaran yang memberikan panduan mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan sehingga tujuan dapat dicapai. Namun dalam penyusunan suatu strategi, diperlukan pengamatan untuk mengetahui lingkungan eksternal dan internal serta mengetahui kekuatan, kelemahan, ancaman ataupun peluang hotel. Dari lingkungan tersebut, banyak faktor yang menjadi pertimbangan dalam menentukan sebuah strategi yang akan digunakan oleh hotel. Dari hasil analisa, maka hotel dapat merumuskan alternatif strategi apa yang sebaiknya digunakannya untuk mencapai tujuan hotel atau mencapai keberhasilan. Adanya strategi pemasaran yang tepat, diharapkan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif hotel. Keunggulan kompetitif merupakan jantung kinerja sebuah perusahaan, dimana nantinya dari keunggulan yang merupakan kekuatan perusahaan tersebut dapat digunakan sebagai alat untuk bersaing.

Splendid Inn yang merupakan usaha dalam bisnis hotel dan berada dalam persaingan yang cukup ketat mengingat semakin banyaknya hotel yang muncul ataupun produk substitusi yang memiliki kesamaan fungsi, sehingga dituntut untuk mengetahui dan memahami kondisi lingkungan sekitarnya, baik internal maupun eksternal yang kemudian menganalisisnya. Dengan mengetahui kondisi lingkungan sekitarnya, maka dapat diketahui mana yang menjadi ancaman dan peluang, serta kelemahan dan kekuatan yang dimiliki. Sehingga dapat menemukan keunggulan dan selanjutnya ditingkatkan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Berdasarkan uraian diatas, penulis menyadari akan pentingnya strategi pemasaran bagi dunia usaha, khususnya perhotelan. Oleh karena hal inilah, dalam skripsi ini penulis mengambil judul “Implementasi Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif”.

1.B. RUMUSAN MASALAH

Banyaknya faktor yang berpengaruh dalam industri perhotelan, baik dari lingkungan internal maupun eksternal, mengakibatkan perlunya penganalisaan terhadap faktor-faktor tersebut yang kemudian tercipta suatu strategi yang tepat. Strategi pemasaran merupakan peranan yang sangat penting dalam membantu kesuksesan dalam menghadapi persaingan. Merencanakan dan menerapkan sebuah strategi pemasaran yang efektif memerlukan analisis lingkungan yang terlebih dahulu untuk menemukan bidang keunggulan potensial yang dimiliki sehingga nantinya dapat dijadikan sebagai alat bersaing dan menemukan kelemahan atau kekurangannya. Maka masalah yang akan dikaji adalah :

1. Bagaimana kondisi lingkungan eksternal dan internal hotel Splendid Inn?
2. Bagaimana posisi hotel Splendid Inn dalam lingkungan bisnis?
3. Bagaimanakah strategi yang harus dilakukan hotel Splendid Inn untuk meningkatkan keunggulan kompetitif?

1.C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kondisi eksternal dan kondisi internal perusahaan yang dihadapi.
2. Untuk mengetahui posisi perusahaan dalam lingkungan bisnisnya
3. Untuk mengetahui strategi pemasaran yang harus digunakan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif..

1.D. KONTRIBUSI PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai berikut:

1. Aspek Praktis
Memberikan sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam merumuskan strategi pemasaran berdasarkan kondisi lingkungan sekitarnya untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.
2. Aspek Teoritis

Menjadi bahan informasi bagi pihak yang tertarik pada penelitian yang serupa dengan variasi materi permasalahan yang lebih kompleks untuk diteliti lebih lanjut.

1.E. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Untuk mempermudah pemahaman dan perencanaan isi skripsi yang disampaikan, maka berikut ini adalah sistematika penulisan :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab pertama ini terdiri dari beberapa sub bab yaitu latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua ini berisi landasan teori yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan guna menjelaskan permasalahan yang ada.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ketiga menjelaskan tentang metode penelitian yang akan dipakai sebagai alat untuk menguraikan berbagai permasalahan yang timbul sehingga diharapkan bisa memperoleh solusinya.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab keempat menjelaskan mengenai hasil penelitian dan pembahasan.

BAB V : PENUTUP

Bab kelima berisi kesimpulan serta saran-saran sebagai masukan yang mungkin bisa dipertimbangkan oleh pihak perusahaan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.A. STRATEGI PEMASARAN

2.A.1. Pengertian Strategi Pemasaran

Menurut Cravens (1996:30), strategi merupakan sarana organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuannya. Strategi mengimplikasikan konsep manajemen dari lingkungan bisnis, misi, maksud, dan tujuan.

Strategi diartikan oleh Hunger dan Wheelen (2001:16) sebagai rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

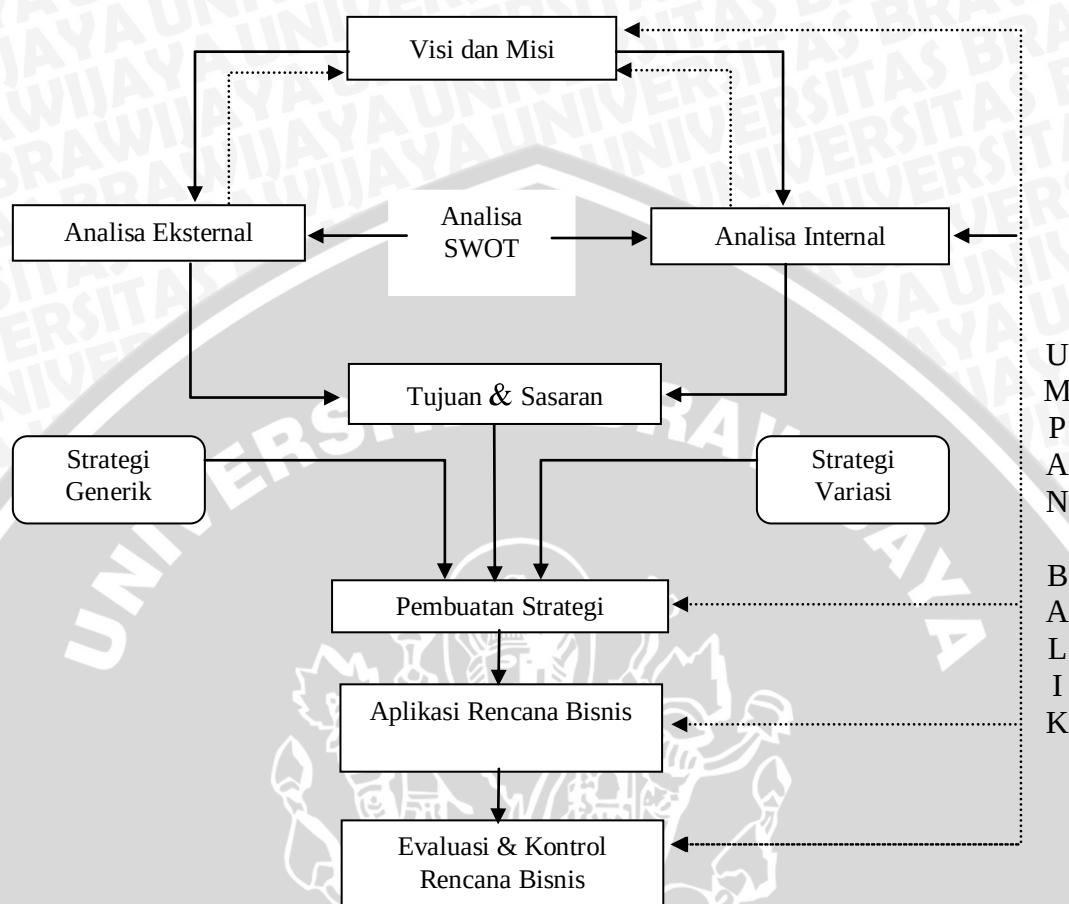
Penentuan strategi harus didasarkan atas analisis lingkungan dan internal perusahaan melalui analisis kelemahan dan keunggulan perusahaan, serta analisis kesempatan dan ancaman yang dihadapi perusahaan dari lingkungannya. Disamping itu strategi pemasaran yang telah ditetapkan dan dijalankan, harus dinilai kembali, apakah masih sesuai dengan keadaan atau kondisi saat ini. Kemudian hasil dari analisis lingkungan tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan dan kemudian menentukan strategi yang akan digunakan saat ini ataupun pada masa yang akan datang.

Dari pendapat-pendapat diatas, maka dapat diketahui bahwa strategi merupakan suatu perincian perencanaan yang dibuat oleh suatu perusahaan sebagai alat untuk digunakan dalam mewujudkan misi dan tujuannya.

Kemudian Cravens (1996:78) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai analisis, strategi pengembangan, dan pelaksanaan kegiatan dalam : Pemilihan strategi pasar sasaran produk pada tiap unit bisnis, penetapan tujuan pemasaran, dan pengembangan, pelaksanaan, serta pengelolaan strategi program pemasaran penentuan posisi pasar yang dirancang untuk memenuhi keinginan konsumen pasar sasaran.

Berikut gambar manajemen strategi yang dikemukakan Wahyudi :

Gambar 1
Skema Manajemen Strategik



Sumber : Wahyudi (1996:32)

2.A.2. Bauran Pemasaran

Kegiatan pemasaran dalam perusahaan penghasil barang, pada umumnya menyangkut empat jenis tindakan, yang pertama yaitu produk, harga, distribusi, serta yang terakhir adalah promosi. Dari keempat jenis tindakan tersebut, didalamnya perlu dipikirkan strategi yang berkaitan dan yang sesuai dengan keempat kegiatan tersebut.

Sunarto (2003:58) mendefinisikan bauran pemasaran sebagai seperangkat alat pemasaran taktis dan terkontrol yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan respon yang dipadukan oleh perusahaan menghasilkan respon yang diinginkan pasar sasaran.

Menurut Swastha dan Irawan (2003:78), bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan

inti dari sistem pemasaran perusahaan, yakni : produk, struktur harga, kegiatan promosi, dan sistem distribusi.

Kemudian Swastha dan Irawan (2003:79) menjelaskan keempat elemen yang ada dalam bauran pemasaran tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Produk (*product*); keputusan-keputusan tentang produk ini mencakup penentuan bentuk penawaran secara fisik, merknya, pembungkus, garansi, dan servis sesudah penjualan. Pengembangan produk dapat dilakukan setelah menganalisa kebutuhan dan keinginan pasarnya. Jika masalah ini telah diselesaikan, maka keputusan-keputusan tentang harga, distribusi dan promosi dapat diambil.
- b. Harga (*price*); pada setiap produk atau jasa yang ditawarkan, bagian pemasaran berhak menentukan harga pokoknya. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penentuan harga tersebut antara lain, biaya, keuntungan, praktek saingan, dan perubahan keinginan pasar. Kebijakan harga ini menyangkut pula penetapan jumlah potongan, mark-up, mark-down, dan sebagainya.
- c. Distribusi (*place*); mempunyai tiga aspek pokok, yaitu : sistem transportasi perusahaan, sistem penyimpanan, dan pemilihan saluran distribusi.
- d. Promosi (*promotion*); termasuk dalam kegiatan promosi adalah : periklanan, personal selling, promosi penjualan, dan publisitas.

Namun dalam bisnis jasa, Booms dan Bitner yang dikutip oleh Kotler (1997:88) menyarankan adanya tambahan dalam pemasaran jasa yaitu:

- a. Orang (*person/people*)
- b. Bukti fisik (*physical evidence*)
- c. Proses (*process*)

2.A.3. Manfaat Strategi

Pemakaian suatu strategi, tentunya memiliki tujuan untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, strategi juga memiliki manfaat bagi pemakaiannya. Beberapa manfaat strategi menurut Wahyudi (1996:19) adalah :

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- c. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
- e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah dimasa datang.
- f. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.

- g. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
- h. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

Dapat disimpulkan bahwa manfaat strategi adalah memberikan arah jangka panjang dalam rangka beradaptasi dengan lingkungan sehingga organisasi dapat dengan mudah merespon perubahan-perubahan yang terjadi, dimana perubahan tersebut dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

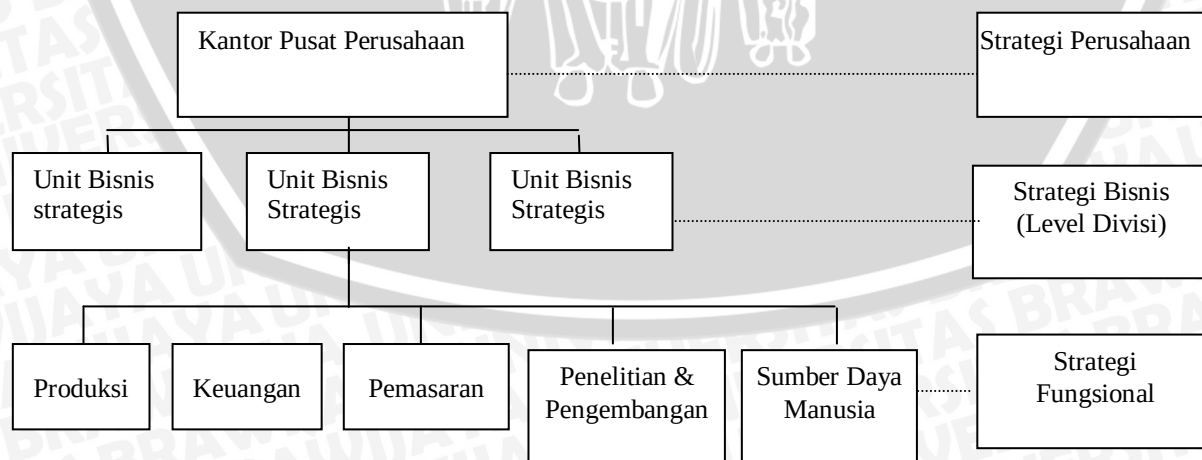
2.A.4. Tingkat-Tingkat Strategi

Strategi oleh Wahyudi dibagi menjadi tiga tingkatan, dimana setiap tingkatan strategi memiliki perbedaan seperti pada gambar 2 halaman 10.

Wahyudi (1996:24) menjelaskan masing-masing tingkatan strategi :

- a. Strategi korporat (perusahaan)
Oleh para pimpinan puncak, akan didefinisikan industri dimana perusahaan akan bersaing dan juga dikembangkan suatu rencana jangka panjang dari organisasi. Strategi ini berhubungan pengalokasian dan pengelolaan sumber-sumber daya untuk mencapai misi dan tujuan organisasi dengan menyatukan unit-unit bisnis yang berbeda menjadi suatu strategi organisasi yang menyeluruh.
- b. Strategi bisnis
Lebih menitikberatkan pada pembuatan keputusan-keputusan strategik yang melibatkan posisi bersaing dari sebuah produk atau pangsa pasar tertentu pada sebuah divisi.
- c. Strategi fungsional
Berhubungan langsung dengan pembuatan keputusan-keputusan yang menyangkut divisi-divisi pendukung dalam rangka memproduksi dan memasarkan produk hingga sampai ditangan pelanggan.

Gambar 2
Tingkatan Strategi



Sumber : Hunger dan Wheelen (2001:26)

Dari gambar di atas maka, dapat diketahui tingkat strategi terbagi menjadi tiga, yaitu strategi perusahaan, strategi bisnis dan strategi fungsional. Dimana setiap strategi tersebut memiliki perbedaan dalam pengambilan keputusan. Dari ketiga strategi diatas, kemudian masing-masing fungsi membangun suatu sinergi demi tercapainya tujuan pada masing-masing bisnis.

2.A.5. Perumusan Strategi

Pokok perumusan strategi ini adalah menghubungkan organisasi atau perusahaan dengan lingkungan sekitar, baik lingkungan internal maupun eksternal yang kemudian dapat menciptakan alternatif strategi yang sesuai untuk dapat mewujudkan misi dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Menurut Hunger dan Wheelen (2001:22), dalam merumuskan strategi ada empat hal yang harus diperhatikan yaitu :

- a. Misi.
- b. Tujuan.
- c. Strategi.
- d. Kebijakan.

Dari pendapat diatas, sebelum merumuskan strategi yang nantinya akan digunakan, perlu mengkaji misi, tujuan perusahaan, strategi yang digunakan sebelumnya serta kebijakan perusahaan.

Menurut Wahyudi (1996:99), proses pembuatan strategi terdiri dari empat elemen, yaitu :

- a. Identifikasi masalah-masalah strategik yang dihadapi oleh organisasi.
- b. Pengembangan alternatif-alternatif strategi yang ada dengan mempertimbangkan strategi generik serta variasinya.
- c. Evaluasi dari tiap alternatif.
- d. Penentuan atau pemilihan strategi yang terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia.

2.A.6. Visi, Misi dan Tujuan

Wahyudi (1996:38) menjelaskan bahwa tujuan merupakan suatu impian/keadaan dimasa akan datang yang dicita-citakan oleh seluruh personil organisasi (dari jenjang Dewan Komisaris hingga pesuruh) untuk dicapai dengan melakukan aktivitas bisnis. Cita-cita dimasa depan yang ada

dipemikiran para pendiri inilah yang disebut sebagai “Visi”.

Cravens (1996:17) memberikan pendapat bahwa visi strategis mencakup pengambilan keputusan mengenai *di mana, kapan* dan *bagaimana* bersaing – juga mencakup keputusan untuk tidak bersaing. Dalam pengambilan keputusan tersebut diperlukan pengetahuan tentang kebutuhan pasar dan kecenderungan perkembangan pasar, persaingan dan keunggulan bersaing organisasi.

Hunger dan Wheelen (2001:13) mengatakan bahwa misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain, dan mengidentifikasikan jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.

Hunger dan Wheelen (2001:15) melanjutkan pendapatnya tentang tujuan, bahwa tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.

Jadi dapat diketahui bahwa misi merupakan suatu bentuk pernyataan umum tetapi bersifat lestari oleh manajemen puncak yang mengandung niat organisasi yang bersangkutan, dan tujuan yang akan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan.

2.B. KEUNGGULAN KOMPETITIF

2.B.1. Pengertian Keunggulan Kompetitif

Perusahaan berdiri harus memiliki kekuatan yang dapat digunakan untuk bersaing. Dengan kekuatan yang dimilikinya, dapat dijadikan sebagai keunggulan. Menurut Porter (1994:xiii) keunggulan bersaing adalah jantung dari kinerja perusahaan di dalam pasar yang bersaing. Pada dasarnya keunggulan bersaing atau keunggulan kompetitif berkembang dari nilai yang perusahaan mampu ciptakan untuk para pembelinya.

Wahyudi (1996:61), keunggulan bersaing adalah sesuatu yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata yang diperoleh pesaing dalam industri. Semakin kuat keunggulan yang dimiliki, akan semakin tinggi keuntungan yang diperoleh dan begitu sebaliknya.

Selanjutnya Wahyudi (1996:61) mengungkapkan bahwa ada beberapa keunggulan bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan, yaitu pada :

- a. Harga
- b. Pangsa pasar
- c. Merek
- d. Kualitas produk
- e. Kepuasan konsumen
- f. Jalur distribusi

Data-data yang diperoleh tentang kondisi perusahaan yang dikumpulkan baik kondisi internal maupun kondisi eksternal, akhirnya akan dijadikan sebagai suatu bahan acuan untuk menentukan keunggulan bersaing atau keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan untuk terus bisa bersaing. Sehingga dalam kondisi persaingan sebuah perusahaan telah memiliki keunggulan yang dapat digunakan sebagai alat untuk menghadapi pesaing-pesaingnya.

Cravens (1996:18), perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan memberikan nilai lebih kepada para konsumen melalui (1) harga yang lebih rendah dibandingkan dengan para pesaing untuk manfaat yang sama atau (2) keunikan manfaat yang dapat menutupi biaya tinggi. Beberapa pertimbangan penting untuk memberikan kepuasan kepada konsumen dan memperoleh keunggulan kompetitif adalah :

- a. Prosesnya harus terfokus pada konsumen.
- b. Analisis kebutuhan/keinginan (persyaratan) hendaknya juga dilakukan dengan melihat pada kelompok-kelompok pembeli yang mempunyai kebutuhan atau keinginan yang sama (segmen pasar).
- c. Peluang untuk memperoleh manfaat, di mana terdapat kesenjangan antara apa yang diinginkan oleh konsumen dengan usaha para pesaing untuk memuaskan mereka.
- d. Peluang dapat diketahui dengan mencari atribut produk atau jasa yang

khusus, dimana permintaan pembeli ada yang tidak terpuaskan.

- e. Analisis kepuasan konsumen hendaknya dapat mengidentifikasi peluang yang terbaik bagi organisasi dalam penciptaan nilai yang unggul.

Kedua jenis dasar keunggulan bersaing yang digabungkan dengan cakupan aktivitas perusahaan untuk menghasilkan tiga strategi generik atau strategi umum dalam suatu industri.

Gambar 3
Tiga Strategi Generik

KEUNGGULAN BERSAING					
Biaya Rendah	Diferensiasi				
Sasaran Luas CAKUPAN BERSAING Sasaran Sempit	<table border="1"> <tr> <td>1. Keunggulan Biaya</td><td>2. Diferensiasi</td></tr> <tr> <td>3A. Fokus Biaya</td><td>3B. Fokus Diferensiasi</td></tr> </table>	1. Keunggulan Biaya	2. Diferensiasi	3A. Fokus Biaya	3B. Fokus Diferensiasi
1. Keunggulan Biaya	2. Diferensiasi				
3A. Fokus Biaya	3B. Fokus Diferensiasi				

Sumber : Poerter (1994:12)

Menurut Cravens (1996:33), Keunggulan bersaing terjadi pada saat kemampuan perusahaan melebihi pesaing terkuat untuk kriteria yang penting bagi para pembelinya.

Menurut Porter (1994:12-15), tiga jenis strategi generik dalam keunggulan bersaing, yaitu:

- a. Keunggulan Biaya
Di dalamnya, perusahaan bersiap menjadi prosusen yang berbiaya rendah dalam industrinya, perusahaan memiliki cakupan yang cukup luas dan melayani cukup banyak segmen industri.
- b. Diferensiasi
Dalam strategi diferensiasi, perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya disepanjang beberapa dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Perusahaan menyeleksi satu atau lebih atribut yang dipandang penting oleh banyak pembeli didalam suatu industri, dan secara unik menempatkan diri untuk memenuhi kebutuhan itu.
- c. Fokus
Strategi ini menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam industri.strategi fokus memilih suatu segmen atau kelompok segmen dalam industri bersangkutan dan melayani mereka dengan mengesampingkan yang lain. Dengan mengoptimumkan strateginya untuk segmen sasaran.

