

**ANALISIS STRATEGI BERSAING SEBAGAI KAJIAN
PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN GUNA
MERAHAI KEUNGGULAN KOMPETITIF**

(Suatu studi pada Hotel Pelangi 1 Malang)

SKRIPSI

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

BRURI SETYO WIBOWO

NIM 0210323026-32



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

ABSTRAK
ANALISIS STRATEGI BERSAING SEBAGAI KAJIAN PERUMUSAN
STRATEGI PEMASARAN GUNA MERAIH KEUNGGULAN
KOMPETITIF

(Studi pada Hotel Pelangi 1 Malang)

Oleh : BRURI SETYO WIBOWO

Dunia pariwisata di Indonesia menunjukkan peningkatan yang cukup bagus, hal ini terbukti dengan banyaknya obyek wisata yang mampu menarik wisatawan asing maupun wisatawan domestik. Dunia pariwisata umumnya merupakan bidang bisnis yang sering mengalami pasang surut. Karena dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor internal dan faktor eksternal. Peningkatan industri pariwisata harus didukung pula dengan meningkatkan sarana penunjangnya, perhotelan merupakan salah satu diantaranya. Industri perhotelan merupakan salah satu diantara sekian banyak industri pariwisata yang memiliki banyak pesaing. Demikian juga dengan Hotel Pelangi 1 Malang yang merupakan satu diantaranya sekian hotel yang ada di kota Malang, tidak terlepas dari persaingan yang ada. Maka dari itu setiap organisasi/perusahaan hendaknya memiliki strategi yang tepat dalam segala hal, karena jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing adalah keunggulan bersaing. Strategi bersaing dapat digunakan untuk menentukan sikap perusahaan terhadap pasar dan perusahaan pesaing. Dengan strategi bersaing perusahaan akan mengetahui posisi mana yang menguntungkan sehingga dapat menginvestasikan sebagian modalnya untuk pengembangan pangsa pasar.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kondisi internal yang dihadapi, untuk mengetahui kondisi eksternal yang dihadapi dan untuk mengetahui strategi apa yang digunakan dalam menghadapi persaingan yang ada sehingga diperoleh suatu keunggulan bersaing.

Jenis penelitian yang digunakan dalam adalah deskriptif, dengan menitikberatkan pada pendekatan kualitatif jenis dengan menggunakan data kualitatif dan sumber data berupa data primer dan sekunder serta teknik pengumpulan data melalui : wawancara, observasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil analisis Matrik EFAS menunjukkan angka 2,90 berarti perusahaan mampu merespon peluang dan mengatasi ancaman yang ada. Analisis matrik IFAS menunjukkan angka 2,95 berarti perusahaan mampu memaksimalkan kekuatan yang dimiliki dan mengatasi kelemahan yang ada. Hasil Analisis Competitive Profile Matrix (CPM) diketahui bahwa Hotel Pelangi 1 Malang memiliki kekuatan yang lebih baik daripada pesaing yang ada. Hasil analisis SWOT menghasilkan empat strategi yaitu : Strategi SO, Strategi ST, Strategi WO, dan Strategi WT. Hasil matrik Internal Eksternal menunjukkan koordinat (2,90,2,95) maka dari analisis itu dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran yang digunakan adalah kombinasi strategi bersaing dan strategi menyerang, yaitu pengembangan produk dan penetrasi pasar.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah Kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah – Nya yang telah diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul : “Analisis Strategi Bersaing Sebagai Kajian Perumusan Strategi Pemasaran Guna Meraih Keunggulan Kompetitif”, Studi Pada Hotel Pelangi 1 Malang.

Adapun tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Sarjana Administrasi Bisnis pada Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Skripsi ini ditulis berdasarkan penelitian pada Hotel Pelangi 1 Malang. Penelitian tersebut dilakukan untuk mengetahui strategi bersaing pada Hotel Pelangi 1, dengan cara menganalisa lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