2.B.2. Analisis Struktur Industri

Menurut Porter (1994:4), terdapat lima kekuatan persaingan yang bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampulabaan dalam industri, kelima kekuatan bersaing seperti yang telah dikemukakan Porter pada gambar 4. Kekuatan kolektif dari kelima kekuatan bersaing ini, menentukan perusahaan didalam suatu industri untuk memperoleh keunggulan. Kelima kekuatan bersaing yang dikemukakan Porter terdiri dari:

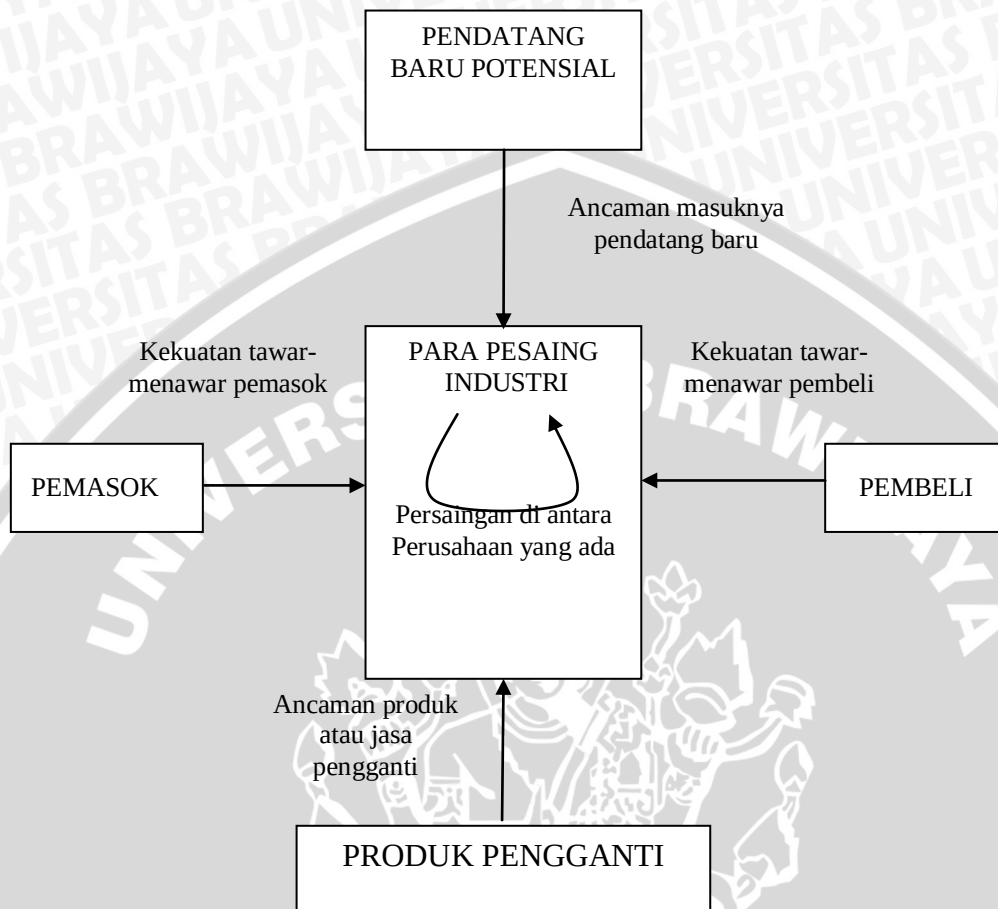
- a. Masuknya pesaing baru.
- b. Ancaman produk substitusi/produk pengganti.
- c. Kekuatan tawar-menawar pembeli.
- d. Kekuatan tawar-menawar pemasok.
- e. Persaingan diantara pesaing-pesaing yang ada.

Dapat disimpulkan, bahwa dalam intensitas bersaing terdapat beberapa keadaan yang memerlukan pengamatan yang jeli dan efektif agar nantinya dapat dijadikan acuan dalam membuat suatu perumusan strategi yang akan diterapkan dan dilaksanakan oleh suatu perusahaan. Akan tetapi, dalam melakukan perumusan strategi sangat tergantung pada keadaan atau kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Strategi yang akan digunakan oleh sebuah perusahaan tentunya setelah mengetahui semua faktor yang berada di sekitar perusahaan itu sendiri, yaitu faktor lingkungan eksternal dan internal. Dengan begitu, perumusan strategi akan lebih mudah untuk dilakukan.

Dilihat dari sudut pandang strategis, perusahaan harus mengenal lebih dalam kekuatan atau kelebihan perusahaannya dalam menghadapi strategi bersaing untuk menciptakan posisi yang aman terhadap berbagai kekuatan yang ada di industri. Gambar 4 berikut, Porter menggambarkan lima kekuatan bersaing yang menentukan sebuah industri memperoleh kekuatan bersaing.

Gambar 4

Lima kekuatan Persaingan



Sumber: Porter (1994:5)

Dalam menciptakan suatu posisi yang aman, Porter (1980:27) dapat menggunakan sejumlah pendekatan yaitu :

1. Menempatkan perusahaan dalam posisi yang sedemikian hingga kemampuannya memberikan pertahanan yang baik untuk menghadapi kekuatan perusahaan yang ada.
2. Mempengaruhi keseimbangan kekuatan melalui gerakan strategis dan arena memperbaiki posisi relative perusahaan.
3. Mengantisipasi pergeseran terhadap faktor-faktor yang menjadi penyebab kekuatan persaingan dan menanggapi, sehingga memanfaatkan perusahaan dengan memiliki strategi yang cocok dengan keseimbangan persaingan.

2.C. JASA

2.C.1. Pengertian Jasa

Jasa merupakan produk yang tidak nyata atau dapat dikatakan kasat mata. Menurut Stanton (1996:220) jasa didefinisikan sebagai berikut;

“Jasa adalah kegiatan yang dapat diidentifikasi secara tersendiri, yang pada hakikatnya bersifat tak teraba (*intangible*), yang merupakan pemenuhan kebutuhan, dan tidak harus terikat pada penjualan produk atau jasa lain. Untuk menghasilkan jasa mungkin perlu atau mungkin pula tidak diperlukan penggunaan benda nyata (*tangible*). Akan tetapi sekalipun penggunaan benda itu perlu, namun tidak terdapat adanya pemindahan hak milik atas benda tersebut (pemilikan permanen).”

Definisi jasa menurut Kotler (1997:83) jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksinya dapat dikaitkan atau tidak dikaitkan pada satu produk fisik.

Jadi jasa adalah berupa produk yang tidak berbentuk atau tidak berwujud dan merupakan kegiatan yang ditawarkan untuk dimanfaatkan oleh konsumen yang pemanfaatannya mungkin menggunakan benda nyata namun bersifat sementara karena tidak bisa dimiliki.

2.C.2. Karakteristik jasa

Kotler (1997:84) menyebutkan adanya empat karakter yang menjadi ciri-ciri jasa yaitu :

- a. Tidak berwujud (*intangibility*)
Jasa tidak berwujud, tidak seperti produk fisik, jasa tidak dapat dilihat, diraba, didengar, atau dicium sebelum jasa itu dibeli. contohnya (secara mencicipi, merasakan melihat, mendengar atau mencium) sebelum pelanggan membelinya.
- b. Tak terpisahkan (*inseparability*)
Umumnya jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan. Tidak seperti barang fisik yang diproduksi. Jika seseorang melakukan jasa maka penyediannya adalah bagian dari jasa.
- c. Bervariasi (*variability*)
Karena tergantung pada siapa yang menyediakan serta kapan dan dimana jasa itu dilakukan.
- d. Mudah lenyap (*perishability*)
Jasa cepat hilang dan tidak dapat disimpan. Tambahan pula sasaran jasa berubah-ubah menurut musim, menurut hari dalam seminggu atau jam dalam sehari-harinya. Umpamanya banyak kereta api yang menganggur selama satu bulan sesudah lebaran, dan padang golf pada daerah tertentu tidak terpakai pada waktu musim hujan.

2.C.3. Strategi Pemasaran Jasa

Menurut Kotler (1997:90), strategi pemasaran jasa yaitu:

- a. Mengelola perbedaan

Pemasar jasa sering mengeluh tentang sulitnya mendifferensiasikan jasa mereka dengan pesaing. Deregulasi beberapa industri jasa utama mengakibatkan persaingan harga yang hebat. Sejauh pelanggan melihat suatu jasa cukup homogen mereka lebih memperhatikan harga daripada penyediaannya.

b. Mengelola kualitas jasa.

Salah satu cara utama mendiferensiasikan sebuah perusahaan jasa adalah memberikan jasa berkualitas lebih tinggi dari pesaing secara konsisten. Kuncinya adalah dengan memenuhi atau melebihi harapan kualitas jasa pelanggan sasaran. Harapan pelanggan dibentuk oleh pengalaman lampainya, pembicaraan dari mulut ke mulut dan iklan perusahaan jasa. Pelanggan memilih penyedia jasa berdasarkan hal-hal ini, dan setelah menerima jasa itu, mereka membandingkan jasa yang dialami dengan jasa yang diharapkan. Jika jasa yang dialami pelanggan berada dibawah jasa yang diharapkan, pelanggan tidak berminat lagi pada penyedia. Jika jasa yang dialami memenuhi atau melebihi harapan, mereka akan menggunakan penyedia itu lagi.

c. Mengelola produktifitas.

Perusahaan jasa berada dibawah tekanan berat untuk meningkatkan produktifitas. Ada tujuh pendekatan untuk meningkatkan produktifitas jasa, yaitu:

- 1) Menyuruh penyedia jasa lebih cekatan.
- 2) Meningkatkan kuantitas jasa dengan melepas kualitas tertentu.
- 3) Mengindustrialisasikan jasa dengan menambah peralatan dan standarisasi produk.
- 4) Mengurangi atau menghilangkan kebutuhan akan jasa dengan menemukan suatu solusi produk.
- 5) Merancang jasa yang lebih efektif.
- 6) Memberikan kepada pelanggan insentif untuk menggantikan pekerjaan perusahaan dengan pekerjaan mereka sendiri.
- 7) Memanfaatkan kemampuan teknologi.

2.D.HOTEL

2.D.1. Pengertian Hotel

Hotel merupakan akomodasi yang menyediakan fasilitas tempat tidur berupa kamar serta pelayanan yang diperlukan dan merupakan usaha sarana pariwisata. Dalam UU kepariwisataan No 9, Tahun 1990, dalam pasal 23, usaha sarana pariwisata dapat berupa jenis-jenis usaha:

- a. Penyediaan akomodasi
- b. Penyediaan makan dan minum
- c. Penyediaan angkutan wisata
- d. Penyediaan wisata tirta
- e. Kawasan pariwisata

Dalam Perda Kota Malang No 13 Tahun 2002, Usaha penyediaan akomodasi merupakan usaha penyediaan kamar dan fasilitas yang lain serta pelayanan yang diperlukan yang dapat berupa hotel, losmen, penginapan remaja, pondok wisata, dan perkemahan.

Pengertian hotel menurut *Hotel Proprietors Act* yang dikutip Agus (2004:5) :

”Hotel adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang-orang yang sedang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan sejumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus”.

Dalam kamus umum Bahasa Indonesia dikatakan, bahwa hotel adalah rumah penginapan yang disediakan bagi seseorang yang sedang dalam perjalanan atau yang bermalam.

2.D.2. Kegiatan Usaha

Sebuah hotel tentunya memiliki kegiatan-kegiatan didalamnya. Hal itu merupakan bagian dari usahanya. Kegiatan tersebut terbagi atau dikelompokkan menjadi dua macam, yakni usaha pokok dan usaha penunjang. Adapun yang termasuk dalam usaha pokok hotel meliputi:

- a. Penginapan (dikamar hotel).
- b. Makan (di restoran dan pelayanan kamar).

c. Minum (di Bar).

Sedangkan yang termasuk kegiatan usaha penunjang hotel adalah usaha yang sangat terkait dengan usaha pokok, antara lain meliputi :

- 1) Untuk keperluan sehari-hari (binatu, toko cenderamata dan tempat penukaran uang).
- 2) Untuk keperluan profesi (telegram, faksimile dan komputer).
- 3) Untuk olah raga (kolam renang , lapangan golf, squash & tennis).
- 4) Untuk rekreasi dan hiburan (gedung pertunjukan dan ruang pameran).

2.D.3. Penggolongan Hotel

Dalam bukunya, Buchari (2004:290) mengemukakan jenis hotel ada tiga macam, yaitu:

- a. Residential Hotel, yaitu hotel yang menerima tamu untuk tinggal dalam waktu yang agak lama, tapi tidak untuk menetap. Hotel ini pada dasarnya adalah rumah-rumah berbentuk apartemen dengan kamar yang disewakan secara bulanan atau tahunan.
- b. Transit Hotel, yang biasa disebut "*Commercial Hotel*" yaitu, hotel yang menyediakan kamar dan makan pagi yang diperuntukkan bagi pengunjung yang sedang mengadakan perjalanan untuk keperluan bisnis dalam waktu yang relatif pendek. Hotel semacam ini biasanya terdapat dipusat kota atau pada komplek perdagangan yang ramai, maupun dekat pelabuhan.
- c. Resort Hotel, biasa disebut dengan "*Seasonal Hotel*", yang menyediakan akomodasi pada musim tertentu, Hotel ini terletak pada daerah-daerah peristirahatan, juga ada ruang sidang.

Berdasarkan Keputusan Walikota Malang No 119 Tahun 2003 tentang usaha hotel, maka dikota Malang hotel dibagi menjadi beberapa macam yaitu:

- a. Hotel Melati
- b. Hotel Bintang 1
- c. Hotel Bintang 2
- d. Hotel Bintang 3
- e. Hotel Bintang 4
- f. Hotel Bintang 5

Penggolongan hotel tersebut berdasarkan persyaratan teknis yang telah ditetapkan melalui Keputusan Walikota Malang.

2.D.4. Strategi Pemasaran Hotel

Buchari Alma (2004:291) strategi pemasaran yang ditawarkan oleh hotel dibagi menjadi dua cara yaitu:

a. *Outside selling* :

Bertujuan untuk mencari langganan agar menginap di hotel.

b. *Inside selling* :

Bertujuan mendorong tamu memanfaatkan semua fasilitas yang disediakan oleh hotel. Juga agar mereka betah dan lebih lama tinggal di hotel dan kemudian menginformasikan kepada relasi lain tentang segala fasilitas yang menarik di hotel tersebut.

Outside selling adalah bersifat impersonal, yaitu bisa dilaksanakan melalui advertensi mass media. Sedangkan *inside selling* bersifat personal, karena ini dipengaruhi oleh mutu jasa yang diberikan dan dirasakan oleh tamu. Sikap dan jasa dari karyawan hotel kesemuannya merupakan daya tarik dan faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan para pengunjung.

2.E. ANALISIS LINGKUNGAN

2.E.1. Pengertian Lingkungan

Lingkungan menurut Christensen yang dikutip oleh Supriyono (1998:100) adalah lingkungan dalam bisnis, seperti halnya pada organisasi lain, merupakan pola semua kondisi-kondisi eksternal dan pengaruh-pengaruh yang mempengaruhi kehidupan dan pengembangan perusahaan.

Lingkungan mempunyai pengaruh yang sangat besar pada sebuah perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus selalu waspada dan menyadari dampak dari lingkungan sekitarnya. Lingkungan yang dimaksud adalah lingkungan internal maupun eksternal.

Menurut Sunarto (2003:70), lingkungan pemasaran (*marketing environment*) suatu perusahaan terdiri dari para pelaku dan kekuatan-kekuatan di luar pemasaran yang mempengaruhi kemampuan manajemen perusahaan untuk mengembangkan dan memelihara hubungan yang sukses dengan pelanggan sasaran.

2.E.2. Pengertian Analisis Lingkungan

Suwarsono (1996:22) mengemukakan bahwa analisis lingkungan bisnis dimaksudkan untuk mencoba mengidentifikasi peluang (*opportunities*) bisnis yang perlu dengan segera mendapatkan perhatian eksekutif, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threats*) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi.

Diketahui bahwa dengan analisis lingkungan, maka akan memberikan kesempatan bagi perencana strategi untuk mengantisipasi peluang dan membuat rencana untuk memanfaatkan peluang atau mengembangkan strategi yang dapat mengubah ancaman menjadi keuntungan perusahaan.

2.E.3. Arti Penting Analisis Lingkungan

Menurut Wahyudi (1996:49), manajer perlu mengetahui analisis lingkungan untuk :

- a. Bahwa organisasi atau perusahaan tidak berdiri sendiri (terisolasi), tetapi berinteraksi dengan bagian-bagian dari lingkungannya dan lingkungan itu sendiri selalu berubah setiap saat.
- b. Pengaruh lingkungan yang sangat rumit dan kompleks dapat mempengaruhi kinerja banyak bagian yang berbeda dari sebuah perusahaan.

2.E.4. Macam-macam Analisis Lingkungan

2.E.4.a. Analisis Lingkungan Eksternal

Seperti yang sudah didefinisikan sebelumnya, lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar perusahaan, dimana perusahaan tidak dapat mempengaruhi melainkan dipengaruhi. Yang selanjutnya akan dianalisa untuk menemukan faktor-faktor yang ada didalamnya.

Wahyudi (1996:47) menjelaskan, analisis eksternal adalah sesuatu kekuatan yang berada di luar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya (*uncontrolable*) sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam industri tersebut.

Menurut Suwarsono (1996:23), analisa lingkungan eksternal atau bisnis dimaksudkan untuk mencoba mengidentifikasi peluang

(*opportunities*) bisnis yang perlu dengan segera mendapatkan perhatian eksekutif, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threats*) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi. Analisis lingkungan bisnis ini terdiri dari dua komponen pokok, yaitu analisis lingkungan makro dan lingkungan industri.

Lingkungan eksternal terdiri dari:

- 1) Lingkungan makro : analisis lingkungan makro merupakan analisis kondisi yang berada diluar perusahaan dan secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.
- 2) Lingkungan industri : Lingkungan industri merupakan inti dari analisis lingkungan makro yang dilakukan oleh perusahaan. Pemahaman terhadap lingkungan industri akan menggambarkan secara jelas peta persaingan dimana perusahaan ada.

Lingkungan makro menurut Sunarto (2002:33) meliputi

- 1) Ekonomi.
- 2) Sosial.
- 3) Teknologi.
- 4) Politik.
- 5) Demografi.

Kemudian menurut Michael (2001:51), lingkungan industri merupakan serangkaian faktor yang meliputi:

- 1) Pelaku bisnis baru.
- 2) Supplier.
- 3) Pembeli.
- 4) Produk substitusi.
- 5) Intensitas persaingan.

2.E.4.b. Analisis Lingkungan Internal

Menurut Wahyudi (1996:49), lingkungan internal adalah lebih dari pada analisa intern perusahaan dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi. Dari pendapat tersebut, maka dengan adanya analisis lingkungan internal dapat diketahui mana yang

menjadi kekuatan maupun kelemahan yang ada pada perusahaan atau organisasi.

Lingkungan internal dapat dilihat dari banyak fungsi yang ada pada perusahaan. Suwarsono (1996:87) dalam bukunya berpendapat, bahwasannya lingkungan internal perusahaan dapat dilihat dari fungsi bisnis di dalam perusahaan itu sendiri yang meliputi :

- 1) Pemasaran.
- 2) Pembelanjaan (keuangan).
- 3) Operasi dan produksi.
- 4) Sumber daya manusia.
- 5) Riset dan pengembangan.
- 6) Sistem informasi manajemen.
- 7) Budaya perusahaan.

2.F. ALAT ANALISIS LINGKUNGAN

2.F.1. Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)

Faktor lingkungan yang dibahas pada matrik EFAS adalah lingkungan eksternal yang meliputi lingkungan makro dan lingkungan industri.

Menurut Umar (2003:220), terdapat cara yang terdiri dari beberapa langkah untuk menentukan faktor strategi eksternal sebelum membuat matrik faktor strategi internal (EFAS), yaitu :

- a) Buatlah daftar faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan dan kegagalan untuk aspek eksternal yang mencakup perihal *opportunities* (peluang) dan *threat* (ancaman) bagi perusahaan.
- b) Tentukan bobot dari faktor-faktor tersebut dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus 1,0.
- c) Tentukan rating setiap faktor tersebut antar 1 sampai dengan 4, dimana 1 = dibawah rata-rata, 2 = rata-rata, 3 = diatas rata-rata, 4 = sangat bagus. Rating ditentukan berdasarkan efektifitas strategi perusahaan. Dengan demikian nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan.
- d) Kalikan nilai bobot dan ratingnya untuk mendapatkan skor semua faktor.

- e) Skor total 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespons dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman di pasar industrinya.

2.F.2. Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Analisis ini menyajikan representasi visual tentang keadaan perusahaan sekarang sebagai akibat perkembangan dari keputusan strategis masa lalu serta interaksinya dengan lingkungan. *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS), merupakan saran untuk membuat evaluasi yang sistematis atas faktor-faktor internal perusahaan yang penting artinya bagi perusahaan.

Langkah-langkah untuk menentukan faktor strategi internal (IFAS) sama dengan langkah-langkah dalam menentukan faktor strategi eksternal, seperti yang dikemukakan oleh Umar (2003:221), yaitu :

- Buatlah daftar faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan dan kegagalan untuk aspek eksternal yang mencakup perihal *weaknesses* (kelemahan) dan *strenght* (kekuatan) bagi perusahaan.
- Tentukan bobot dari faktor-faktor tersebut dengan skal yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus 1,0.
- Tentukan rating setiap faktor tersebut antara 1 sampai dengan 4, dimana 1 = sangat lemah, 2 = lemah, 3 = kuat, 4 = sangat kuat. Jadi, rating mengacu pada kondisi perusahaan, sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.
- Kalikan nilai bobot dan ratingnya untuk mendapatkan skor semua faktor.
- Jumlahkan skor untuk mendapatkan skor total terhadap perusahaan yang dinilai. Nilai rata-sata adalah 2,5. Jika nilainya dibawah 2,5 maka menandakan perusahaan secara internal lemah. Kemudian jika nilainya diatas 2,5 maka menunjukkan posisi internal yang kuat.

2.F.3. Competitive Profile Matrix (CPM)

Persaingan merupakan hal yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan dalam suatu kelompok industri. Hal ini dikarenakan oleh banyaknya pelaku usaha dalam suatu jenis usaha yang berupaya untuk merebut pangsa pasar tertentu misalnya dengan memasarkan produk sejenis seperti yang sudah

dipasarkan perusahaan lain.

Rangkuti (2002:27), mengemukakan bahwa matrik profil kompetitif digunakan untuk mengetahui posisi relatif perusahaan yang dianalisis, dibandingkan dengan perusahaan pesaing.

Cara penyusunan matrik ini sama seperti penyusunan matrik EFAS maupun matrik IFAS yaitu dengan mengidentifikasi faktor strategis yang akan dibandingkan, setelah itu diberikan bobot, rating dan skor relatif baik perusahaan yang diteliti dan perusahaan pesaing potensial.

2.F.4. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah singkatan dari kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) intern perusahaan serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka.

Lebih lanjut Wahyudi (1996:68) menjelaskan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sebagai berikut :

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

Salah satu alat untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan kelemahan yang dimilikinya.

Sebelum menggunakan matrik ini harus diketahui terlebih dahulu mengenai faktor-faktor strategis eksternal maupun faktor-faktor strategi internal perusahaan. Faktor-faktor strategis eksternal perusahaan dapat diketahui dari analisis EFAS yang mengidentifikasi peluang dan ancaman, sedangkan untuk faktor-faktor strategis internal dapat diketahui dari analisis

IFAS yang mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Gambar 5
Matrik *Strength – Weakness – Opportunity – Threats* (SWOT)

IFAS	Strength (S)	Weakness (W)
EFAS	Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal	Tentukan 5-10 kekuatan internal
Opportunity (O) Tentukan 5-10 faktor Peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threat (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2002:31)

SWOT matrik dapat menghasilkan empat set kemungkinan. Menurut Rangkuti (2002:31), keempat sel kemungkinan alternatif strategis yang dihasilkan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan

berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.F.5. Matrik Internal Eksternal

Parameter yang digunakan dalam matrik internal eksternal ini meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi.

Matriks IE bermanfaat untuk memposisikan perusahaan kedalam matriks yang terdiri dari sembilan sel. Menurut Umar (2003:235) matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor dari IFAS pada sumbu X dan total skor dari EFAS pada sumbu Y. Pada sumbu X terdiri dari tiga faktor yaitu 1,00-1,99 menyatakan posisi internal lemah, 2,00-2,99 menyatakan posisi internal rata-rata, 3,00-4,00 menyatakan posisi internal kuat. Dengan cara yang sama, pada sumbu Y digunakan untuk EFAS, skor 1,00-1,99 menunjukkan posisi eksternal lemah, 2,00-2,99 menunjukkan posisi eksternal rata-rata, 3,00-4,00 menunjukkan posisi eksternal adalah kuat.

Menurut Umar(2003:237), IE matrik memiliki tiga implikasi strategi yang berbeda, yaitu:

1. Sel I,II, atau IV digambarkan sebagai *Growth* dan *Build*. Strategi-strategi bagi SBU ini adalah strategi Intensif seperti *Market Penetration*, *Market Development*, dan *Product Development* atau Strategi Terintegrasi seperti *Backward Integration*, *Forward Integration*, dan *Horizontal Integration*.
2. Sel III, VI atau VII paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi *Hold* dan *Maintain*. Strategi-strategi yang umum dipakai yaitu strategi *Market Penetration* dan *Product Development*.
3. Sel VI, VIII atau IX dapat menggunakan strategi *Harvest* dan *Divesture*.

Berikut disajikan bentuk IE matriks dalam gambar 6.

Gambar 6
Matrik Internal Eksternal

	Kuat 3,00	Rata-rata 2,00	Lemah 1,00
Kuat 3,00	I	II	III
Sedang 2,00	IV	V	VI
Lemah 1,00	VII	VIII	IX

Sumber : Umar (2003:237)

2.G. ALTERNATIF STRATEGI

Setelah melakukan analisis lingkungan, baik eksternal dan internal, selanjutnya adalah mengidentifikasi alternatif-alternatif strategi yang memungkinkan untuk dipilih dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Dalam bukunya, Siagian (2002:144-156) mengemukakan beberapa alternatif strategi yaitu :

a. Konsentrasi (*Conncentration*)

Mengarahkan segala dana, daya dan upayanya pada pembuatan suatu produk tertentu.

b. Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Merupakan penjualan produk andalan perusahaan di pasar yang baru dimasukinya. Disamping perluasan pasar secara geografikal,

pengembangan pasar juga berarti melakukan upaya yang sistematis untuk menarik segmen baru di masyarakat.

c. Pengembangan Produk (*Product Development*)

Pengembangan produk biasanya ditujukan untuk menarik minat para pelanggan untuk membeli dan menggunakan produk baru yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut karena mereka merasa puas terhadap produk yang selama ini telah diluncurkan, dipromosikan dan dijual oleh perusahaan.

d. Inovasi (*Innovation*)

Kiat untuk menciptakan siklus hidup baru bagi produk yang diluncurkan sedemikian rupa sehingga produk sejenis yang terdapat dipasaran tidak ketinggalan jaman.

e. Integrasi Horisontal (*Horizontal Integration*)

Pengambil alihan perusahaan lain yang berada pada tahap produksi dan jaringan pemasaran yang sama seperti pada perusahaan yang bersangkutan. Pertimbangannya adalah : (1) agar perusahaan mendapat akses kepada pasaran baru atau (2) menghilangkan persaingan.

f. Integrasi Vertikal (*Vertical Integration*)

Suatu strategi yang berwujud dua bentuk : (1) pengambil alihan atau penguasaan perusahaan lain yang tadinya menjadi pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan untuk diproses lebih lanjut sehingga menjadi barang produk tertentu atau (2) perusahaan menjadi pelanggan perusahaan yang bersangkutan bagi suatu kepentingan penanganan produknya.

g. Usaha patungan (*Joint Venture*)

Melibatkan beberapa perusahaan lain baik domestik maupun internasional.

h. Diversifikasi Konsentrik (*Concentric Diversification*)

Penambahan bisnis baru yang masih berkaitan dengan bisnis utama yang ditekuni. Keterkaitan terlihat dalam tiga hal, yaitu teknologi yang digunakan, pasar yang dikuasai, dan produk yang dihasilkan.

i. Diversifikasi Konglomerat (*Conglomerate Diversification*)

Pengambil alihan perusahaan lain yang kadang-kadang berkecimpung dalam bisnis yang berbeda dari berbagai kegiatan usaha yang telah ditekuninya.

j. Pengurangan Kegiatan (*Turnaround* atau *Retrenchment*)

Strategi mengurangi bisnis perusahaan. Biasanya dengan cara pengurangan biaya dan pengurangan aset perusahaan.

k. Pelepasan Kepentingan (*Divestiture*)

Strategi yang memutuskan menjual seluruh atau sebagian komponen perusahaan.

l. Likuidasi (*Liquidation*)

Menjual bagian-bagian perusahaan sebagai suatu badan usaha.

Kemudian, berdasarkan analisa daya tarik industri dan posisi bisnis suatu perusahaan menurut James W. Taylor dalam Sukrisno (1992:361) yaitu :

a. Strategi Bertahan (*Holding Strategy*)

Strategi ini dilakukan perusahaan yang memiliki daya tarik industri dan posisi bisnis yang tinggi. Dalam posisi kuat, perusahaan sudah seharusnya menempuh strategi tetap bertahan pada posisi sekarang dengan memaksimalkan laba yang berasal dari suatu produk atau bisnis yang ada.

b. Strategi Penetrasi (*Penetration Strategy*)

Strategi ini biasanya dilakukan oleh perusahaan yang memiliki posisi bisnis yang sedang, tetapi menghadapi daya tarik yang kuat atau menjadi kuat. Kedudukan perusahaan seperti ini menghadapi pilihan strategi yang cukup sulit, mengingat perlunya investasi yang besar dan penuh resiko agar dapat menuju arah posisi bisnis yang kuat dengan potensi perolehan laba yang cukup besar.

c. Strategi Penguatan (*Strengthening Strategy*)

Strategi ini dilakukan oleh perusahaan yang memiliki posisi bisnis yang lemah, tetapi menghadapi daya tarik industri yang tinggi atau akan menjadi tinggi. Pada strategi ini diperlukan investasi yang cukup besar

pada pemasaran produknya, demikian pula risiko yang tetap akan dihadapinya.

d. Strategi Pengurangan (*Harvesting Strategy*)

Suatu perusahaan yang bisnis atau produknya menghadapi daya tarik yang rendah atau sedang, dan posisi bisnis yang kuat, maka perlu memilih strategi pengurangan pangsa pasarnya dengan memaksimalkan pendapatannya.

e. Strategi Pelepasan (*Divestment or Withdrawal Strategy*)

Suatu perusahaan yang memiliki tingkat posisi bisnis rendah atau cenderung rendah, biasanya akan terpaksa memilih strategi pelepasan atau penarikan. Produk-produk yang akan dilepas atau ditarik hendaknya dipilih pada produk-produk yang tidak menguntungkan. Sebaiknya dicari alternatif produk atau bisnis yang mungkin digunakan dengan menggunakan sumber-sumber daya yang terbebaskan tersebut.

Disamping kelima strategi tersebut diatas, terdapat pula tiga alternatif strategi bisnis yang dikemukakan oleh Kotler (1997:69), ketiga alternatif tersebut adalah :

a. Strategi Pertumbuhan Intensif

Dalam strategi ini manajemen perusahaan harus lebih dulu mengkaji apakah ada peluang untuk meningkatkan kinerja bisnis yang ada. Strategi ini terdiri atas :

1) Strategi Penetrasi Pasar

Perusahaan berusaha meraih pangsa pasar yang lebih besar dengan produk yang ada dalam pasar yang ada. Pilihan spesifik strategi ini dapat berupa menambah tingkat penggunaan pelanggan lama, memikat pelanggan pesaing atau memikat bukan pengguna untuk menggunakan produk.

2) Strategi Pengembangan Pasar

Perusahaan berusaha mengembangkan pasar baru untuk produk baru yang telah ada. Pilihan spesifik strategi ini yaitu membuka pasar geografis pasar baru atau memikat segmen pasar lain.

3) Strategi Pengembangan Produk

Perusahaan berusaha menciptakan produk baru yang potensial untuk pasar yang telah ada. Pilihan spesifik strategi ini adalah mengembangkan atribut produk baru, mengembangkan beragam tingkat mutu atau mengembangkan model dan ukuran lain.

b. Strategi Pertumbuhan Integratif

Dalam strategi ini perusahaan mengidentifikasi peluang untuk membangun atau memperoleh bisnis yang berkaitan dengan bisnis saat ini.

Strategi ini terdiri dari :

1) Strategi Integrasi Hulu

Perusahaan dapat membeli satu atau lebih pemasoknya untuk mendapatkan laba atau kendali yang lebih besar.

2) Strategi Integrasi Hilir

Perusahaan dapat membeli perusahaan yang lebih rendah tingkatnya dalam jalur distribusi, terutama jika usaha tersebut sangat tidak menguntungkan.

3) Strategi Integrasi Horizontal

Perusahaan membeli satu atau lebih pesaingnya, jika hal ini dilarang oleh pemerintah.

c. Strategi Pertumbuhan Diversifikasi

Dalam penetapan strategi pertumbuhan diversifikasi, perusahaan mengidentifikasi peluang untuk menambah bisnis menarik yang tidak berkaitan dengan bisnis perusahaan saat ini. Strategi ini terdiri atas :

1) Strategi Diversifikasi Konsentris

Perusahaan dapat mencari produk baru yang memiliki sinergi teknologi dan atau pemasaran dengan lini produk yang ada., meskipun produk tersebut ditujukan untuk pelanggan yang berbeda.

2) Strategi Diversifikasi Horisontal

Perusahaan dapat mencari produk baru yang dapat menarik pelanggannya saat ini walaupun teknologinya tidak berhubungan dengan lini produk yang ada.

3) Strategi Diversifikasi Konglomerasi

Perusahaan dapat mencari produk baru yang tidak mempunyai hubungan dengan teknologi, produk ataupun pasarnya yang ada sekarang.

2.H. Hubungan Strategi Pemasaran Dengan Keunggulan Kompetitif

Seperti yang telah kita ketahui bahwa strategi adalah acuan yang bisa dijadikan titik tolak dalam bertindak. Sedangkan keunggulan kompetitif adalah hal yang nyata yang harus dimiliki perusahaan dalam bersaing.

Porter (1994:3) menyatakan bahwa “Tujuan saya adalah membangun sebuah jembatan antara strategi dan pelaksanaan, dan bukan memperlakukan kedua subjek ini secara terpisah”.

Maka dapat diketahui bahwa antara strategi pemasaran sebagai strategi awal dengan berbagai analisisnya, mempunyai hubungan erat dengan keunggulan kompetitif sebagai tindakan yang nyata, karena strategi tanpa tindakan akan sia-sia sebagaimana halnya juga tindakan tanpa strategi. Dengan strategi pemasaran yang efektif, maka perusahaan akan bisa menentukan dan meningkatkan keunggulan kompetitif yang dimilikinya atau mungkin yang bisa diperolehnya.

BAB III METODE PENELITIAN

3.A. JENIS PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini digolongkan dalam penelitian deskriptif dengan tujuan menggambarkan dengan setepat mungkin mengenai suatu keadaan yang terjadi. Arikunto (1993:28), yang dimaksud dengan penelitian deskriptif adalah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis, dan dalam penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau suatu fenomena.

Menurut Nazir (1996:63) bahwa : "Tujuan penelitian ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki".

3.B. OBYEK PENELITIAN

Objek studi merupakan yang menjadi titik perhatian pada suatu penelitian. Dengan adanya titik perhatian, maka seorang peneliti akan membuat keputusan mengenai data yang akan diambil atau digunakan dan data yang tidak perlu digunakan. Sehingga pada nantinya tujuan peneliti dapat tercapai yaitu pemecahan masalah. Penelitian ini difokuskan pada strategi pemasaran Hotel Splendid Inn dengan konsentrasi pada :

1. Lingkungan Eksternal perusahaan, yang meliputi:
 - a. Lingkungan Makro mencakup politik, ekonomi, sosial, teknologi dan demografi
 - b. Lingkungan Industri.mencakup pelaku bisnis baru, supplier, pembeli, persaingan dan produk substitusi.
2. Lingkungan Internal perusahaan, yang meliputi pemasaran, operasional, keuangan, sumber daya manusia.

3.C. LOKASI PENELITIAN

Lokasi penelitian yang dijadikan sebagai objek studi adalah Hotel Splendid Inn, yang beralamat di jalan Majapahit 2- 4 Malang, dengan no telepon (0341)-366860 dan juga memiliki website yaitu www.Geocities.com/Splendid_Inn_hotel/index.html. Pada lokasi hotel Splendid Inn

berdiri juga terdapat beberapa hotel lain yang memiliki prototipe yang hampir sama. Hotel ini merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa dengan menyediakan fasilitas berupa kamar dan fasilitas yang lain.

Splendid Inn merupakan salah satu hotel yang ada di kota Malang dan merupakan satu-satunya hotel bintang 1 dan juga salah satu hotel tua serta berada pada lokasi yang cukup mendukung yaitu dekat dengan pusat-pusat perbelanjaan, pusat kota, stasiun kereta api, gedung pemerintahan dan tempat-tempat peribadatan.

3.D. SUMBER DATA

Sumber data yang digunakan dalam penelitian adalah :

1. Data Primer

Data yang diperoleh dengan cara wawancara dengan pihak informan. Wawancara ini dilakukan dengan pihak-pihak yang mempunyai kompetensi, yaitu:

- a) Manager.
- b) Front Office

2. Data Sekunder

Data ini merupakan data yang bersifat membantu atau melengkapi data primer. Data ini diperoleh tidak dari sumbernya langsung, melainkan sudah dikumpulkan pihak lain yang sudah diolah. Data sekunder berasal dari internet, buku penunjang atau laporan.

3.E. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian ini adalah :

1. Observasi

Yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan langsung pada obyek untuk melengkapi kejelasan data yang diperoleh dan dibutuhkan.

2. Wawancara (Interview)

Yaitu pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak yang kompeten agar data yang diperoleh dapat relevan.

3.F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam pengumpulan data untuk penelitian ini adalah :

1. Panduan observasi

Berupa penginderaan langsung terhadap benda, perilaku, proses, kondisi, atau situasi dalam perusahaan untuk menunjang data yang dibutuhkan.

2. Pedoman wawancara

Berupa sederet pertanyaan dengan pedoman wawancara kepada informan untuk mendapatkan informasi dan data yang dibutuhkan.

3.G. Analisis Data

Menurut Sugiono (2005:169), analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Untuk penelitian yang tidak merumuskan hipotesis, langkah terakhir tidak dilakukan.

Dari uraian diatas maka tahap-tahap analisis data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah :

1. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal merupakan analisis atas lingkungan luar perusahaan. Analisis lingkungan eksternal ini nantinya akan termasuk analisis struktural industri.

2. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal merupakan analisis atas lingkungan dalam perusahaan yang terdiri atas berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan.

3. Analisis EFAS (*External Factor Analysis Summary*)

Analisis EFAS merupakan analisis yang mempertimbangkan aspek peluang dan ancaman dari faktor lingkungan eksternal perusahaan. Analisis ini dilakukan dengan memberi bobot pada masing-masing faktor dalam lingkungan eksternal.

Husein Umar (2003:220), terdapat cara yang terdiri dari beberapa langkah

untuk menentukan faktor strategis eksternal sebelum membuat matrik faktor strategi Internal (EFAS).

4. Analisis IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Analisis IFAS merupakan analisis yang mempertimbangkan aspek kekuatan dan kelemahan dari faktor lingkungan internal perusahaan. Analisis ini dilakukan dengan memberi bobot pada masing-masing faktor dalam lingkungan internal.

5. Analisis CPM (*Competitive Profile Matrix*)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui posisi relatif perusahaan yang dianalisis dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Apakah perusahaan yang diteliti lebih kuat daripada pesaingnya. Dari hasil analisis ini dapat diketahui sejauh mana tingkat persaingan dalam suatu industri yang dihadapinya sehingga perusahaan dapat menentukan tindakan apa yang harus diambil dan dilakukan untuk dapat bertahan dalam persaingan tersebut.

6. Analisis SWOT

Analisis ini menganalisis mengenai kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) yang ada pada perusahaan.

Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis, yaitu :

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha

meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

7. Matrik Internal Eksternal

Parameter yang digunakan dalam matrik internal eksternal ini meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi.



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.A. GAMBARAN UMUM HOTEL

4.A.1. Sejarah Singkat Hotel

Hotel Splendid Inn adalah sebuah bangunan tua yang merupakan perusahaan dan bergerak di bidang industri jasa perhotelan. Didirikan pada tahun 1973 atas nama bapak Sumaryono dengan SIP No 104/1/73 tertanggal 28 agustus 1973, di kota Malang. Keberadaan hotel ini dilatarbelakangi oleh adanya investasi yang berupa tanah kurang lebih 1750 meter persegi dan bangunan serta pengalaman dibidang pariwisata dan perhotelan yang dimiliki dan dipimpin langsung oleh bapak Maryono, sehingga didirikanlah perusahaan jasa penginapan yang diberi nama Splendid Inn. Pemberian nama tersebut karena pada saat kota Malang diduduki oleh negara Belanda, ada sebuah hotel yang bernama Splendid. Sedangkan Inn adalah istilah perhotelan, yaitu penginapan yang mempunyai restoran kecil didalamnya sehingga tamu yang datang dapat makan dan minum disana dengan menu-menu yang disediakan.

Sejalan dengan semakin seringnya pengunjung yang berlibur di kota Malang, sejumlah bangunan terus dikembangkan, baik dalam segi fisik yang berupa kamar dan fasilitas untuk menunjang pendapatan hotel. Pada awal berdirinya, kamar yang dimiliki hanya 8 buah, selanjutnya pada tahun 1977 terjadi penambahan sejumlah kamar baru sehingga menjadi 20 kamar. 5 tahun kemudian tepatnya pada tahun 1982, hotel ini melakukan renovasi fisik serta menambahkan 7 buah kamar lagi, sehingga sampai dengan saat ini berjumlah 27 kamar. Renovasi yang telah dilakukan juga disertai dengan peningkatan dan penambahan beberapa fasilitas lain seperti *mini art shop*, *swimming pool*, restoran dan *bar*, *lounndry*, *billiard*, balai pengobatan serta *safety deposit box*. Dimana dari fasilitas yang dimiliki hotel Splendid Inn dapat digunakan oleh tamu hotel baik yang menginap maupun tidak.

Pada tahun 1984, pemilik modal melakukan perubahan badan usaha hotel, yang semula berbentuk perusahaan perseorangan menjadi Perseroan Terbatas. Dalam akta No 01/PP/PT/1984 bentuk badan usaha dari Splendid Inn adalah PT. Hotel Splendid Inn. Sebagai industri perhotelan, Hotel Splendid Inn juga

terdaftar pada Persatuan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) dengan No. 060200141B.

Selanjutnya pada tahun 1986 atas dasar penilaian akan kriteria hotel berbintang, Splendid Inn dalam Surat Keputusan Direktorat Jendral (Dirjen) Pariwisata No 14/u/a/1986 tertanggal 15 Agustus 1986 serta Surat Keputusan Menparpostel No. KM 94/HK. 103/MPPT/87 menyandang predikat sebagai Hotel Bintang Satu hingga sekarang. Sertifikat yang dimiliki terpajang dalam *lobby* sehingga dapat mudah dilihat oleh tamu, dan pemasangan pada tempat tersebut merupakan ketentuan yang diberikan pada semua hotel berdasarkan peraturan yang berlaku.

Dalam usahanya untuk menarik minat tamu, hotel Splendid Inn sangat memperhatikan kebersihan lingkungannya, sehingga mendapatkan Sertifikat Laik Sehat Hotel dengan No. 4435/1806/420.306/2005 tertanggal 08 September 2005 setelah adanya peninjauan oleh tim kesehatan. Sertifikat tersebut diletakkan pada *front office* sehingga bisa dilihat dengan jelas oleh tamu. Dengan adanya sertifikat tersebut dapat mayakinkan tamu akan kebersihan lingkungan hotel.

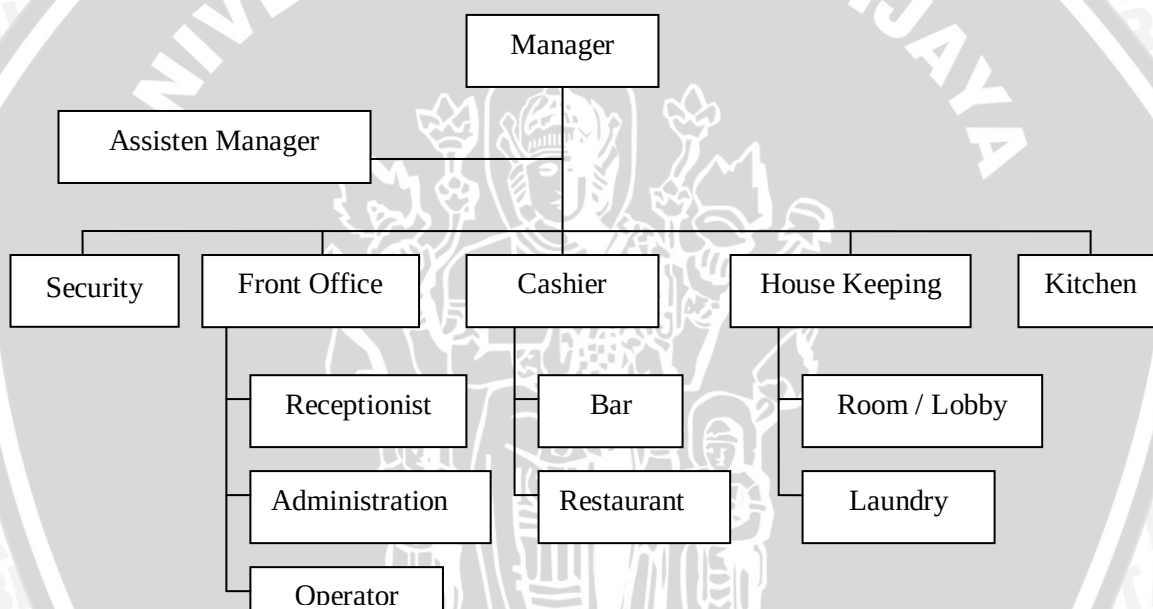
Hotel Splendid Inn hingga tahun 2008 ini telah berusia 35 tahun dan dipimpin langsung oleh pemiliknya. Usia hotel yang sudah cukup tua tersebut tentu sudah banyak diketahui oleh khalayak umum baik dari warga malang sendiri maupun masyarakat luar. Hotel Splendid Inn ini terletak di jalan Mojopahit 4 Malang, yang berdekatan dengan gedung pemerintahan kota Malang. Dimana pada lokasi bangunan hotel tersebut merupakan jalan besar yang intensitas lalu lintas kendaraan pribadi maupun umum yang melewati lokasi ini sangat padat. Ini menjadikan hotel Splendid Inn memiliki peluang untuk diketahui masyarakat luas.