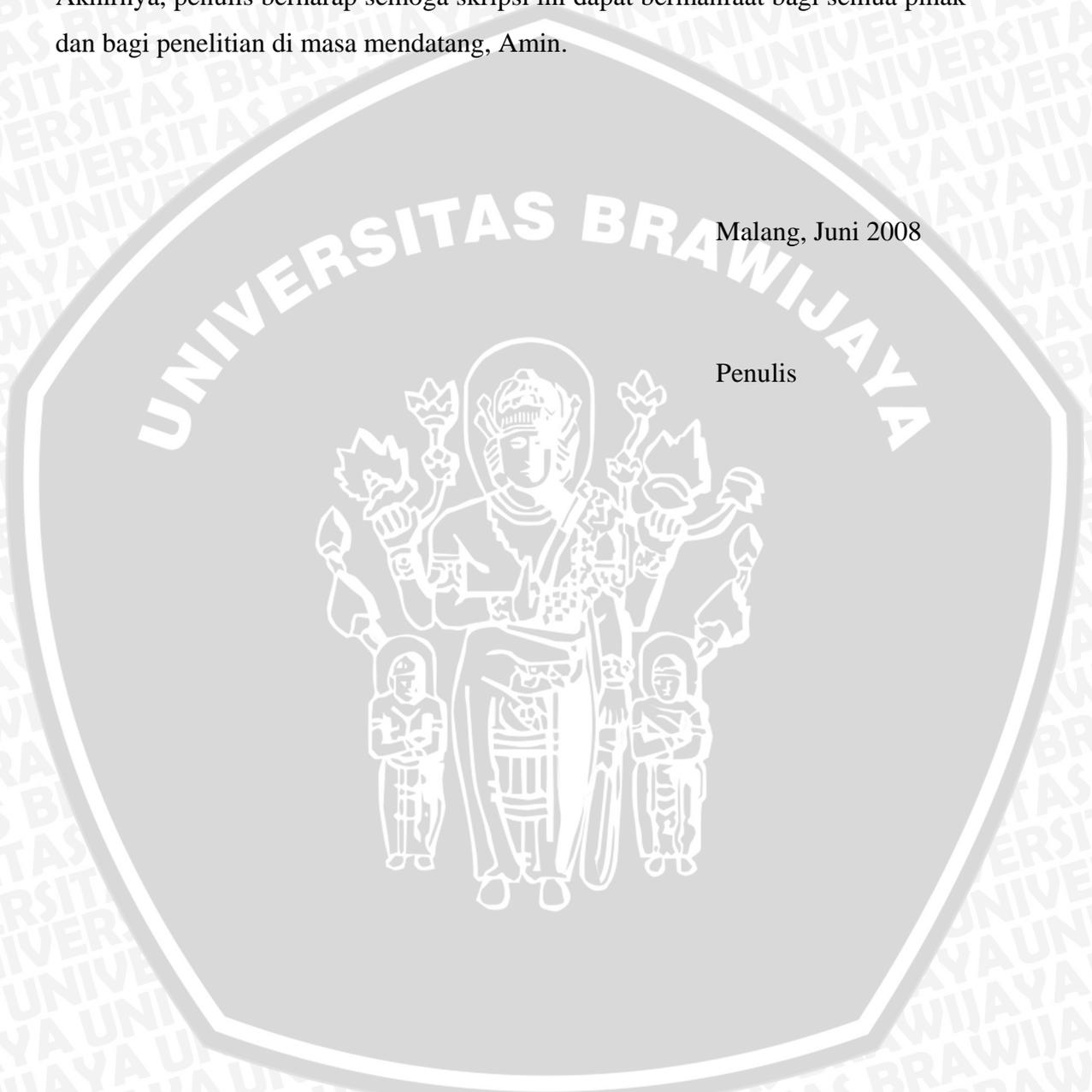
Selama proses penyelesaian skripsi ini, penulis mendapatkan banyak bantuan dari berbagai pihak sehingga dapat terselesaikan dengan baik. Sehubungan dengan ini, penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Suhadak, M.Ec selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Dr. Kusdi, DEA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Drs. Soekarto M.Si selaku dosen pembimbing skripsi atas kesabaran dan perhatiannya dalam membimbing penulis selama menyelesaikan skripsi ini.
4. Drs. Kadarisman Hidayat M.Si dosen pembimbing skripsi atas kesabaran dan perhatiannya dalam membimbing penulis selama menyelesaikan skripsi ini.
5. Seluruh dosen Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang atas warisan ilmu yang tak ternilai harganya.
6. Ibu Wiwik selaku manager personalia Hotel Pelangi 1 Malang beserta seluruh karyawan khususnya departemen sales & marketing yang telah membantu penulis dalam melakukan penelitian.
7. Kedua orang tua, saudara, rekan-rekan, serta semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan kepada penulis. Sadar akan keterbatasan yang dimiliki, maka penulis mengharapkan adanya kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dan bagi penelitian di masa mendatang, Amin.

Malang, Juni 2008

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Kontribusi Penelitian.....	4
E. Sistematika Pembahasan.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Manajemen Strategi	7
1. Pengertian Manajemen Strategi	7
2. Model Manajemen Strategi	8
3. Pengertian Strategi	8
4. Manfaat Strategi	8
5. Tingkat-tingkat Strategi	9
6. Perumusan Strategi	10
7. Visi, Misi, dan Tujuan.....	11
8. Strategi Pemasaran	12
9. Keunggulan Kompetitif.....	13
B. Jasa	14
1. Pengertian Jasa	14
2. Karakteristik Jasa	14
3. Strategi Pemasaran Jasa	15
C. Hotel	16
1. Pengertian Hotel.....	16
2. Klasifikasi Usaha	17
D. Strategi Bersaing	18
1. Pengertian Strategi Bersaing	18
2. Analisis Struktur Industri	18
3. Analisis Lingkungan	20
4. Pemilihan Pesaing	29
5. Strategi Bertahan.....	32



6. Strategi Menyerang	33
E. Hubungan Strategi Bersaing dengan Keunggulan Kompetitif	35
F. Hubungan Analisis SWOT dengan Strategi Bersaing	36

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	39
B. Objek Penelitian	39
C. Lokasi Penelitian	40
D. Sumber Data	40
E. Teknik Pengumpulan Data	40
F. Instrumen Penelitian	41
G. Analisis Data	41

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan	45
1. Sejarah Singkat Perusahaan	45
2. Lokasi Perusahaan	46
3. Bentuk Hukum Perusahaan	46
4. Struktur Organisasi Perusahaan	47
5. Produk Hotel Pelangi 1 Malang	61
6. Harga Produk Hotel Pelangi 1 Malang	62
7. Promosi Hotel	63
8. Personalia Hotel	64
9. Proses Pelayanan Jasa	66
10. Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan	67
B. Persaingan	69
C. Lingkungan Ekonomi Nasional	70
D. Analisis Matrik	74
1. Internal