Dalam penyampaian Informasi bagi masyarakat, hotel ini memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk mempermudah tamu mendapatkan informasi serta melakukan pemesanan kamar (*reservation*), bagi tamu yang ingin melakukan reservasi atau yang ingin mendapatkan informasi, bisa langsung melalui telepon, fax dengan begitu secara tepat dan akurat informasi yang dibutuhkan tamu atau calon tamu dapat diperoleh, kemudian juga bisa melalui Website yang beralamat www.geocities.com/splendid_inn_hotel/index.html atau melalui e-mail Splendid.inn@plasa.com.

4.A.2. Struktur Organisasi

Dalam setiap organisasi sangat penting adanya struktur organisasi, karena didalamnya mengatur kerjasama dan hubungan antara karyawan yang satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan bersama. Struktur organisasi yang jelas akan dapat membuat kinerja karyawan lebih efektif, karena didalamnya memuat fungsi atau bagian apa yang dilakukan oleh tiap karyawan. Dengan adanya struktur organisasi tersebut, maka setiap karyawan dapat mengetahui langsung kepada siapa dia bertanggung jawab dan juga siapa yang berada dibawahnya atau berada pada posisi yang sama.

Gambar 7
Struktur Organisasi Hotel Splendid Inn



Sumber : Hotel Splendid Inn 2006

Pada Hotel Splendid Inn, struktur organisasinya berupa garis atau lini, yaitu struktur yang mempunyai satu perintah, yang artinya, kekuasaan dan tanggung jawab tertinggi ada pada seorang manager, sehingga segala perintah berasal dari atasan atau seorang manager yang mengalir melalui garis lurus kepada bawahan yang lebih rendah. Oleh karena itu secara langsung tanggung jawab karyawan adalah kepada seorang manager.

Uraian fungsi dari masing-masing bagian tersebut adalah :

a. Manager

1) Menentukan kebijaksanaan perusahaan.

- 2) Melimpahkan tugas kepada bawahan untuk melaksanakan kebijaksanaan yang diambil.
 - 3) Mengawasi penerapan kebijaksanaan yang dilakukan oleh bawahan dan memberikan koreksi apabila dirasa perlu.
 - 4) Memeriksa laporan-laporan dari karyawan dan dari semua fungsi-fungsinya.
 - 5) Menilai hasil kebijaksanaan yang telah dicapai untuk menentukan kebijaksanaan selanjutnya.
 - 6) Memberikan ide-ide baru, pengarahan dan bimbingan pada bawahan serta mengangkat dan memberhentikan karyawan.
- b. *Assisten Manager*
- 1) Bertanggung jawab pada manager dan mewakili manager apabila berhalangan.
 - 2) Bertanggung jawab membawahi semua bagian yang ada.
 - 3) Memeriksa dan mengawasi tugas-tugas yang diberikan pada tiap-tiap bagian.
 - 4) Melaksanakan tugas manager, apabila manager sedang berada diluar kota.
- c. *Security*
- 1) Menjaga keamanan di lingkungan hotel.
 - 2) Menanyakan keperluan tamu pada pintu masuk lokasi hotel.
 - 3) Menjaga kenyamanan tamu hotel.
- d. *Front Office/Receptionist*
- 1) Melayani tamu yang datang ke hotel atau yang keluar hotel.
 - 2) Melakukan proses check in maupun check out.
 - 3) Membuat catatan rekening dan membuat tagihan kepada tamu.
 - 4) Melayani pemesanan kamar.
 - 5) Menangani barang-barang bawaan tamu yang akan menginap.
 - 6) Memberikan informasi bagi tamu hotel.
- e. *Operator*
- Bagian operator berfungsi menjaga kelancaran komunikasi internal dan eksternal hotel.

f. Administrasi

- 1) Membuat laporan bulanan mengenai hasil penjualan kamar beserta pendapatan atau pemasukan lainnya.
- 2) Mengatur *room rate* atau tarif kamar hotel.
- 3) Menerima dan mengatur surat-surat yang masuk dengan baik.

g. Cashier

- 1) Mengatur keuangan hotel.
- 2) Menangani keperluan atau pembelian kebutuhan hotel.
- 3) Menangani pembayaran tagihan-tagihan hotel.
- 4) Menerima pembayaran sewa kamar.
- 5) Menyusun laporan keuangan.

h. Bar

- 1) Memberikan minuman sesuai dengan yang dipesan oleh tamu.
- 2) Melayani pesanan minuman tamu.

i. House Keeping

- 1) Membersihkan ruangan kamar, lobby dan perlengkapan kamar lainnya.
- 2) Merapikan ruangan kamar dan menyiapkan kamar untuk tamu.
- 3) Menjaga kenyamanan ruangan hotel dan kamar.

j. Maintenance

Pada bagian ini berfungsi memelihara keadaan bangunan hotel atau bangunan fisik, yaitu yang berkaitan dengan pemeliharaan fasilitas-fasilitas hotel seperti kolam renang, saluran air dan lain sebagainya.

k. Laundry

- 1) Membersikan (mencuci) perlengkapan kamar, seperti sprei, taplak, gordin, dan lain sebagainya.
- 2) Melayani pencucian (*loun dry*) pakaian tamu.

l. Kitchen

- 1) Mengatur menu untuk restoran dan bar.
- 2) Menerima dan menyediakan pesanan makanan dan minuman dari tamu.
- 3) Mengontrol bahan baku untuk keperluan makanan dan minuman.

4.A.3. Lokasi

Hotel Splendid Inn berada di jalan Mojopahit 4 Malang dengan luas areal kurang lebih 1750 meter persegi. Lokasi tersebut cukup strategis, yaitu :

- a. Berada di pusat kota Malang yang berdekatan dengan gedung pemerintahan Kotamadya Malang dan instansi-instansi bagi tamu yang melakukan perjalanan dinas.
- b. Dekat dengan pusat perbelanjaan, seperti Ramayana, Sarinah, Mitra, Gajah Mada Plasa, Malang Plasa dan lain sebagainya, sehingga memudahkan bagi tamu yang ingin berbelanja.
- c. Berada di pinggir jalan besar yang sering dilewati kendaraan, baik kendaraan pribadi maupun kendaraan umum.
- d. Berada tidak jauh dengan sarana peribadatan, seperti masjid Jami', gereja.
- e. Dekat dengan stasiun dan pangkalan taxi serta tempat rekreasi dalam kota.

4.A.4. Personalia

4.A.4.a. Jumlah Karyawan

Pada awal berdirinya hotel Splendid Inn memiliki karyawan berjumlah 35 orang yang memiliki tingkat pendidikan berbeda dan terbagi dalam beberapa bagian. Dimana fungsi yang mereka emban berbeda satu sama yang lain. Namun seiring adanya evaluasi karyawan, maka sekitar tahun 2000 ada pengurangan jumlah karyawan menjadi 30 orang hingga saat ini. Dari tabel 2 dibawah dapat diketahui jumlah karyawan menurut pendidikan terakhir yang dimiliki. Meskipun demikian, antara karyawan satu dengan yang lain tidak memandang latar belakang pendidikan dalam melakukan aktivitas.

Jumlah karyawan Hotel Splendid Inn yang tidak terlalu banyak tersebut disesuaikan dengan keadaan hotel itu sendiri. Dimana dengan memperhatikan luas hotel yang tidak terlalu besar, maka pihak hotel Splendid Inn cukup dapat mengoptimalkan pelayanan yang diberikan kepada tamu dengan karyawan yang dimilikinya. Adapun rincian mengenai jumlah karyawan hotel Splendid Inn berdasarkan tingkat pendidikannya, dapat dilihat pada tabel 2 halaman 44. dimana tingkat pendidikan pada karyawan hotel Splendid Inn yang terendah adalah lulusan SLTP dan jenjang pendidikan tertinggi adalah Sarjana (S1).

Tabel 2
Jumlah karyawan berdasarkan tingkat pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	SD	-
2	SLTP	5
3	SLTA	9
4	SMKK	13
5	STM	1
6	SARJANA (S1)	2
Jml		30

Sumber : Hotel Splendid Inn 2006

Dari jumlah karyawan yang dimiliki hotel Splendid Inn dibagi berdasarkan jabatan atau fungsi yang diemban masing-masing karyawan. Setiap jabatan memiliki jumlah karyawan yang berbeda-beda, karena mendasarkan pada jam kerja yang diterapkan oleh hotel Splendid Inn adalah dengan membagi tiga *shift*. Untuk lebih jelas pembagian karyawan berdasarkan fungsinya dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3
Jumlah karyawan menurut jabatan

No	Jabatan	Jumlah Karyawan
1	Manager	1
2	Assisten Manager	1
3	Front Office	1
4	Chasier	1
5	House Keeping	1
6	Maintenance	1
7	Room Service	5
8	Kitchen	5
9	Security	4
10	Restaurant and Bar	3
11	Cleaning Service	4
12	Laundry	1
13	Receptionist	2
Total		30

Sumber : Hotel Splendid Inn 2006

Karyawan pada tiap jabatan yang satu dengan yang lainnya saling bekerja sama untuk menciptakan kinerja yang semaksimal mungkin untuk kepuasan tamu.. Latar belakang pendidikan ataupun jabatan yang dimiliki setiap karyawan tidak menjadikan masalah atau diskriminasi dalam bekerja. Budaya

team work benar-benar diterapkan diantara semua karyawan dengan satu orientasi yang sama yaitu mencapai tujuan hotel dengan memberikan pelayanan semaksimal mungkin pada pengguna jasanya. Karena tamu bagi hotel Splendid Inn dianggap sebagai raja, oleh karenanya kesopanan, keramahan serta *service* yang baik selalu diterapkan baik didalam hotel maupun diluar hotel.

4.A.4.b. Jam Kerja Karyawan

Hotel Splendid Inn menerapkan ketentuan jam kerja pada karyawannya, bahwa masa bekerja selama 5 hari dalam 1 minggunya dengan 1 hari libur bergantian dengan karyawan lain, dalam 1 hari bekerja, jam kerja selama 8 jam per shift. Sedangkan pembagian jam kerjanya terbagi jadi 3 shift, yaitu :

Shift I : Pkl. 06.00 – 14.00 WIB

Shift II: Pkl. 14.00 – 22.00 WIB

Shift III : Pkl. 22.00 – 06.00 WIB

Jam kerja *front office* dimulai pada pukul 06.00 sampai 22.00 Wib. Sedangkan pada pukul 22.00 sampai 05.30 Wib hanya bagian *receptionist*. Hotel Splendid inn buka 24 jam penuh sementara untuk pelayanan hanya sampai pukul 22.00 Wib.

Setiap *shift*, karyawan yang bertugas bergantian. Perputaran shift dilakukan setiap satu minggu sekali dan bisa saja dirubah bila ada hal yang mendesak dengan persetujuan pimpinan atau sesama karyawan. Sedangkan untuk pengaturan hari libur karyawan dilakukan secara bergantian.

4.A.4.c. Kesejahteraan Karyawan

Selain menerima gaji, karyawan juga mendapatkan beberapa fasilitas penunjang. Kebijakan yang diberikan pada setiap karyawan hotel yang berkaitan dengan ketenagakerjaan adalah kesejahteraan sosial. Adanya pemberian kesejahteraan kepada karyawannya, maka dapat meningkatkan kesetiaan antara karyawan dengan hotel itu sendiri. Beberapa kesejahteraan yang diberikan pada setiap karyawan hotel yaitu :

- 1) Pemberian pakaian seragam kerja.
- 2) Asuransi tenaga kerja (Askes).
- 3) Tunjangan cuti hamil dan cuti melahirkan bagi karyawan perempuan.
- 4) Tunjangan hari raya (THR).

- 5) Tunjangan kecelakaan kerja.
- 6) Tunjangan kematian bagi karyawan yang keluarganya atau dirinya sendiri mendapat musibah.
- 7) Biaya pengobatan bagi karyawan. Pemberian biaya tersebut disertai surat keterangan sakit dari dokter.

Untuk penggajian karyawan adalah sistem gaji tetap dan variasi. Dimana setiap karyawan menerima gaji dalam jumlah tetap, tapi apabila karyawan melakukan prestasi tertentu, maka akan mendapatkan bonus dan apabila ada karyawan yang sering bolos tanpa ada keterangan yang diberikan, maka pada gajinya akan dipotong. Kemudian untuk pelaksanaan pemberian gaji, dilakukan secara bulanan atau sebulan sekali. Gaji yang diberikan tersebut merupakan gaji tetap dan apabila ada karyawan yang berprestasi akan diberikan secara personal.

4.A.4.d. Visi, Misi dan Tujuan Hotel

Setiap perusahaan pasti mempunyai alasan kenapa perusahaan tersebut didirikan, apa yang ingin mereka capai atas usahanya atau apa tujuan perusahaan didirikan dan bagaimana mewujudkan tujuan tersebut. Begitu juga dengan hotel Splendid Inn, meski bergerak dalam bidang jasa tentu memiliki visi, misi dan tujuan perusahaan.

- a. Visi hotel Splendid Inn adalah menjadi hotel yang berkualitas dengan pelayanannya.
- b. Misi hotel Splendid Inn adalah memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya dengan mengembangkan sikap dan suasana kekeluargaan antara karyawan, manajer serta semua pihak di lingkungan hotel dengan para tamu, sehingga tamu merasa nyaman.
- c. Tujuan hotel Splendid Inn :
 - 1) Tujuan jangka panjang
 - a) Meningkatkan tingkat keuntungan perusahaan serta menjaga kelangsungan kontinuitas hotel.
 - b) Mendukung usaha pemerintah dengan menyediakan sarana akomodasi yang layak beserta fasilitas dan pelayanannya.
 - 2) Tujuan jangka pendek

- a) Meningkatkan tingkat hunian (*occupancy*) kamar hotel.
- b) Meningkatkan pendapatan hotel untuk mendapatkan peningkatan laba hotel.
- c) Memaksimalkan pelayanan (*service*).

4.B. LINGKUNGAN EKSTERNAL

Lingkungan eksternal sangat penting untuk dilakukan untuk menetapkan suatu strategi yang tepat bagi suatu usaha hotel. Karena faktor-faktor yang berada didalamnya berpengaruh terhadap kinerja operasional hotel, lingkungan eksternal terdiri dari:

4.C.1. Lingkungan makro.

Lingkungan ini meliputi :

4.B.1.a. Lingkungan demografi

Kota Malang merupakan kota terbesar kedua di Jawa Timur dan terletak pada ketinggian antara 440-667 diatas permukaan laut, serta berada pada koordinat 112,06 Bujur Timur dan 7,06 - 8,02 Lintang Selatan, berhawa sejuk dan kering, curah hujan rata-rata tiap tahun 1.833 mm dengan kelembapan udara rata-rata 72%. Selain itu kota Malang juga berada didaerah pegunungan, yaitu sebelah utara gunung arjuno, sebelah timur gunung tengger, sebelah barat gunung kawi, dan sebelah selatan gunung kelud.

Melihat letak geografis tersebut, Kota Malang cocok sebagai daerah industri. Banyak gelar telah disandang kota Malang, seperti *paris of java*, kota peristirahatan, kota bunga, kota pendidikan. Kotamadya Malang dalam lingkup wilayah pemerintahannya dibatasi beberapa wilayah, yaitu sebelah utara dibatasi dengan kabupaten Pasuruan, sebelah timur berbatasan dengan kabupaten Lumajang, sebelah selatan Dibatasi dengan kabupaten Malang dan di sebelah barat kotamadya Malang dibatasi oleh kota Batu. Lokasi kota Malang yang berada disekitar daerah pegunungan dan tempat wisata, mampu menarik wisatawan untuk berkunjung ke kota ini. Banyaknya daya tarik yang dimiliki kota ini untuk dikunjungi wisatawan lokal maupun asing, sehingga patut untuk terus dijaga dan dikembangkan. Suasana iklim yang sejuk sudah menjadi image kota Malang sejak dulu.

Tabel 4
Kunjungan Wisatawan di Kota Malang berdasarkan Tempat Menginap
(Hotel)
Tahun 2003 s/d 2007

No	Tahun	Jumlah
1	2003	52.968 Orang
2	2004	66.033 Orang
3	2005	73.166 Orang
4	2006	73.087 Orang
5	2007	58.498 Orang

Sumber : Dinas Pariwisata Malang

Dari tabel diatas, dapat diketahui perkembangan jumlah wisatawan yang berkunjung cukup tinggi, terutama pada tahun 2005-2006, hal ini mengindikasikan bahwa hotel digunakan sebagai pilihan pertama mereka dalam pemilihan tempat menginap. Namun pada tahun 2007, tercatat 58.498 wisatawan dimana jumlah tersebut menjadi penilaian dan memungkinkan mereka memiliki pilihan akomodasi lain selain hotel maupun dikarenakan faktor ekonomi Indonesia yang belum kunjung stabil.

Pada tahun 2003 jumlah wisatawan tercatat oleh Dinas Pariwisata kota Malang berdasarkan tempat menginap yaitu hotel, baik yang melakukan kunjungan dalam rangka murni berwisata maupun dinas mencapai 52.968 yang terdiri wisatawan lokal maupun mancanegara. Ini menunjukkan bahwa kota Malang merupakan salah satu kota tujuan wisata. Kenaikan jumlah kunjungan wisatawan terjadi pada tahun 2004 yang mencapai 66.033 wisatawan. Jumlah tersebut merupakan wisatawan lokal maupun wisatawan asing. Melihat lonjakan jumlah kunjungan tersebut, hal ini mengindikasikan bahwa kota Malang memiliki prospek dalam industri jasa perhotelan.

Melihat jumlah kunjungan wisatawan tersebut, maka dapat memberikan peluang yang cukup baik bagi hotel-hotel yang ada di Malang terutama hotel Splendid Inn untuk dapat menarik minat wisatawan sehingga produk maupun jasa yang ditawarkan dapat terjual. Karena dengan semakin besar jumlah wisatawan yang mengunjungi kota Malang maka semakin besar peluang terjualnya produk yang dimiliki hotel.

4.B.1.b. Lingkungan sosial

Masyarakat Malang terkenal religius, dinamis, suka bekerja keras, lugas dan bangga pada identitasnya sebagai masyarakat Malang. Sebagian besar masyarakatnya adalah pemeluk agama Islam kemudian Kristen, Katolik dan sebagian kecil Hindu dan Budha. Meski beraneka agama yang dipeluk oleh setiap orang, hal itu tidak membuat adanya perselisihan.

Kehidupan umat beragama di Kota Malang cukup rukun, saling menghormati antar pemeluk agama.. Hal ini tercermin dalam kehidupan sehari-hari disekitar kita, dimana dalam melakukan aktivitas dapat seiring bersama tanpa adanya pembedaan agama. Kemudian bangunan atau tempat peribadatan banyak yang telah berdiri sejak jaman kolonial, antara lain Masjid Jami (Masjid Agung), Gereja (Alun2, Kayutangan dan Ijen) serta Klenteng di Kotalama.

Seiring dengan perkembangan Kota Malang, tren atau gaya hidup masyarakatpun juga berubah. Pemanfaatan fasilitas yang terdapat dikota ini mereka gunakan untuk memenuhi kebutuhannya, seperti hotel. Seringkali terdapat pada keluarga-keluarga tertentu menggunakan hotel beserta fasilitasnya untuk mengadakan pesta. Hal semacam itu merupakan sebuah peluang yang bisa dimanfaatkan oleh hotel. Dengan adanya perubahan gaya hidup sebagian orang, tidak dipungkiri terciptanya kelas-kelas dalam masyarakat.

Masyarakat kota Malang banyak yang pendatang, kebanyakan adalah pedagang, pekerja dan pelajar atau mahasiswa. yang tidak menetap dan dalam kurun waktu tertentu kembali ke daerah asalnya. Sebagian besar berasal dari wilayah disekitar Kota Malang untuk golongan pedagang dan pekerja. Sedangkan untuk golongan pelajar/mahasiswa banyak yang berasal dari luar daerah, seperti Bali, Nusa Tenggara, Timor Timur, Irian Jaya, Maluku, Sulawesi dan Kalimantan.

4.B.1.c. Ekonomi meliputi :

1) Pertumbuhan Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi Indonesia dapat dilihat dari PDB (produk domestik bruto) nasional yang tiap tahun mengalami peningkatan. Pada PDB ini dapat diketahui pendapatan nasional yang merupakan ukuran penting kinerja ekonomi baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka

panjang. Dalam 5 tahun terakhir, PDB Indonesia menunjukkan peningkatan. Pada tabel 6, akan ditunjukkan peningkatan PDB Indonesia pada tiap tahunnya.

Tabel 5
PDB Indonesia tahun 2001 – 2006 (dalam milyar Rp)

No	Tahun	PDB (Milyar)
1	2001	1.442.984,60
2	2002	1.506.124,40
3	2003	1.577.171,30
4	2004	1.656.516,80
5	2005	1.750.654,10
6	2006	1.846.654,90

Sumber : Dinas Perindustrian.go.id

Keadaan ekonomi suatu negara akan sangat berpengaruh terhadap perkembangan suatu perusahaan. Karena setiap elemen faktor ekonomi dapat membantu atau bahkan dapat merintangi tujuan perusahaan dan kesuksesan atau kegagalan strategi pemasaran yang dilakukan oleh sebuah perusahaan. Bagi suatu perusahaan lingkungan ekonomi dapat menjadi sebuah peluang maupun ancaman. Semakin buruk keadaan ekonomi maka buruk pula perkembangan perusahaan. Begitu pula sebaliknya, semakin baik keadaan ekonomi negara maka bertambah baik perkembangan perusahaan. Kondisi perekonomian Indonesia pada tahun 1997 mengalami situasi yang berat, dimana pada saat tersebut Indonesia mengalami krisis moneter yang juga dirasakan oleh sebagian negara Asia Timur dan Asia Tenggara.

Gejolak pertumbuhan ekonomi nasional juga mempengaruhi perekonomian daerah, salah satunya adalah kota Malang. Karenanya diperlukan kestabilan ekonomi negara dari semua sektor. Pertumbuhan ekonomi kota Malang dapat dilihat dari produk domestik regional bruto (PDRB) pada tabel 6, dimana pada sektor perhotelan prosentase pendapatannya lebih besar dari pada sektor yang lain.

Tabel 6
PDRB Kota Malang Tahun 2000-2005

Sektor	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Pertanian	-2,01	6,47	-4,61	0,37	0,17	0,68
Pertambangan dan Penggalian	4,44	1,66	1,30	1,19	1,68	0,46
Industri Pengolahan	0,45	5,77	3,05	3,84	5,26	3,47
Listrik, Gas, dan Air Bersih	2,83	2,90	0,29	3,77	5,63	2,77
Perdagangan, Hotel, dan restoran	3,72	1,74	2,42	5,21	7,11	4,41
Angkutan dan Komunikasi	1,60	-12,48	3,43	2,51	4,61	4,45
Keuangan, Persewaan, dan Jasa Perusahaan	-4,87	7,15	4,56	3,82	5,70	5,59
Jasa-Jasa	2,88	3,17	4,82	3,93	4,92	5,17
Bangunan	-3,78	0,78	9,82	3,58	5,48	6,50

Sumber : BPS Kota Malang

Dari tabel 6 terlihat adanya perkembangan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2001 untuk sektor perdagangan, hotel dan restoran, pertumbuhannya sebesar 1,74%. Dimana tingkat pertumbuhan pada tahun 2001 menurun dari dibandingkan dengan tahun 2000. Penurunan tersebut merupakan dampak dari keadaan keamanan yang kurang mendukung. Kemudian pada tahun 2002 keadaan ekonomi kota Malang mulai menunjukkan peningkatan yang baik. Di tahun 2004 merupakan peningkatan cukup baik dibandingkan 4 tahun sebelumnya yang mencapai 7,45%. Pertumbuhan dari tahun ke tahun ini menggambarkan keadaan pada sektor perdagangan, hotel dan restoran memiliki prospek yang cukup baik.

2) Inflasi

Inflasi merupakan alat pendeteksi perbandingan antara uang yang beredar dengan jumlah barang yang ada. Inflasi terjadi apabila jumlah uang yang beredar lebih sedikit dari pada jumlah barang yang beredar, sehingga terjadi kenaikan harga barang. Angka inflasi yang berfluktuasi

menggambarkan ukuran besarnya gejolak yang terjadi. Untuk lebih jelasnya, dibawah ini merupakan tabel rata-rata Inflasi tahun kalender 2001– 2006.

Tabel 7
Rata-rata Inflasi Nasional tahun 2001 – 2006

No	Tahun	Inflasi (%)
1	2001	9.35 %
2	2002	12.55%
3	2003	10.03%
4	2004	5.06 %
5	2005	6.40 %
6	2006	17.11 %

Sumber : Bps.go.id

Dari tabel diatas, diketahui angka inflasi yang berubah-ubah dari tiap tahun. Tahun 2001 angka inflasi menunjukkan 9,35% dan meningkat dua tahun berturut hingga tahun 2003. Selanjutnya tahun 2004 penurunan angka inflasi menjadi 5,06% yang dipengaruhi masih belum stabilnya keadaan ekonomi Indonesia. Akan tetapi di tahun 2005 sedikit meningkat menjadi 6,40%. Peningkatan yang relatif kecil ini diakibatkan pemerintah melakukan 2 kali kenaikan harga BBM. Kenaikan BBM mempengaruhi daya beli masyarakat, dimana kenaikan tersebut diikuti dengan kenaikan harga pada sektor-sektor yang lain. Dalam tahun 2006 laju inflasi nasional mencapai 17,11% semua hal itu juga mempengaruhi laju inflasi di kota Malang yang juga mengalami fluktuasi.

3) Nilai Tukar Rupiah

Nilai tukar Rupiah terhadap Dollar masih mengalami posisi yang belum stabil, sehingga dapat mengurangi daya beli konsumen terhadap barang maupun jasa yang ada. Semakin tinggi nilai tukar menjadikan harga jual terhadap barang dan jasa semakin tinggi pula, karena Indonesia pada kebutuhan barang tertentu masih harus membeli dari negara lain. Dalam 5 tahun terakhir , tepatnya tahun 2002-2006 kondisi nilai tukar Rupiah terhadap Dollar mengalami fluktuasi yang relatif tinggi, yaitu rata-rata antara Rp 8000,00 hingga Rp 10.000,00 per Dollarnya. Ini menjadikan kemampuan daya beli masyarakat menjadi menurun disebabkan tingginya

nilai tukar Rupiah yang menjadikan harga barang dan jasa mengalami kenaikan. Pada tabel 8 dibawah ini akan ditunjukkan *kurs* atau nilai tukar mata uang Rupiah terhadap USD.

Tabel 8
Rata-rata Nilai Tukar Rp terhadap Dollar tahun 2002-2006

No	Tahun	Dollar USD)	Rupiah
1	2002	1\$	Rp 8.940,00
2	2003	1\$	Rp 8.465,00
3	2004	1\$	Rp 9.290,00
4	2005	1\$	Rp 9.830,00
5	2006	1\$	Rp 9.020,00

Sumber : Statistik Ekonomi, BI

4.B.1.d. Teknologi

Kemajuan teknologi saat ini cukup membantu perusahaan untuk mempermudah menjalankan aktivitas usaha yang mereka jalankan. Mesin fax, telepon, internet merupakan bentuk dari kemajuan teknologi dalam sebuah hotel juga tidak terkecuali untuk bisa memanfaatkan kemajuan teknologi.

Hotel Spleindid Inn salah satunya juga mengikuti perkembangan teknologi yang ada, guna menunjang produk yang mereka hasilkan untuk dipasarkan. Selain memiliki mesin fax dan telephone, teknologi Internet merupakan salah satu yang dimanfaatkan hotel sebagai sarana memperluas informasi produknya. Melalui *website* yang dimiliki hotel Splendid Inn, semua orang bisa mendapatkan informasi atau segala sesuatunya yang berkaitan dengan hotel tersebut dan hal itu merupakan kekuatan bagi hotel. Dimana semakin banyak orang mengunjungi *website* hotel, semakin besar pula informasi tersebar luas. Dengan demikian diharapkan bisa mendatangkan tamu dan pada akhirnya meningkatkan penjualan produk atau jasa hotel yang dimilikinya.

Seiring kemajuan teknologi yang ada, tidak membutuhkan biaya yang sedikit untuk bisa memanfaatkan berbagai kemajuan teknologi yang ada. Mulai dari peralatan yang dibutuhkan cukup mahal hingga pada operasionalnya yang membutuhkan latihan. Hal tersebut merupakan kendala yang banyak dihadapi perusahaan.

Untuk mengikuti perkembangan teknologi ini memrlukan biaya yang

relatif besar, bagi perusahaan yang tidak bermodal yang cukup, mungkin kemajuan teknologi seperti Internet akan ditanggguhkan tetapi pada perusahaan yang memiliki modal yang besar, kemajuan teknologi akan terus diikuti, karena pada dasarnya semua perusahaan ingin meningkatkan penjualan yang akhirnya mendapatkan keuntungan.

4.B.1.e. Politik dan Keamanan

Kestabilan politik menjadi begitu mutlak bagi dunia kepariwisataan terutama bagi negara-negara yang menjadikan pariwisata sebagai ujung tombak devisanya. Wisatawan terutama yang berasal dari mancanegara cenderung memperhatikan kondisi keamanan suatu negara atau dengan kata lain membutuhkan jaminan keamanan sebelum melakukan kunjungan wisata pada suatu daerah atau negara. Adanya *travel warning* dari negara asalnya merupakan suatu hal yang mereka pertimbangkan.

Indonesia dalam satu dasawarsa terakhir mengalami kondisi yang tidak mendukung, sehingga mengurangi jumlah kunjungan wisatawan lokal maupun mancanegara. Krisis moneter, pemilu, kerusuhan didaerah-daerah, bencana alam, ancaman bom, terlebih lagi serangan teroris yang menewaskan banyak wisatawan asing menjadi hal utama pertimbangan mereka. Perasaan khawatir akan keselamatan terhadap kondisi keamanan Indonesia mengganggu sumber devisa negara. Hal ini tidak hanya berdampak pada pariwisata saja, melainkan, sarana penunjangnyapun turut merasakan dampak dari keadaan politik dan keamanan negara.

Perhotelan sebagai sarana penunjang dan bagian dari industri pariwisata, sangat membutuhkan kestabilan politik dan keamanan. Ini merupakan tugas pemerintah untuk dapat menciptakan keadaan yang aman. Namun hingga dengan saat ini masih sering terjadi kerusuhan-kerusakan, ancaman bom dan lain sebagainya.

4.C.2. Lingkungan Industri

4.B.2.a. Ancaman Pendetang Baru

Prospek dalam bisnis perhotelan saat ini dan yang akan datang cukup menjanjikan, tidak bisa dipungkiri semakin banyaknya hotel-hotel baru bermunculan menjadikan iklim persainganpun semakin tajam. Dalam bisnis ini

memerlukan modal yang besar, bukan berarti modal besar hanya untuk fasilitas yang nantinya terdapat dalam hotel, melainkan meliputi seluruh bagian hotel, yaitu *eksterior*, *interior* hotel, perluasan lahan, dekorasi gedung hingga pada operasionalnya.

Tabel 9
Jumlah hotel tahun 2004-2006

No	Tahun	Jumlah
1	2004	51
2	2005	57
3	2006	60

Sumber : Dinas Pariwisata Malang

Munculnya pendatang baru dalam usaha hotel di kotamadya Malang bisa dikatakan cukup pesat. Pada tahun 2004 jumlah hotel yang terdaftar pada Dinas Parinkom kota Malang sebanyak 51 unit, dalam kurun waktu satu tahun menunjukkan peningkatan sebanyak 6 unit hotel baru. Sehingga dalam tahun 2005 menjadi 57 unit. Bisnis perhotelan memiliki prospek yang cukup baik terbukti terjadi peningkatan jumlah hotel yang ada di kota Malang ini, dan pada tahun 2006 total hotel yang ada sejumlah 60 unit. Hal ini menandakan bahwa usaha ini memiliki prospek yang cukup menjanjikan di masa mendatang sehingga menarik para pelaku bisnis untuk membuat usaha yang serupa. Dengan munculnya pendatang baru dalam usaha perhotelan, menjadikan hal tersebut sebagai ancaman yang dihadapi hotel Splendid Inn.

4.B.2.b. Ancaman Produk Pengganti

Munculnya produk pengganti menjadi sebuah ancaman serius dalam industri ini. Produk pengganti merupakan produk sejenis yang menunjukkan keseragaman fungsi . Pada suatu industri. Keseragaman fungsi maksudnya memiliki kegunaan yang sama dengan hotel yaitu memberikan jasa penginapan dan fasilitasnya. Produk pengganti tersebut dapat berupa penginapan, wisma, *guest house*, losmen. Munculnya produk pengganti atau substitusi ini, menjadikan persaingan semakin tinggi, Tabel 10 dibawah ini adalah akomodasi lainnya selain hotel yang terdapat di kotamadya Malang dimana memiliki kesamaan fungsi seperti halnya hotel, yaitu :

Tabel 10
Akomodasi selain hotel di kotamadya Malang

No	Nama	Alamat	Jenis
1	Telogo Mas	Jl. Baiduri Mapan	Penginapan
2	Podomoro	Jl. Laks. Martadinata	Penginapan
3	Gress	Jl. Kahayan 6	Homestay
4	Windhu Kencana	Jl. Kol. Sugiono 52	losmen
5	Bhaswara	Jl. Mayjen M. Wiyono	Wisma
6	Melati	Jl. Mayjen M Wiyono	Wisma

Sumber : BPS (Malang dalam angka)

Pemilihan produk pengganti bagi tamu menjadi suatu perhatian yang penting bagi pengusaha hotel. Alasannya, dengan pertimbangan harga, pelayanan, dan keanekaragaman fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan tamu. Karena beberapa alasan tersebut, memungkinkan bagi tamu untuk menentukan pilihan mereka dalam memakai jasa penginapan mana yang diinginkan. Bisa juga yang awalnya selalu memakai hotel bintang kemudian berubah memakai hotel melati.

4.B.2.c. Kekuatan Tawar-menawar Pembeli

Pembeli disini berarti tamu yang akan menggunakan jasa hotel yang bisa berupa wisatawan lokal ataupun mancanegara. Kekuatan tawar-menawar tergantung dari seberapa besar jumlah nominal yang harus dibayar oleh tamu dengan apa yang mereka dapatkan dari jumlah yang dibayarkan. Pada hotel Splendid Inn ini, para tamu yang akan menggunakan jasanya ditawarkan dengan beberapa pilihan produk yang dijual beserta fasilitas yang akan didapatkan.

Tabel 11
Jenis dan Harga kamar

No	Jenis kamar	Harga
1	Semi suit	Rp. 175.000
2	Standart a	Rp. 155.000
3	Satandart b	Rp. 140.000

Sumber: Hotel Splendid Inn

Produk yang dimiliki hotel Splendid Inn berupa kamar hotel yang terbagi menjadi 3 jenis dan memiliki tingkat harga yang berbeda antara kamar yang satu

dengan yang lain dikarenakan pada tiap jenis kamar fasilitas yang terdapat didalamnya berbeda pula. Pada tabel dibawah ini akan ditunjukkan variasi kamar beserta harga yang dimiliki hotel Splendid Inn. Dengan adanya variasi harga dari yang paling mahal hingga paling murah dan produk yang ditawarkan oleh hotel Splendid Inn, maka calon tamu dapat memilih sesuai keinginan mereka atau sesuai kemampuan mereka, sehingga dapat dilihat kemampuan tawar menawar dari tamu dengan dipilihnya salah satu produk dari hotel Splendid Inn.

4.B.2.d. Kekuatan Tawar-menawar Pemasok

Suatu hotel tentu memerlukan sesuatu yang mereka butuhkan untuk mendukung kinerjanya, baik dalam operasional maupun bahan baku. Untuk dapat menjual produknya yang berupa kamar, perlu adanya kerja sama dengan pemasok dalam arti yang dapat mendatangkan tamu dan pada akhirnya menggunakan produk hotel. Begitu juga dengan produk sampingan yang berupa restoran, dalam sebuah hotel pasti memperhatikan persediaan bahan bakunya untuk menjaga agar tidak terjadi kekurangan yang nantinya bisa mengganggu kinerja.

Banyaknya pemasok menjadikan pihak hotel menentukan sendiri yang dipercayai untuk memasok kebutuhan mereka, sehingga perlu lebih selektif dalam menentukannya. Kualitas baik dan harga bersaing yang diberikan oleh pemasok menjadi penilaian dalam memakai jasanya.

4.B.2.e. Persaingan dalam Industri

Dalam suatu usaha perhotelan memang tidak terlepas dari adanya persaingan, semakin banyaknya hotel yang muncul menambah iklim persaingan yang ketat. Hotel-hotel yang ada di kota Malang saat ini tentunya merasakan hal itu. Akan tetapi pemilihan pesaing tidak meliputi seluruh hotel yang ada, melainkan bisa melihat dari kelas, segmen pasar atau juga lokasi hotel.

Hotel Splendid Inn hingga merupakan satu-satunya hotel kelas bintang 1 dari seluruh hotel yang ada di kota Malang. Meskipun demikian bukan berarti tidak memiliki pesaing. Pada lokasi hotel Splendid Inn berada, ada 2 hotel yang dijadikan pesaingnya karena prototipe yang dimiliki kedua hotel tersebut hampir

sama dengan yang dimiliki oleh Splendid Inn, yaitu hotel Montana dan Kartika Kusuma.

Dalam perusahaan tentunya menginginkan keuntungan yang setinggi-tingginya. Baik dari segi produk yang laku terjual ataupun jasa yang diberikan untuk memuaskan pemakainya, sehingga memacu pemilik perusahaan untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya dengan memanfaatkan segala kelebihan yang dimilikinya untuk dapat terjun kedalam iklim persaingan yang kian meruncing. Namun untuk dapat mencapai yang diinginkan atau yang menjadi tujuan perusahaan, maka perlu adanya kelebihan yang dapat digunakan sebagai kekuatan atau daya tarik perusahaan supaya mampu menarik minat para pemakainya.

Hotel Splendid Inn yang bergerak dibidang jasa, khususnya jasa sewa kamar beserta fasilitas yang ditawarkannya, juga merasakan adanya iklim persaingan dengan hotel-hotel lain di Kota Malang. Banyaknya hotel yang muncul menjadi pemacu semangat sendiri bagi hotel Splendid Inn untuk dapat terus berada dalam usaha ini. Mulai hotel kelas melati hingga hotel bintang sering kita jumpai dikota ini yang semakin menjamur. Dengan banyaknya jumlah hotel yang ada, maka setiap hotel memiliki pesaing, baik pesaing berdasarkan kelas ataupun prototipe hotel yang hampir sama.

Dalam kelas bintang, memang hotel Splendid Inn tidak memiliki pesaing, bukan berarti hotel ini tidak memiliki pesaing. Bagi hotel ini, yang menjadi pesaing potensial adalah hotel yang memiliki prototipe yang hampir sama, yaitu berada pada lokasi yang berdekatan, memiliki kesamaan pasar sasaran tamu kelas menengah, jumlah kamar, jumlah tenaga kerja, room rate serta fasilitas. Pada lokasi hotel Splendid Inn ini berdiri, menjadikan hotel Kartika Kusuma dan hotel Montana merupakan pesaingnya.

Pada tabel 12, akan ditunjukkan hotel-hotel yang ada di kotamadya Malang, dari yang berstandar bintang hingga melati. Semakin bertambah banyaknya hotel yang ada, tentu mampu menciptakan kondisi persaingan yang semakin tinggi dan semakin tajam diantara industri yang sejenis. Meskipun memiliki perbedaan standar atau kelas pada tiap-tiap hotel yang ada.

Tabel 12
Data Hotel di Kotamadya Malang

No	Nama Hotel	Alamat	Kelas
1	Kartika Graha	Jl. Jagung Suprpto 17	Bintang 4
2	Regent's park	Jl. Jagung Suprpto 12-16	Bintang 3
3	Graha Cakra	Jl. Cerme	Bintang 3
4	Tugu Park	Jl. Tugu 3	Bintang 3
5	Gajah Mada	Jl. Dr. Cipto	Bintang 3
6	Santika	Jl. Letjend Sutoyo 69	Bintang 3
7	The Grand Palace	Jl. Ade Irma Suryani 23	Bintang 3
8	Pelangi I	Jl. Merdeka Selatan 3	Bintang 2
10	Splendid Inn	Jl. Majapahit 4	Bintang 1
11	Aloha	Jl. Gajah Mada 7	Melati
12	Arjuna	Jl. S. riyadi 122	Melati
13	Agung	Jl. A.I.S. Nasution 23	Melati
14	Bahagia	Jl. Letjen S. Parman 45	Melati
15	Emma	Jl. Trunojoyo 21	Melati
16	Helios	Jl. Patimura 37	Melati
17	Griyo Margosuko	Jl. KH. A. Dahlan 40-42	Melati
18	Megah mansion	Jl. L. Martadinata 9	Melati
19	Megawati	Jl. PB. Sudirman 99	Melati
20	Mutiara	Jl. Jagung Suprpto	Melati
21	Malinda	Jl. Z. Arifin 30-32	Melati
22	Nara	Jl. Raya Arjosari	Melati
23	Montana I	Jl. Kahuripan 9	Melati
24	Montana II	Jl. Candi Panggung 2	Melati
25	Menara	Jl. Pajajaran 5	Melati
26	Setia Budi	Jl. Patimura 71A	Melati
27	Malang	Jl. Zainul Arifin 85	Melati
28	Palem I	Jl. Hasanudin 10	Melati
29	Palem II	Jl. MH. Thamrin 15	Melati
30	Puspasari	Jl. Kol. Sugiono 1/9	Melati
31	Pinus	Jl. SP. Sudarmo	Melati
32	Riche	Jl. Basuki Rachmad 1	Melati
33	Santoso	Jl. KH. A. Salim 22	Melati
34	Sampurna	Jl. Kol. Sugiono 116	Melati
35	Simpang Tiga	Jl. A. Margono 56	Melati
36	Sriwijaya	Jl. A. Munandar 43	Melati
37	Serayu	Jl. Serayu 3	Melati
38	Tosari	Jl. KH. A. Dahlan 31	Melati
39	Windu Kencono	Jl. Kol. Sugiono 46	Melati
40	Wilis Indah	Jl. Doktor Wahidin 40	Melati
41	Mandala Puri	Jl. PB. Sudirman 81	Melati
42	Armi	Jl. Kaliurang 63	Melati
43	Tirto	Jl. Teluk Etna 133	Melati
44	Pajajaran Park	Jl. Letjen Sutoyo 178	Melati

45	Flamboyant	Jl. S. Parman 24	Melati
46	Royal Inn	Jl. Tenaga Baru 1/5	Melati
47	Emma Mustika Sari	Jl. L. Martadinata 18-24	Melati
48	Camellia	Jl. Dr. Cipto 24	Melati
49	Kahuripan	Jl. Kahuripan 11	Melati
50	Nugraha	Jl. P. Suroso 16	Melati
51	Kartika Kusuma	Jl. Kahuripan 12	Melati
52	Kalpataru	Jl. Kalpataru 41	Melati
53	Griyo Asri	Jl. Mayjen Panjaitan 92B	Melati
54	Trio Indah I	Jl. Jagung Suprpto 18-20	Melati
55	Pelangi II	Jl. Gajayana	Melati
56	Arjosari	Jl. Raden Intan	Melati
57	Garuda	Jl. Letjend Sutoyo 17	Melati
58	Kosabra I	Jl. Gresik	Melati
59	Kosabra II	Jl. Gresik	Melati
60	Trio Indah II	Jl. Brigjen S. Riadi 1-3	Melati

Sumber : Dinas Pariwisata Kota Malang 2006

4.C. LINGKUNGAN INTERNAL

4.C.1. Pemasaran

4.C.1.a. Produk

Hotel Splendid merupakan sebuah usaha jasa, yang khususnya menyediakan akomodasi penginapan. Untuk mendapatkan pendapatan yang maksimal seperti dalam usaha lain pada umumnya, ditawarkan dua macam produk. Kedua macam produk tersebut dibedakan menjadi produk utama dan produk sampingan. Yang merupakan Produk utama ini adalah sumber pendapatan utama hotel.

Produk utama yang dihasilkan oleh hotel Splendid Inn berupa persewaan kamar-kamar kepada tamu yang membutuhkan sarana untuk tidur atau menginap yang sampai dengan saat ini berjumlah 27 kamar. Ada beberapa jenis kamar yang ditawarkan dan terdapat perbedaan antara yang satu dengan yang lain, begitu juga fasilitas yang berada didalamnya. Persewaan kamar ini menjadi sumber pendapatan yang utama. Jenis dan fasilitas kamar yang ditawarkan, disajikan pada tabel 13 halaman selanjutnya.

Tabel 13
Jenis dan Fasilitas Kamar Hotel Splendid Inn

No	Jenis	Jumlah	Fasilitas
1	Semi Suite	5	Ruang tamu, lemari es, kamar mandi dengan air panas dan air dingin, <i>TV Color</i> , telepon, lemari pakaian, AC, twin bed, <i>breakfast</i> dan snack sore.
2	Standar A	6	Kamar mandi dengan air panas dan air dingin, <i>TV Color</i> , telepon, lemari pakaian, AC, twin bed, <i>breakfast</i> dan snack sore.
3	Standar B	16	Kamar mandi dengan air panas dan air dingin, <i>TV Color</i> , telepon, lemari pakaian, kipas angin (<i>fan</i>), twin bed, <i>breakfast</i> dan snack sore.

Sumber: Hotel Splendid Inn

Dalam hal penentuan persediaan kamar, hotel Splendid Inn menggunakan ketentuan jumlah hari dalam setahun adalah 363 dikalikan dengan jumlah kamar sebanyak 27, dan menghasilkan angka sebesar 9801. Dari hasil perhitungan tersebut, angka 9801 merupakan persediaan kamar yang ada dalam setahunnya. Adapun tingkat hunian (*occupancy*) yang ditetapkan rata-rata sebesar 30% dari persediaan kamar. Sehingga target penjualan kamar dalam satu tahun berdasarkan perhitungan ditetapkan sebesar 2940 kamar.

Selain itu, jika tamu menginginkan tambahan kasur (*extra bed*) juga bisa. Namun penambahan tersebut dikenakan biaya lagi. Untuk menambah pemasukan yang maksimal, juga disediakan usaha lain yang merupakan usaha atau produk sampingan hotel, sehingga tidak hanya menyewakan kamar saja. Produk sampingan hotel Splendid Inn atau usaha penunjang ada beberapa macam yaitu berupa Restaurant, Bar, Laundry, Rent Car, Safety Deposit Box.

Beberapa fasilitas lain yang ada dan bisa dimanfaatkan oleh tamu adalah *taxi service*, kolam renang, billiard, kebugaran, *jogger* information (informasi mengenai pariwisata).

4.C.1.b. Harga

Harga kamar (*room rate*) yang ditetapkan oleh hotel Splendid Inn berdasarkan pada fasilitas yang tersedia di dalam kamar serta dipengaruhi oleh perekonomian nasional. Fluktuasi ekonomi Indonesia berdampak pada penentuan semua harga yang ditetapkan untuk setiap produk yang dihasilkan. Penetapan harga tersebut sudah termasuk pelayanan (*service*) yang diberikan. *Room rate* hotel Splendid Inn dapat dilihat di pada tabel 14 berikut.

Tabel 14
Room's Rate

No	Jenis kamar	Harga
1	Semi suit	Rp. 175.000,00
2	Standard A	Rp. 155.000,00
3	Standard B	Rp. 140.000,00
*	Extra Bed	Rp. 50.000,00

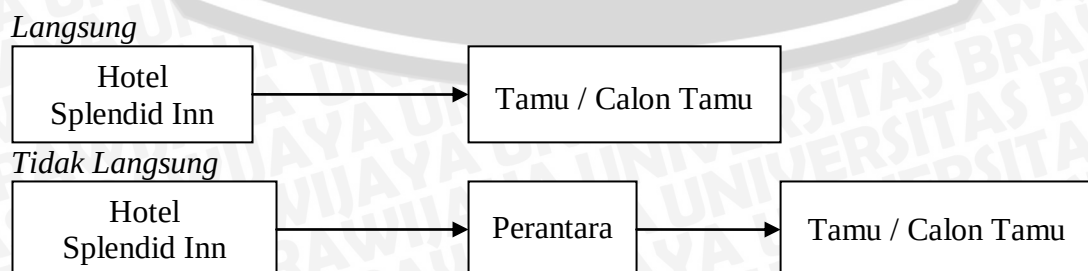
Sumber : Hotel Splendid Inn

Kebijakan harga kamar pada tahun 2006 ini mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Dimana kebijakan harga yang dilakukan oleh manager hotel dengan mempertimbangan kondisi perekonomian. Harga terbaru yang ditetapkan pada produknya juga diimbangi dengan pelayanan yang sebaiknya sehingga tamu merasa puas.

4.C.1.c. Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang dilakukan pihak hotel melalui dua cara, yaitu secara langsung dan tidak langsung. Langsung berarti hotel Splendid Inn didatangi sendiri oleh calon tamu. Kemudian tidak langsung yaitu, menggunakan perantara yang berupa agen perjalanan (*travel agent*). Untuk lebih jelasnya, bentuk saluran distribusinya digambarkan pada gambar 8 berikut ini.

Gambar 8
Saluran Distribusi



Daerah pemasaran hotel Splendid Inn meliputi kawasan nasional, regional serta internasional. Untuk daerah pemasaran kawasan regional meliputi kota-kota yang ada di Jawa Timur, seperti Malang, Surabaya, Sidoarjo dan lain sebagainya. Untuk kawasan nasional adalah seluruh kota yang ada di Indonesia. Sedangkan untuk kawasan internasional merupakan wilayah luar Indonesia atau negara-negara asing.

Hotel Splendid inn juga memanfaatkan kemampuan karyawan sendiri sebagai sarana untuk menyalurkan produk jasanya, yaitu dengan jalan langsung berhubungan dengan tamu atau konsumen serta memberikan pelayanan atau *service* sebaik-baiknya ehingga dapat memberikan kesan pada tamu. Saat ini perantara yang bekerja sama dengan hotel adalah Antar Anda Tour, Arcadia.,Mujur Surya Malang.

4.C.1.d. Promosi

Bentuk promosi yang dilakukan oleh hotel Splendid Inn adalah menjadikan tamu sebagai raja. Dengan menjadikan tamu sebagai raja pihak hotel berharap mereka merasa puas akan fasilitas dan pelayanan yang diberikan, dan mereka akan menginformasikan kepada rekan atau relasi mereka agar turut mengkonsumsi produk jasa yang ditawarkan. Pembinaan kualitas karyawan yang dilakukan oleh pihak hotel ditujukan untuk dapat memberikan kepuasan dan juga untuk mempromosikan produk atau jasa yang mereka tawarkan.

Selain itu bentuk promosi lain yang juga dilakukan adalah dengan cara :

- 1) *Outside Selling*, yaitu mencari tamu untuk menjadi pelanggan untuk menginap. Hal ini bersifat impersonal sehingga cara yang dilakukan melalui media massa.
- 2) *Inside Selling* yaitu bersifat personal, karena ini dipengaruhi oleh mutu jasa yang diberikan dan dirasakan oleh tamu.

Kemudian dalam lingkungan hotel Splendid Inn sendiri juga terdapat brosur-brosur yang diletakkan pada posisi yang strategis, dimana tamu yang datang dapat dengan mudah melihat dan membacanya.

4.C.2. Operasional

4.C.2.a. Pemesanan kamar (*reservation*)

Untuk memesan kamar dapat dilakukan dengan beberapa cara seperti melalui telepon, fax, e-mail ataupun langsung datang ke hotel. Kebanyakan dari para tamu yang memesan kamar menggunakan fasilitas telepon. Dimana dengan menggunakan fasilitas tersebut dapat dengan mudah dan cepat mengetahui persediaan kamar yang ada.

4.C.2.b. Check In

Untuk tamu yang hendak *check in* atau telah melakukan pemesanan kamar sebelumnya, maka bisa langsung menuju kamar sesuai dengan yang dipesan. Namun sebelum diberikan kunci kamar hotel, ada beberapa prosedur yang harus dilakukan tamu pada bagian *receptionist* hotel, yaitu :

- 1) Menyerahkan identitas diri atau KTP. Untuk tamu yang perempuan dan laki-laki harus memiliki KTP yang sama atau menunjukkan surat keterangan suami istri.
- 2) Menginformasikan berapa lama menginap.
- 3) Mengisi formulir untuk tamu asing.
- 4) Menerima kunci kamar hotel.
- 5) Membayar biaya sewa kamar.

4.C.2.c. Check Out

Untuk prosedur melakukan *check out*, tamu langsung menginformasikan pada bagian *receptionist* sebelum meninggalkan hotel. Ada beberapa hal yang dilakukan sebelum meninggalkan hotel yaitu :

- 1) Membayar tagihan (*bill*) bila pada saat *check in* belum melakukan pembayaran.
- 2) Mendapat atau menerima kembali kartu identitas diri.
- 3) Menyerahkan kunci kamar hotel.

Hotel Splendid Inn memberikan ketentuan mengenai waktu *check in* dan *check out*. Untuk waktu *check out* ketentuannya adalah pukul 12.00 siang. Akan tetapi hal tersebut bisa berubah dengan melihat waktu *check in* tamu. Bila tamu melakukan *check in* sebelum pukul 06.00 dan sebelumnya, maka tamu harus meninggalkan hotel pukul 12.00 siang pada hari itu juga. Kemudian, bila tamu melakukan *check in* diatas pukul 06.00 pagi, maka waktu *check out* adalah pukul 12.00 siang keesokan harinya.

Selain itu, untuk *booking room*, maka harus membayar sejumlah uang sebagai uang muka. Besar kecil uang muka tersebut tergantung dari kamar yang dipesan. Untuk tamu yang sendiri dalam arti tidak rombongan atau kelompok maka besar uang muka adalah 60% dari tarif kamar. Sedang untuk tamu yang rombongan besarnya uang muka sejumlah setengah atau 50% dari keseluruhan jumlah kamar yang dipesan. Pelunasan uang muka tersebut dilakukan langsung di hotel dan sekurang-kurangnya 1 minggu sebelum *check in*.

4.C.3. Personalia

Hotel Splendid Inn saat ini memiliki karyawan sejumlah 30 orang yang memiliki latar belakang berbeda-beda. Dalam hotel Splendid Inn ini, yang ditekankan pada karyawannya adalah keramahan dan pelayanan yang sebaik-baiknya sehingga memberikan *image* positif. Pelayanan yang dilakukan oleh setiap karyawan difungsikan juga sebagai sarana untuk mempromosikan produk jasa hotel, sehingga disini menuntut adanya kualitas yang benar-benar dapat diandalkan.

Untuk meningkatkan kualitas yang dimiliki karyawan, ada evaluasi kinerja karyawan. Hal tersebut dilakukan untuk mengoreksi kekurangan dan kemudian dilakukan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan wawasan karyawan, karena karyawan memberikan pelayanan serta berhubungan langsung dengan tamu hotel.

4.C.4. Keuangan

Keuangan hotel Splendid Inn mempunyai dua macam pendapatan. Pendapatan utama berasal dari penjualan kamar dan pendapatan sampingan berasal dari penjualan usaha penunjang lainnya, seperti restoran dan bar. Namun, karena menjadi rahasia hotel Splendid Inn, peneliti hanya diberikan informasi keuangan mengenai penjualan kamar. Kondisi keuangan hotel pada periode 2003 hingga 2005 mengalami penurunan. Kemudian pada tahun berikutnya yaitu tahun 2006, terjadi peningkatan pemasukan yang didapatkan dari penjualan kamar selama setahun. Hal tersebut untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 15.

Tabel 15
Penjualan Kamar tahun 2003-2006

No	Tahun	Kamar terjual	Pemasukan
1	2003	2.408	Rp. 309.205.000,00
2	2004	2.305	Rp. 296.410.000,00
3	2005	2.165	Rp. 299.190.000,00
4	2006	2.483	Rp. 381.950.000,00

Sumber : Hotel Splendid Inn

Penurunan penerimaan penjualan kamar yang terjadi dikarenakan fluktuasi ekonomi nasional yang tidak stabil yang secara langsung mempengaruhi pemasukan hotel serta kondisi keamanan Indonesia menjadi faktor yang mempengaruhi tingkat hunian. Karena banyak orang yang memperhatikan kondisi keamanan yang benar-benar menjamin keselamatan mereka, khususnya wisatawan-wisatawan asing sebelum mereka melakukan kunjungan wisata atau dalam urusan pekerjaan.

Dalam tahun 2003 dan 2005, *room rate* yang digunakan tidak mengalami perubahan, sedangkan untuk tahun 2005 dan 2006 terjadi kenaikan. Kemudian untuk rata-rata tingkat hunian yang ditetapkan adalah sebesar 30% per tahun. Kebijakan harga kamar yang diberikan atas dasar perkembangan kondisi ekonomi Indonesia. Dengan adanya perubahan harga kamar atau *room rate*, maka pada setiap tahun prosentase tingkat hunian mengalami perubahan.

Untuk lebih jelasnya pada tabel 16 prosentase tingkat hunian kamar hotel dalam 4 tahun terakhir belum mencapai target yang ditetapkan pertahunnya yaitu sebesar 30%. Pada tahun 2005 tingkat hunian hanya mencapai 21%, yang pada tahun tersebut terjadi perubahan *room rate* dan juga kondisi ekonomi yang masih berfluktuasi menyebabkan terjadinya penurunan tingkat huni kamar.

Tabel 16
Tingkat Hunian (Occupancy) Tahun 2003-2006

No	Tahun	Tingkat Hunian (%)
1	2003	24%
2	2004	23%
3	2005	21%
4	2006	25%

Sumber : Hotel Splendid Inn

4.D. ANALISIS LINGKUNGAN

Setelah mengetahui lingkungan eksternal dan internal perusahaan, selanjutnya untuk mengoptimalkan data yang diperoleh sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan mengenai strategi yang akan diterapkan, maka data yang ada perlu dianalisa untuk mendapatkan informasi yang nantinya dapat dirumuskan strategi pemasaran dan meingimplementasikan strategi yang sudah ditetapkan. Macam-macam analisis yang digunakan adalah:

4.D.1. Analisis EFAS

Analisis EFAS ini berupa peluang dan ancaman yang diperoleh dari lingkungan eksternal perusahaan. Berikut ini adalah peluang yang dimiliki hotel Splendid Inn :

a) Berada pada lingkungan yang mendukung

Kota Malang merupakan daerah yang menguntungkan untuk melakukan bisnis penunjang pariwisata. Letak geografisnya yang berada pada daerah pegunungan, memberikan peluang dan mendukung usaha pariwisata ataupun penunjangnya mengingat Malang memiliki udara yang sejuk. Selain sebagai kota besar kedua di Jawa Timur setelah Surabaya, kota Malang juga menjadi daerah tujuan wisata, yang tentunya akan membuat banyak orang, baik masyarakat lokal maupun mancanegara ingin mengunjungi kota ini. Dengan banyaknya orang yang berkunjung dapat menjadi peluang bagi hotel untuk menjual produknya.

b) Perkembangan teknologi

Penggunaan teknologi yang ada dalam usaha perhotelan mulai banyak dimanfaatkan. Mulai dari desain interior, eksterior hingga sistem informasi yang dapat menunjang pendapatan hotel. Internet sebagai salah satu bentuk kemajuan teknologi informasi, dengan bermacam kemudahan mendapatkan informasi hotel bagi masyarakat luas, membuka peluang bagi hotel untuk bisa menggunakannya yang pada akhir sesuai dengan orientasi usaha hotel adalah adanya laba yang besar.

c) Peningkatan jumlah penduduk

Pertumbuhan jumlah penduduk yang semakin tinggi, mengakibatkan tingkat kepadatan penduduk semakin meningkat. Hal ini memberikan peluang bagi

hotel Splendid Inn untuk memasarkan produknya kemasyarakat. Karena dengan semakin bertambahnya jumlah penduduk maka kesempatan terjadinya peningkatan tingkat hunian menjadi semakin besar. Ini perlu diimbangi dengan penambahan jumlah kamar yang sudah tersedia untuk mengantisipasi lonjakan tamu yang akan menggunakan jasa hotel. Dengan demikian dapat menampung dengan jumlah besar tamu yang ada dan dapat meningkatkan tingkat huni kamar hotel yang pada akhirnya pemasukan yang berasal dari penjualan kamar bertambah.

d) Perkembangan perekonomian yang meningkat

Pada tahun 1997, Indonesia mengalami masa-masa sulit, karena di tahun tersebut mengalami krisis ekonomi. Namun lambat laun perkembangan ekonomi menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun. Kepercayaan dan dukungan masyarakat kepada pemerintah untuk dapat menstabilkan kondisi ekonomi menjadi sebabnya.

Selain beberapa peluang diatas tentunya dari lingkungan eksternalnya juga memiliki ancaman bagi hotel Splendid Inn. Sehingga diharapkan dapat diantisipasi oleh hotel Splendid Inn, ancaman itu antara lain :

a) Keamanan kurang terjamin

Bagi usaha perhotelan dan pariwisata, keamanan menjadi faktor penting. Tamu lokal maupun mancanegara memerlukan adanya jaminan keamanan dari daerah setempat sebelum melakukan kunjungan. Sementara Indonesia dalam 1 dasawarsa terakhir mengalami kondisi keamanan yang memprihatinkan. Maraknya kerusakan yang terjadi didaerah-daerah menghambat kunjungan tamu untuk berwisata, seperti halnya ancaman bom, serangan teroris yang baru terjadi menjadi ancaman bagi industri ini.

b) Banyaknya produk substitusi

Produk substitusi yang mulai bermunculan seperti penginapan, wisma maupun *home stay* adakalanya mampu membuat tamu mengalihkan pilihannya pada akomodasi lain yang memiliki perbandingan harga dan fasilitas yang lebih murah. Munculnya produk pengganti yang sejenis ini perlu diperhatikan dan diikuti perkembangannya secara terus-menerus, karena akan dapat memperketat persaingan antar industri ini.

Adanya pilihan produk pengganti yang sejenis, memberikan pilihan pada tamu untuk berpindah yang semula menggunakan akomodasi hotel menjadi penginapan. Para tamu akan membandingkan harga, fasilitas dan pelayanan yang ditawarkan dari produk pengganti. Produk pengganti yang menarik, akan mampu mengubah minat tamu yang akan menggunakan jasa akomodasi. Oleh karena itu semakin bertambahnya produk substitusi yang ada, maka semakin menambah kondisi persaingan yang ketat.

c) Persaingan yang ketat

Melihat jumlah hotel di kota Malang yang cukup banyak serta produk yang dihasilkannya relatif sama, semakin memperuncing dan memperketat persaingan dalam usaha sejenis. Hotel Splendid Inn yang sudah cukup lama berkecimpung dalam usaha ini, juga turut merasakan peningkatan persaingan yang terjadi. Semakin berkembangnya suatu bisnis, maka pelaku bisnis yang lain akan tertarik untuk melakukan hal yang sama ditambah lagi predikat yang disandang kota Malang sebagai kota wisata.

d) Kemampuan tawar-menawar pembeli

Pembeli merupakan tamu yang akan menggunakan jasa hotel. Dimana kemampuan tamu untuk membayar harga dari produk yang ditawarkan hotel beserta fasilitas dan pelayanannya menjadi ancaman bagi perkembangan pendapatan hotel. Kemampuan pembeli yang lebih kecil dari harga yang ditawarkan tentu saja dapat menurunkan pendapatan. Karena produk yang ditawarkannya tidak dapat sesering mungkin terjual.

Setelah mengetahui peluang dan ancaman yang didasarkan dari lingkungan eksternal hotel, maka selanjutnya pada tabel 17, akan dianalisis dengan matrik EFAS. Skor pada matrik ini akan menunjukkan sejauh mana hotel memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman.

Keterangan bobot pada matrik EFAS :

0,0 : Tidak berpengaruh

0,10 : Pengaruh kecil

0,12 : Pengaruh sedang

0,15 : Pengaruh besar

0,16 : Pengaruh sangat besar

Keterangan rating peluang pada matrik EFAS :

- 1 : Peluang kecil
- 2 : Peluang sedang
- 3 : Peluang tinggi
- 4 : Peluang sangat tinggi

Keterangan rating ancaman pada matrik EFAS :

- 1 : Ancaman sangat tinggi
- 2 : Ancaman tinggi
- 3 : Ancaman sedang
- 4 : Ancaman kecil

Tabel 17
Matrik EFAS Hotel Splendid Inn

No	Faktor strategis eksternal	Bobot	Rating	Skor
	Peluang			
1	Berada pada lingkungan yang mendukung	0,16	4	0,64
2	Perkembangan teknologi	0,13	3	0,39
3	Pertumbuhan penduduk	0,10	3	0,30
4	Perkembangan perekonomian yang meningkat	0,12	4	0,48
	Ancaman			
1	Keamanan kurang terjamin	0,15	1	0,15
2	Banyaknya produk substitusi	0,12	3	0,36
3	Persaingan yang ketat	0,12	2	0,36
4	Kemampuan tawar-menawar pembeli	0,10	3	0,30
Jml		1,00		2,98

Sumber : Data diolah

Skor rata-rata dalam matrik EFAS adalah 2,50. Dari matrik EFAS diatas, diperoleh skor 2,98 dimana skor tersebut berada diatas rata-rata yang berarti hotel Splendid inn dapat memanfaatkan peluang yang ada dengan meminimalkan ancaman yang dihadapi.

4.D.2. Analisis IFAS

Proses analisis ini pada dasarnya sama dengan analisis EFAS, yang membedakannya adalah pada faktor-faktornya. Berdasarkan analisis lingkungan internal diketahui faktor pada analisis IFAS ini adalah yang merupakan kekuatan dan kelemahan, yaitu :

a) Kekuatan**1) Hotel telah lama berdiri**

Hotel Splendid Inn didirikannya pada tahun 1973, sehingga telah berumur 35 tahun dan ini merupakan kekuatan yang dimilikinya, karena dengan lama berdirinya menjadikan hotel Splendid Inn cukup dikenal oleh masyarakat luas, baik masyarakat kota Malang sendiri ataupun luar. Hal ini dapat memberikan citra bahwasannya hotel Splendid Inn memiliki nilai sejarah karena menggunakan sebuah bangunan tua sejak jaman Belanda. Dengan citra yang dimilikinya, memungkinkan untuk menarik tamu untuk mengetahui lebih jauh tentang hotel ini. Semakin banyaknya yang mengetahui keberadaan hotel tersebut, maka bisa dijadikan nilai tambah diantara hotel-hotel lain yang ada di kota Malang.

2) Lokasi yang strategis

Pemilihan lokasi berdirinya sebuah hotel bisa dijadikan faktor yang menentukan keberhasilan suatu usaha. Kota Malang merupakan daerah yang menguntungkan dalam melakukan bisnis hotel. Letak geografisnya yang berada disekitar pegunungan menjadikan kota Malang tepat sebagai daerah wisata dengan iklimnya yang sejuk. Selain itu lokasi berdiri hotel Splendid Inn cukup mendukung, dimana berada dipusat kota Malang. Hal lain yang membuat lokasi bisa menguntungkan bisa dilihat dari intensitas lalu lintas kendaraan yang melaluinya. Untuk mencapai hotel Splendid Inn tidak sulit karena berada dipinggir jalan besar yang mudah ditemukan dengan lalu lintas yang cukup padat.

3) Produk yang bervariasi

Sebuah usaha perhotelan sebagai produk utama tentunya adalah penyediaan kamar. Hotel Splendid Inn memiliki 3 jenis kamar yang bisa dipilih oleh tamu yang akan menggunakannya. Jenis kamar tersebut adalah semi suit, standard a dan standard b. Fasilitas yang didapatkan dari tiap jenis kamar sudah cukup baik. Dengan adanya variasi kamar, maka tamu dapat menentukan pilihan sesuai kebutuhannya. Ketiga produk utama tersebut telah mampu memenuhi keinginan tamu, baik dalam segi kualitas maupun pelayanan. Hal ini membuat hotel mampu bertahan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Semakin menarik produk yang ditawarkan, maka kemungkinan tingkat hunian akan menjadi bertambah tinggi.

4) Harga mampu bersaing

Penetapan harga pada produk hotel yang dihasilkan mampu bertahan dalam persaingan industri sejenis. Harga yang dapat terjangkau dengan semua fasilitas dan pelayanannya bisa digunakan sebagai alat untuk menarik tamu yang akhirnya meningkatkan pendapatan hotel Splendid Inn. Meski harga yang ditetapkan saat ini sedikit diatas harga hotel pesaingnya, namun harga ini sesuai dengan pelayanan yang diberikan.

b) Kelemahan

1) Promosi kurang gencar

Hotel Splendid Inn selama ini berpromosi dengan cara dari orang ke orang. Dengan promosi seperti ini kurang efektif, karena penyebaran informasi hanya terbatas dari orang-orang mengetahui atau telah menggunakan jasa hotel ini yang kemudian diharapkan akan menceritakan pada teman atau relasinya. Kurangnya cara berpromosi yang dilakukannya akan dapat mengurangi pendapatan, dimana dengan semakin luasnya informasi sebuah hotel dengan produk dan fasilitas yang ditawarkannya, maka akan kemungkinan peningkatan tingkat huni akan diperoleh yang pada akhirnya keuntungan akan didapatkan.

Kegiatan promosi memegang peran penting untuk mengenalkan hotel tentang dimana lokasinya, produk apa saja yang ditawarkan beserta fasilitas dan pelayanannya, harga, dan lain sebagainya. Promosi yang gencar dapat dilakukan, selain untuk memperluas pangsa pasar juga dapat membantu meningkatkan tingkat hunian kamar hotel.

2) Kurangnya Fasilitas

Keaneka ragaman fasilitas sebuah hotel menjadi daya tarik yang nantinya diharapkan mampu mendatangkan tamu. Sejauh ini, fasilitas menarik yang dimiliki hotel Splendid Inn adalah sebuah kolam renang. Penambahan fasilitas pada hotel Splendid Inn perlu dilakukan untuk menjadikan hotel ini memiliki kekuatan mendatangkan tamu. Selain itu dengan semakin banyaknya fasilitas yang dimiliki maka hal itu dapat menjadi daya tarik hotel yang membedakan

dengan hotel-hotel yang lain. Kebanyakan tamu memilih hotel karena memiliki harga yang murah, namun tidak sepenuhnya seperti itu para tamu atau calon tamu juga melihat atau membandingkan fasilitas-fasilitas apa saja yang ada pada hotel tersebut.

3) Kerjasama agen

Untuk meningkatkan hunian kamar hotel, perlu adanya kerjasama dengan perantara yang dapat mendatangkan tamu. Disamping dapat memperluas pangsa pasar hotel, juga dapat digunakan sebagai alat berpromosi, karena setiap hotel umumnya menggunakan tolak ukur keberhasilannya melalui tingkat hunian yang tinggi. Hotel Splendid Inn memiliki kerjasama dengan agen perjalanan wisata, namun bentuk kerjasamanya tidak terikat. Saat ini agen perjalanan yang menjadi penghubung antara hotel dengan calon tamu sebanyak 3 agen. Perlunya memperbanyak kerjasama dengan perantara yang mampu mendatangkan tamu bagi hotel perlu dilakukan untuk menunjang eksistensi hotel menghadapi persaingan yang kian ketat.

4) Jumlah kamar yang sedikit

Kamar yang dimiliki hotel Splendid Inn relatif sedikit, sehingga kurang dapat memaksimalkan pendapatan atau penerimaan penjualan kamar yang ditawarkan. Produk yang ditawarkan sudah bervariasi, namun perlu adanya penambahan jumlah produk yang dihasilkannya untuk menunjang pendapatan yang lebih besar. Dengan adanya penambahan kamar, maka dapat mengantisipasi tamu yang akan menginap sementara mereka belum melakukan pemesanan sebelumnya. Sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada dimana pertumbuhan penduduk dan semakin seringnya tamu baik tamu lokal maupun mancanegara yang berdatangan ke kota Malang ini, baik dalam rangka dinas maupun murni untuk berwisata.

Pembobotan dilakukan berdasarkan pendapat dari manajemen hotel. Setelah mengetahui kekuatan dan kelemahan dari internal hotel, maka dari kedua faktor strategis tersebut dimasukkan ke matrix IFAS pada tabel 18 yang akan diperoleh skor nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hotel pesaingnya.

Tabel 18
Matrik IFAS Hotel Splendid Inn

No	Faktor strategis Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
1	Hotel telah lama berdiri	0,11	3	0,33
2	Lokasi yang strategis	0,14	4	0,56
3	Produk yang bervariasi	0,17	4	0,68
4	Harga mampu bersaing	0,14	3	0,42
Kelemahan				
1	Promosi kurang gencar	0,11	1	0,11
2	Fasilitas	0,14	2	0,28
3	Kerjasama agen	0,08	3	0,24
4	Jumlah kamar sedikit	0,11	2	0,22
Jml		1,00		2,84

Sumber : Data diolah

Keterangan bobot pada matrik IFAS :

0,0 : Tidak berpengaruh

0,08 : Pengaruh kecil

0,11 : Pengaruh sedang

0,14 : Pengaruh besar

0,17 : Pengaruh sangat besar

Keterangan rating kekuatan pada matrik IFAS :

1 : Kekuatan kecil

2 : Kekuatan sedang

3 : Kekuatan tinggi

4 : Kekuatan sangat tinggi

Keterangan rating kelemahan pada matrik IFAS :

1 : Kelemahan sangat besar

2 : Kelemahan besar

3 : Kelemahan sedang

4 : Kelemahan kecil

Dengan skor sebesar 2,84 yang diperoleh dari matrik IFAS diatas, dan skor tersebut berada diatas skor rata-rata 2,50, maka hotel Splendid Inn mampu memanfaatkan kekuatan yang ada serta mengatasi kelemahan yang terdapat hotel.

4.D.3. Competitive Profil Matrix

Untuk mengetahui posisi relatif hotel Splendid Inn diantara kedua pesaing potensialnya, maka dengan matrik profil kompetitif hotel ini akan dianalisis. Penyusunan matrik ini sama dengan matrik EFAS atau IFAS dengan memberikan bobot dan rating untuk masing-masing faktor yang akan dibandingkan dengan pesaingnya. Faktor-faktor yang terdapat pada matrik CP ini berfokus pada faktor internal dan lebih luas serta tidak dikelompokkan kedalam kekuatan dan kelemahan seperti pada matrik IFAS. Pada tabel 19 akan ditunjukkan matriknya. Berikut ini keterangan rating pada CP matrik.

- ❖ Rating 1, jika hotel yang diteliti sangat lemah dibanding pesaingnya.
- ❖ Rating 2, jika hotel yang diteliti sedikit lebih lemah dibanding pesaingnya.
- ❖ Rating 3, jika hotel yang diteliti sedikit lebih kuat dibanding pesaingnya.
- ❖ Rating 4, jika hotel yang diteliti jauh lebih kuat dibanding pesaingnya.

Tabel 19
Competitive Profile Matrix

F. Strategis	Bobot	H. Splendid Inn		H. K. Kusuma		H. Montana	
		R	S	R	S	R	S
Produk	0,20	3	0,60	2	0,40	3	0,60
Fasilitas	0,15	3	0,45	2	0,30	2	0,30
Room rate	0,20	3	0,60	3	0,60	2	0,40
Kamar	0,15	2	0,30	2	0,30	3	0,45
Jumlah karyawan	0,15	2	0,30	3	0,45	3	0,45
Lokasi	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Total	1,00		2,70		2,50		2,65

Dari tabel diatas, dapat diketahui faktor strategis yang memiliki bobot terbesar adalah pada produk hotel dan room rate sebesar 0,20. Karena produk yang ditawarkan dan room rate hotel akan mempengaruhi tamu untuk menggunakannya. Produk yang ditawarkan hotel Splendid Inn sedikit lebih kuat dibanding hotel pesaing, sehingga diberikan rating 3, sedangkan pada hotel Kartika Kusuma rating yang diberikan adalah 3 karena memiliki persamaan pada produk yang ditawarkan dengan hotel Splendid Inn. Untuk room rate diberi bobot 0,20 karena harga tersebut juga dipertimbangkan oleh calon tamu hotel sebelum menggunakan jasa hotel. Pada faktor lokasi diberikan rating 3 dikarenakan ketiga hotel tersebut berada pada lokasi yang berdekatan.

Berdasarkan tabel diatas, skor tertinggi pada hotel Splendid Inn adalah 2,70 kemudian diikuti hotel Montana dan terakhir dengan skor 2,50 yang diperoleh hotel Kartika Kusuma. Skor yang dimiliki hotel Splendid Inn tersebut menandakan bahwa, Splendid Inn masih lebih unggul dari pesaingnya.

4.D.4. Matrik SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor yang berasal dari internal hotel yang meliputi kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang berupa ancaman dan peluang. Analisis ini didasarkan pada hasil matrik EFAS dan IFAS yang telah dilakukan. Matrik SWOT menggambarkan bagaimana peluang, ancaman, kekuatan serta kelemahan yang dihadapi hotel. Dalam matrik ini akan menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi yaitu, SO, WO, ST dan WT yang nantinya dapat dipilih oleh perusahaan yang disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dihadapi. Alternatif strategi tersebut adalah:

- a) SO : Hotel Splendid Inn menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang dihadapi, yaitu meningkatkan kualitas dan produk yang telah dimiliki untuk mengoptimalkan tingkat perkembangan penduduk, kemudian mempertahankan harga yang dimiliki untuk memanfaatkan perkembangan perekonomian yang membaik.
- b) ST : Ancaman yang dihadapi hotel Splendid Inn dapat diminimalisir dengan menggunakan kekuatan yang ada. Menciptakan ciri khas dan variasi produk yang ada sehingga memberikan kesan beda dengan yang lain. Kemudian dapat juga memberikan diskon pada tiap variasi produknya yang dijual untuk menarik minat tamu.
- c) WO : Untuk memanfaatkan peluang sebaik mungkin sekaligus memperkecil kelemahan yang ada, untuk mengoptimalkan perkembangan penduduk dapat dilakukan dengan penambahan jumlah kamar, pembenahan fasilitas-fasilitas serta kerjasama dengan agen perjalanan yang dapat mendatangkan tamu perlu dilakukan, selain itu aktivitas promosi yang gencar melalui teknologi yang ada juga dapat dilakukan.
- d) WT : Pada strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman.

Memperbanyak kerjasama dengan pihak-pihak yang mampu mendatangkan tamu bagi hotel dan menambah produk dan fasilitas sehingga dengan demikian mampu bertahan dalam persaingan.

Gambar 9
Matrik SWOT Hotel Splendid Inn

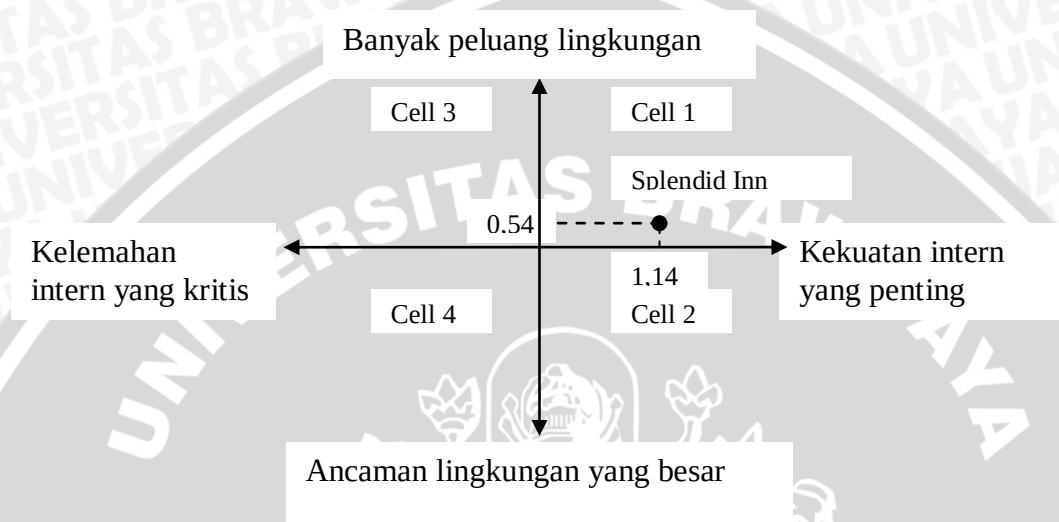
IFAS	KEKUATAN (STRENGTHS)	KELEMAHAN (WEAKNESSES)
EFAS	❖ Berada di lokasi yang mendukung ❖ Produk yang bervariasi ❖ Harga mampu bersaing ❖ Hotel telah lama berdiri	❖ Promosi kurang gencar dilakukan ❖ Kurangnya fasilitas yang tersedia ❖ Jumlah kamar yang sedikit ❖ Minimnya kerjasama dengan perantara
PELUANG (OPPORTUNITIES)	Strategi SO	Strategi WO
❖ Perkembangan teknologi ❖ Tingkat pertumbuhan penduduk ❖ Perkembangan ekonomi yang membaik ❖ Berada pada lokasi yang mendukung	❖ Meningkatkan produk dan kualitas yang telah dimiliki untuk mengoptimalkan tingkat perkembangan penduduk ❖ Mempertahankan harga yang dimiliki untuk memanfaatkan perkembangan ekonomi yang membaik	❖ Menambah fasilitas-fasilitas hotel ❖ Melakukan promosi lebih gencar lagi dengan memanfaatkan perkembangan teknologi ❖ Mengoptimalkan perkembangan penduduk dengan memperbanyak kamar hotel
ANCAMAN (TREATHS)	Strategi ST	Strategi WT
❖ Keamanan yang kurang terjamin ❖ Banyaknya produk substitusi ❖ Persaingan industri sejenis yang ketat ❖ Kemampuan tawar-menawar pembeli	❖ Menciptakan ciri khas dan variasi produknya yang dapat memberikan kesan beda dengan yang lain ❖ Memberikan diskon untuk menarik minat tamu	❖ Memperbanyak kerja sama dengan perantara yang dapat mendatangkan tamu ❖ Memperbaiki fasilitas produk yang ada untuk mengantisipasi adanya produk substitusi dan persaingan yang ketat

Sumber : data diolah

Untuk lebih memfokuskan pilihan strategi pada analisis SWOT, maka selanjutnya dapat disusun diagram SWOT. Berdasarkan analisis EFAS, skor total peluang dikurangi total skor ancaman didapatkan 0,54 (1,81-1,17). Kemudian dari

analisis IFAS, skor total kekuatan dikurangi total skor kelemahan dan didapatkan 1,14 (1,99-0,85). Dua nilai yang telah didapatkan kemudian dimasukkan pada diagram SWOT yang nampak pada gambar 10 yang nantinya akan ditunjukkan posisi hotel Splendid Inn berada pada salah satu sel.

Gambar 10
Diagram SWOT hotel Splendid Inn



Sumber : data diolah

Dari gambar 10 diatas, diketahui posisi hotel Splendid Inn berada pada sel 1 yang berarti mampu memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki. Strategi yang berada pada sel ini adalah dengan strategi agresif yaitu melalui *Market Development*, *Market Penetration* dan *Product Development*.

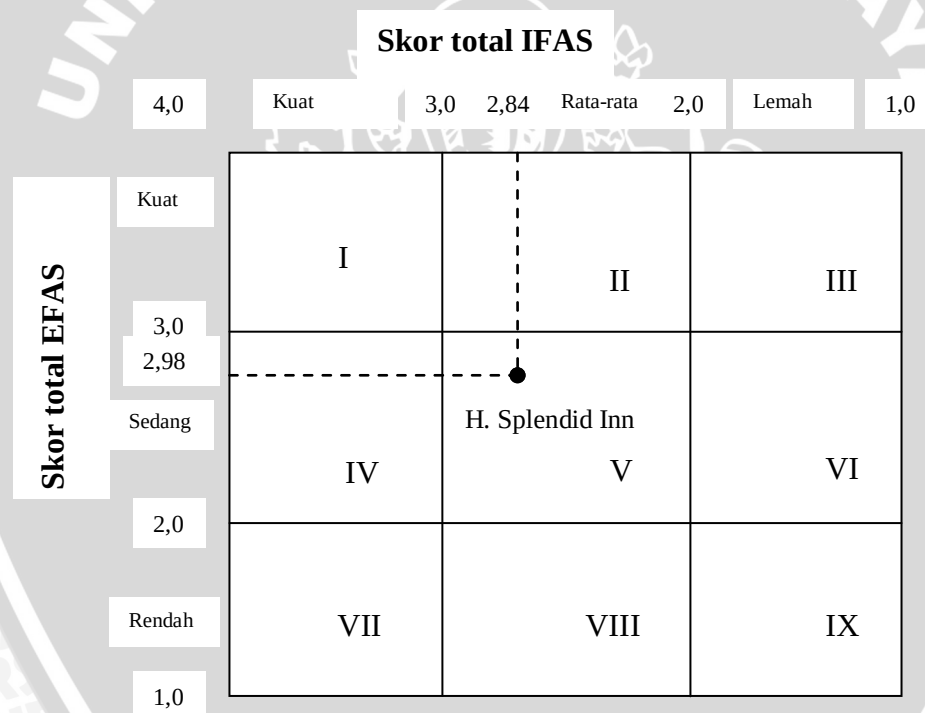
Strategi *Market Development* merupakan strategi yang bertujuan untuk memperbesar pangsa pasar dengan memperkenalkan produk dan jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang lebih luas. Yang awalnya hanya dipasarkan ke beberapa kota di Indonesia ditingkatkan ke kota-kota lain yang lebih banyak lagi. Strategi *Market Penetration* bertujuan agar perusahaan mampu meningkatkan pangsa pasarnya melalui usaha pemasaran yang intensif baik yang dilakukan di berbagai media. Kemudian strategi *Product Development* bertujuan agar hotel mampu menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada melalui pengembangan produk yang sudah dimilikinya.

4.D.5. Matrik Internal Eksternal

Dengan menggunakan hasil dari matrik EFAS sebesar 2,98 dan matrik IFAS sebesar 2,84 Selanjutnya jika kedua skor tersebut dimasukkan kedalam IE matrik yang ditunjukkan pada gambar 11 halaman 79.

Berdasarkan hasil dari IE matrik, skor yang telah didapat dari matriks EFAS dan IFAS adalah 2,84 dan 2,90 menggambarkan bahwa hotel Splendid Inn saat ini berada pada sel V yang berarti *Hold* dan *Maintain*, artinya posisi hotel dalam persaingan yang ketat sehingga dituntut untuk mampu bertahan sehingga dapat terus melangsungkan usahanya. Strategi umum yang digunakan pada posisi sel ini adalah *Market Penetration* dan *Product Development*.

Gambar 11
IE Matrix Hotel Splendid Inn



Strategi *Market Penetration* dilakukan untuk memasuki pasar dengan menawarkan produk yang telah ada melalui usaha pemasaran yang lebih intensif. Hal ini dilakukan dengan alasan adanya kegiatan pemasaran yang intensif seperti penambahan frekuensi promosi untuk dapat mendorong tingkat penjualan produk hotel. Misalnya jika promosi telah dilakukan sebulan sekali ditambah frekuensinya menjadi sebulan tiga kali. Selain strategi *Market Penetration*, dapat juga dilakukan strategi *Product Development*, yang artinya pengembangan produk

dapat dilakukan dengan cara meningkatkan fasilitas, menambah jumlah kamar hotel. Selain itu juga dapat mengoptimalkan produk-produk lain yang dimiliki, misalnya persewaan mobil. Hal ini perlu dilakukan karena banyaknya pesaing serta produk substitusi yang menawarkan produk dengan fasilitas-fasilitasnya yang lebih baik untuk digunakan sebagai alat bersaing dalam industri ini.

4.E. PERUMUSAN STRATEGI

Setelah melakukan beberapa analisis, dimana pada matrik EFAS hotel Splendid Inn memiliki skor 2,90 yang berarti mampu memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman. Kemudian pada matrik IFAS didapatkan skor 2,84 yang berarti mampu menggunakan kekuatan dan mengatasi kelemahan. Pada IE matrik hotel Splendid Inn berada pada posisi V yang berarti *Hold* dan *Maintain*. Strategi umum yang dipakai yaitu strategi *Market Penetration* dan *Product Development*. Selanjutnya dari analisis SWOT yang telah dilakukan, posisi hotel Splendid Inn berada pada sel 1 yang berarti mampu menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang. Sehingga strategi yang berada pada sel ini berupa strategi agresif melalui dengan alternatif strategi *Market Penetration*, *Market Development*, dan *Product Development*.

Perkembangan pertumbuhan masyarakat yang cenderung meningkat memberikan peluang bagi hotel untuk dapat menjual produknya, dimana kebutuhan jasa penginapan sebagai sarana penunjang pariwisata menjadi salah satu kebutuhan masyarakat. Faktor lain yang mendukung hotel ini untuk berkembang adalah keadaan ekonomi yang kian membaik, karena dengan semakin baiknya kondisi ekonomi suatu negara, maka dapat membantu perkembangan untuk lebih maju lagi. Hal lain yang menjadi perhatian adalah tingkat persaingan yang semakin ketat baik dalam produk, harga maupun pelayanan yang dihasilkan. Oleh karena itu hotel dituntut terus memperhatikan kondisi persaingan.

Pada analisis IFAS yang mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ada, menunjukkan kekuatan yang dimiliki hotel Splendid Inn dapat dimanfaatkan untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki. Hotel ini cukup dikenal oleh masyarakat karena sudah berdiri 35 tahun. Selain itu produk yang ditawarkannya

bervariasi dan mampu memenuhi keinginan tamu. Harga produk yang ditetapkan juga mampu bersaing meskipun berada pada lokasi yang berdekatan dengan pesaingnya. Namun ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh hotel Splendid Inn, yaitu pada aktivitas promosinya yang kurang gencar, kerjasama dengan perantara yang minim dan fasilitas lain yang dapat menjadi daya tarik hotel.

4.F. IMPLEMENTASI STRATEGI

Setelah merumuskan strategi pemasaran, selanjutnya hotel dapat melakukan beberapa tindakan agar strategi yang dilakukan dapat berjalan baik, yaitu :

4.F.1. Produk

Produk yang ditawarkan hotel Splendid Inn sudah baik. Namun ada beberapa tindakan yang dapat dilakukan untuk mendukung strategi yang dilakukan, yaitu

- a. Menambah jumlah produk yang ada.
- b. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk yang sudah ada.
- c. Memambah fasilitas baru yang dapat menjadi daya tarik hotel.
- d. Melakukan perawatan fisik lebih sering agar hotel Splendid Inn terlihat lebih menarik lagi.

4.F.2. Harga

Harga merupakan bagian yang penting dalam usaha, karena menjadi pertimbangan utama sebelum menentukan pilihan. Harga yang dimiliki hotel Splendid Inn sudah cukup sesuai dengan produk dan fasilitas yang ada dan mampu bersaing. Namun tidak salahnya melakukan peninjauan terhadap harga yang telah ditetapkan.

4.F.3. Saluran Distribusi

Untuk lebih memperluas pangsa pasarnya, sebaiknya hotel Splendid Inn membuka kantor cabang didaerah-daerah yang strategis atau dengan menjalin kerjasama dengan perantara yang dapat mendatangkan tamu untuk menggunakan produk hotel serta memperluas wilayah pemasaran hotel.

4.F.4. Promosi

Splendid Inn perlu meningkatkan kegiatan promosinya untuk mendukung penjualan produknya dan atau lebih dikenal masyarakat luas. Selama ini promosi

yang dilakukan kurang efektif, dimana promosi dilakukan sendiri oleh karyawan kepada tamu dengan memberikan pelayanan semaksimal mungkin dengan harapan tamu tersebut akan menceritakan kepada relasi atau kerabatnya. Untuk dapat meningkatkan penjualan produk jasa hotel, kegiatan promosi seperti iklan secara intensif dengan menambah frekuensinya misalnya, dapat dilakukan. Kegiatan tersebut dapat melalui media cetak, media elektronik dimana kedua media massa tersebut banyak digunakan masyarakat.

4.F.5. Pelayanan

Sebagai usaha yang bergerak dalam bidang jasa perhotelan, pelayanan menjadi hal penting untuk memberikan kepuasan pada tamu. Oleh karenanya, hotel Splendid Inn harus menjaga dan meningkatkan keramahan serta ketanggapan dalam proses pelayanan sehingga dapat menciptakan suasana yang menyenangkan.

4.G. KETERKAITAN TEORI DENGAN PEMBAHASAN

Dengan analisis SWOT dapat diketahui keadaan lingkungan yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, maka hotel dapat merumuskan suatu strategi pemasaran yang akan digunakan dengan memanfaatkan kekuatan untuk mengoptimalkan peluang yang dihadapi sekaligus meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Hotel Splendid Inn yang telah lama bergelut dalam industri jasa ini, dengan pengalaman yang telah dimiliki, mampu membentuk citra baik terhadap tamunya. Dari hasil analisis yang dilakukan dikembangkan suatu keunggulan kompetitif yang digali dari kekuatan yang dimiliki hotel. Kekuatan yang dimiliki hotel Splendid Inn adalah berada di lokasi strategis, harga mampu bersaing, dan produk yang bervariasi yang diharapkan dari kekuatan tersebut dapat dijadikan alat untuk bersaing. Selain itu nilai sejarah yang dimiliki hotel ini menjadi daya tarik tersendiri yang dapat membedakan dengan pesaingnya. Kekuatan yang dimiliki ini harus dipertahankan dan ditingkatkan untuk menjadikan hotel mampu bertahan dalam iklim persaingan yang kian ketat.

BAB V PENUTUP

5.A. KESIMPULAN

Penelitian yang dilakukan pada hotel Splendid Inn bertujuan untuk mengetahui kondisi lingkungan eksternal dan internal hotel yang dihadapi serta mengetahui strategi yang digunakan. Dengan mengetahui kondisi lingkungan hotel maka dapat merumuskan dan mengimplementasikan strategi pemasaran untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan :

1. Hasil akhir dari analisis matrik EFAS menunjukkan skor total 2,98 yang berarti hotel Splendid Inn dapat merespon peluang yang ada serta dapat mengantisipasi ancaman-ancaman yang muncul. Kemudian hasil akhir yang diperoleh dari analisis matrik IFAS menunjukkan skor total 2,84 yang berarti hotel Splendid Inn mampu memaksimalkan kekuatan yang dimiliki serta mengatasi kelemahan yang berada dalam hotel.
2. Hasil analisis matrik profil kompetitif pada hotel Splendid Inn adalah 2,70 dengan faktor strategis terbesar berupa produk yang ditawarkan dan room rate yang berbobot 0,20. Dimana pada faktor ini menjadi pertimbangan bagi tamu sebelum menggunakan jasa hotel. Bobot 0,20 berarti semakin bervariasi produk yang ditawarkan akan mempengaruhi tamu untuk menggunakan jasa hotel. Skor 2,70 pada hotel Splendid Inn menunjukkan bahwa hotel ini lebih kuat dari pada hotel Montana dan Kartika Kusuma yang memiliki kemiripan atau prototipe yang hampir sama, dimana skor 2,65 diperoleh hotel Montana dan skor 2,50 diperoleh hotel Kartika Kusuma.
3. Menggunakan analisis SWOT pada faktor yang terdapat dalam lingkungan eksternal dan internal, dapat diketahui alternatif strategi yang mengkombinasikan antara kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki. Hasil analisis SWOT pada hotel Splendid Inn menghasilkan empat kemungkinan strategi yaitu :

- a) Strategi SO, yaitu memanfaatkan kemajuan teknologi secara maksimal, meningkatkan produk dan kualitas yang telah dimiliki dan mempertahankan pangsa pasar.
- b) Strategi ST, yaitu menciptakan ciri khas produknya yang dapat memberikan kesan kepada tamu dan memberikan paket penawaran untuk menarik minat tamu.
- c) Strategi WO, yaitu menambah fasilitas-fasilitas hotel, melakukan promosi yang lebih baik, bekerjasama dengan agen-agen perjalanan.
- d) Strategi WT, yaitu memperbanyak kerja sama dengan perantara yang dapat mendatangkan tamu dan memperbaiki kualitas dan pelayanan kepada tamu.

Berdasarkan diagram SWOT, hotel Splendid Inn berada pada sel 1 yang berarti mendukung strategi agresif yaitu melalui *Market Development* atau pengembangan pasar.

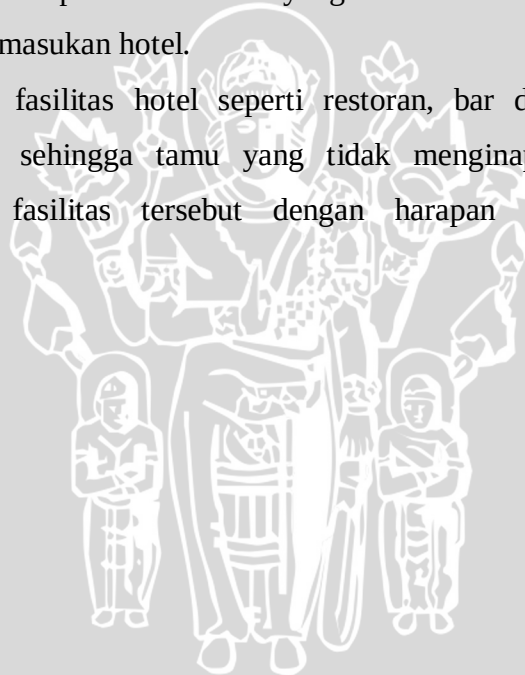
4. Hasil analisis matrik internal eksternal (IE) diperoleh koordinat (2,98 , 2,84) sehingga posisi hotel Splendid Inn berada pada sel V yang berarti *Hold and Maintain* (bertahan dan pelihara), strategi yang digunakan adalah strategi pertumbuhan dengan *Market Penetration* dan *Product Development*.

5.B. SARAN

Setelah mengetahui faktor-faktor yang berasal dari lingkungan eksternal dan internal hotel hotel serta mempertimbangkan dari beberapa macam analisis yang sudah dilakukan, maka beberapa saran untuk hotel Splendid Inn adalah :

1. Menciptakan ciri khas hotel untuk membedakan dengan pendatang baru yang mungkin memiliki persamaan produk seperti membuat taman bunga, ruang pertemuan, ruang karaoke, dan memantau munculnya pendatang-pendatang baru dalam industri ini.
2. Memperhatikan adanya produk-produk pengganti yang memiliki kesamaan fungsi atau kegunaan.
3. Mempertahankan kekuatan yang dimiliki hotel Splendid Inn, serta memanfaatkan semaksimalnya peluang-peluang yang dihadapi.

4. Menganalisa perkembangan lingkungan eksternal dan internal hotel secara berkelanjutan sehingga dapat mengetahui perubahan-perubahan yang terjadi sehingga dapat menentukan strategi yang tepat berdasar analisis lingkungannya.
5. Memperbanyak kerjasama dengan perantara atau agen-agen perjalanan yang dapat mendatangkan tamu untuk menggunakan produk dan jasa hotel Splendid Inn.
6. Melakukan promosi secara lebih intensif seperti iklan melalui media massa yang telah dilakukan, baik dalam media elektronik maupun media cetak serta menambah frekuensinya untuk meningkatkan tingkat huni dan pemasukan hotel.
7. Mengembangkan produk hotel yang dimiliki untuk menunjang peningkatan pemasukan hotel.
8. Memanfaatkan fasilitas hotel seperti restoran, bar dan laundry lebih maksimal lagi sehingga tamu yang tidak menginap di hotel dapat menggunakan fasilitas tersebut dengan harapan dapat menambah pendapatan.



DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, *Malang Dalam Angka 2004*. BPS Kota Malang.
- Anonim, *Malang Dalam Angka 2005*. BPS Kota Malang.
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian*. Yogyakarta: Rineke Cipto.
- Assauri, Sofjan. 2004. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Alma, Buchari. 2004. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Edisi Revisi. Bandung: Alfabeta
- Cravens, David W. 1996. *Pemasaran Strategis*. Jilid I. Edisi IV. Jakarta: Erlangga.
- Hunger, J. david dan Thomas L. Wheelen. 2001. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip. 2000. *Manajemen Pemasaran di Indonesia*. Buku satu. Jakarta: Salemba Empat.
- 1997. *Manajemen Pemasaran (Analisis, perencanaan, Implementasi dan Kontrol)*. Jilid II. Edisi Revisi. Jakarta: PT Prehallindo.
- Pierce, John a dan Richard Robinson. 1997. *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jilid I. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Porter, Michael E. 1994. *Keunggulan Bersaing (Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul)*. Jakarta: Erlangga.
- Rangkuti, Freddy. 2002. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis (Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Saladin, Djaslim. 1990. *Strategi dan kebijakan Perusahaan*. Bandung: Ganeca Exact.
- Siagian, P. Sondang. 2002. *Manajemen Strategik*. Cetakan Keempat, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Edisi 12. Bandung: Alfabeta.

Sukristono. 1992. *perencanaan Strategi Bank*. Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia. Jakarta

Sunarto. 2003. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Yogyakarta.: Amus.

----- 2002. *Manajemen Strategi*. Edisi II. Malang: CV. Panca Tunggal.

Suwarsono. 1996. *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YPKN.

Swasta, Basu dan Irawan. 2003. *Manajemen Pemasaran Modern*. Edisi II. Yogyakarta: Amus.

Umar, Husein. 2003. *Strategic Management Iin Action*. Cetakan ke-3. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen Strategik Pengantar Berfikir Strategik, Formulasi dan Pengendalian*. Jilid I. Jakarta: Bina Rupa Aksara.

[www. Biro Pusat Statistik.go.id](http://www.BiroPusatStatistik.go.id)

[www. Pemkot Malang.go.id](http://www.PemkotMalang.go.id)

[www. Dinas Perindustrian.go.id](http://www.DinasPerindustrian.go.id)

[www. BI.go.id](http://www.BI.go.id)



PEDOMAN WAWANCARA

A. Gambaran umum

1. Latar belakang Hotel

- ✚ Kapan hotel ini didirikan?
- ✚ Dimana lokasi hotel sebelumnya?
- ✚ Bagaimana sejarah perkembangan hotel dari awal berdiri sampai sekarang?
- ✚ Apakah ada regenerasi pengelola hotel? Jika ada, beapa kali hotel ini mengalami regenerasi ?
- ✚ Apa Visi dan Misi hotel?
- ✚ Apa tujuan hotel?
 - * Tujuan jangka Pendek?
 - * Tujuan jangka panjang?

2. Badan hukum

- ✚ Apa bentuk Badan hukum hotel?
- ✚ Bagaimana bentuk sertifikat hotel?
- ✚ Bagaimana bentuk surat izin usaha hotel?

3. Organisasi

- ✚ Bagaimana bentuk struktur organisasi hotel?
- ✚ Apa fungsi (*job description*) dari masing-masing bagian?
- ✚ Apa tanggung jawab dari masing-masing bagian?

4. Personal

- ✚ Berapa jumlah karyawan hotel?
- ✚ Berapa jumlah karyawan dalam tiap jabatan?
- ✚ Berapa jumlah karyawan berdasarkan tingkat pendidikannya?
- ✚ Bagaimana jam kerja yang diterapkan? Jika memakai sistem Shift, seperti apa pembagiannya?
- ✚ Bagaimana sistem penggajian karyawan? Apakah secara bulanan?
 - * Apakah ada bonus bagi karyawan? Jika ada bagaimana penilaiannya?
 - * Apakah ada pemotongan gaji? Jika ada, apa yang mendasarinya?

5. Kesejahteraan

- ✚ Apakah ada kebijakan untuk kesejahteraan karyawan? Jika ada, bagaimana bentuknya?
- * Apakah dengan memberikan tunjangan?, jika iya, apa saja yang diberikan?
- * Apakah setiap karyawan memiliki asuransi kesehatan yang diberikan oleh hotel?
- * Apakah juga dengan memberikan jaminan sosial tenaga kerja?

B. Pemasaran

1. Produk

- ✚ Ada berapa jenis produk yang ditawarkan?
- ✚ Bagaimana karakteristik masing-masing produk yang ditawarkan?
- ✚ Berapa jumlah total kamar yang disediakan?
- ✚ Apa saja fasilitas didalam kamar yang disediakan pada tamu?

2. Harga

- ✚ Berapa harga (*room rate*) tiap jenis kamar?
- ✚ Apa yang menjadi pertimbangan penetapan harga pada masing-masing produk tersebut? Apakah berdasarkan fasilitas yang tersedia didalam kamar?

3. Distribusi

- ✚ Bagaimana daerah pemasarannya? Apakah meliputi tingkat nasional dan regional?
- ✚ Seperti apa bentuk saluran distribusinya? Apakah menggunakan perantara? Jika iya, ada berapa perantara yang digunakan? Dan siapa saja perantara tersebut?

4. Promosi

- ✚ Untuk meningkatkan tingkat huni, tentunya ada cara-cara yang digunakan untuk mengenalkan hotel pada masyarakat umum, misalnya dengan cara promosi. Apa saja yang dilakukan untuk mempromosikan hotel dan produk hotel? Apakah melalui media massa seperti iklan, personal selling?

C. Operasional

- 1) Bagaimana cara pemesanan (*reservation*) kamar? Apakah bisa melalui telpon, surat, faks, internet?
- 2) Bagaimana prosedur untuk check in?
- 3) Apa saja pelayanan yang diberikan selama tamu berada di hotel?
- 4) Bagaimana prosedur check out?

D. S D M

- 1) Kegiatan seperti apa yang digunakan untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan?

✚ Apakah dengan program pelatihan seperti diklat? Jika iya, berapa kali dalam setahun?

- 2) Adakah evaluasi terhadap kinerja karyawan?

E. Keuangan

- 1) Bagaimana kondisi keuangan hotel?
- 2) Bagaimana tingkat hunian hotel?



INTERNAL HOTEL

ψ **LATAR BELAKANG**

- ✚ Kapan hotel ini didirikan?
- ✚ Apakah terjadi perpindahan lokasi hotel sebelumnya?
- ✚ Bagaimana gambaran umum hotel dari awal berdiri sampai sekarang?
- ✚ Apakah ada regenerasi pengelola hotel? Jika ada, berapa kali hotel mengalami regenerasi?

✚ Apa bentuk badan hukum hotel?

✚ Apa Visi dan Misi hotel?

✚ Apa tujuan hotel?

* Tujuan jangka Pendek?

* Tujuan jangka panjang?

✚ Fasilitas apa saja yang terdapat pada hotel S I?

ψ **Produk dan Promosi**

✚ Ada berapa produk yang ditawarkan?

✚ Apa saja produk tersebut?

✚ Berapa jumlah masing-masing produk yang ditawarkan?

✚ Bagaimana karakteristik masing-masing produk tersebut?

✚ Apa saja fasilitas yang terdapat pada masing-masing produk tersebut?

✚ Bagaimana bentuk promosi yang dilakukan untuk meningkatkan penjualan?

✚ Apakah promosi yang dilakukan sudah efektif?

✚ Apa daya tarik yang dimiliki hotel?

ψ **Pemasaran, Daerah pemasaran dan Saluran distribusi**

✚ Apa yang menjadi segmen pasar (pasar sasaran) dari hotel?

✚ Apakah segmen pasar tersebut sudah efektif?

✚ Apakah hotel melakukan penelitian terhadap segmen pasarnya?

✚ Bagaimana daerah pemasaran hotel?

✚ Apakah meliputi regional, nasional dan internasional?

✚ Bagaimana saluran distribusinya?

✚ Apakah dalam saluran distribusinya bekerja sama dengan perantara?

✚ Seperti apa perantara tersebut? Dan ada berapa perantaranya?

✚ Berapa lama hotel S I bekerja sama dengan perantara?

ψ **Harga**

✚ Berapa harga yang dikenakan pada tiap-tiap produk yang ditawarkan?

✚ Berapa harga kamar (*room rate*) tiap-tiap jenis kamar?

✚ Bagaimana perbandingan harga kamar (*room rate*) hotel dengan hotel yang lain?

✚ Apa yang menjadi pertimbangan dalam penetapan harga kamar (*room rate*) dan produk-produk yang lain?

✚ Apakah telah sesuai antara harga yang dikenakan dengan produk dan pelayanan hotel?

ψ **Penggajian dan Keuangan**

✚ Bagaimana sistem penggajian karyawan? Apakah mingguan, bulanan?

✚ Adakah bonus untuk karyawan?, jika ada, apa yang menjadi penilaian bahwa karyawan mendapat bonus?

✚ Apakah juga ada pemotongan gaji? Jika ada, hal apa yang menjadi adanya pemotongan gaji untuk karyawan?

✚ Bagaimana kondisi keuangan saat ini jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya?

✚ Apakah terdapat peningkatan pendapatan dibanding tahun-tahun sebelumnya?

✚ Berapa tingkat pendapatan dari tahun ini dengan tahun-tahun sebelumnya?

ψ **S D M**

✚ Apakah ada evaluasi terhadap kinerja karyawan?, dan berapa kali evaluasi tersebut dilaksanakan?

✚ Sejauh ini, apakah pelayanan yang diberikan oleh karyawan dapat dinilai sudah baik?

✚ Kegiatan seperti apa yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas karyawan?

✚ Apakah kegiatan tersebut dilakukan secara berkala? Jika iya, berapa kali kegiatan tersebut dilakukan?

✚ Apakah kegiatan seperti diklat juga dilakukan untuk meningkatkan kualitas karyawan?

ψ **Kesejahteraan karyawan**

- ✚ Apa saja fasilitas yang didapat oleh karyawan?
- ✚ Apakah ada kebijakan untuk karyawan?
- ✚ Adakah tunjangan yang diberikan pada setiap karyawan?, jika ada, apa saja tunjangan tersebut?
- ✚ Apakah karyawan memiliki atau mendapatkan asuransi kesehatan (*askes*)?
- ✚ Apakah karyawan juga mendapat Jamsostek?
- ✚ Bagaimana pembagian hari libur karyawan?

ψ **Organisasi, Tugas dan Personal**

- ✚ Bagaimana bentuk struktur organisasi hotel S I?
- ✚ Apa tugas masing-masing bagian dan bertanggung jawab kepada siapa?
- ✚ Apa fungsi tiap jabatan yang ada?
- ✚ Berapa lama pengalaman (*manager*) dalam usaha sejenis?
- ✚ Berapa jumlah keseluruhan karyawan hotel S I?
- ✚ Berdasar bagian-bagian dalam struktur organisasi, berapa jumlah karyawannya?
- ✚ Sedangkan menurut tingkat pendidikannya, berapa jumlah karyawannya?
- ✚ Bagaimana pembagian jam kerja yang digunakan pada hotel S I?

ψ **Operasional**

- ✚ Bagaimana cara pemesanan kamar (*reservation*)?
- ✚ Bagaimana prosedur check in?
- ✚ Dan bagaimana prosedur check out?
- ✚ Pelayanan apa didapat saat berada di F O?
- ✚ Apakah pelayanan kamar (*room service*) selama 24 jam?
- ✚ Apakah semua karyawan bertatap muka secara langsung dengan tamu hotel?

ψ **Perkembangan hotel**

- ✚ Apakah ada peraturan yang membatasi usaha hotel? Jika ada, apa isi kebijakan tersebut? Apakah tertuang dalam peraturan daerah?
- ✚ Apakah terjadi penambahan kamar pada tahun ini?
- ✚ Kapan tingkat hunian (*Occupancy*) bisa dikatakan besar?

- ✚ Berapa tingkat hunian (*Occupancy*) tahun ini dan tahun-tahun sebelumnya?
- ✚ Apakah ada peningkatan?
- ✚ Bagaimana posisi hotel diantara pesaing potensial? Apakah sudah dalam posisi yang kuat?
- ✚ Mana saja yang merupakan pesaing potensial hotel?
- ✚ Atas dasar apa menjadikan mereka pesaing potensial?
- ✚ Apa persamaan hotel S I dengan hotel pesaing?
- ✚ Apakah perbedaan yang dapat dijadikan kekuatan dibanding hotel pesaing?
- ✚ Apa yang menjadi ciri khas dari hotel S I?
- ✚ Apakah hotel S I pernah mendapatkan penghargaan dari pihak luar? Pemerintah misalnya? Jika pernah, penghargaan apa saja penghargaan yang didapat?

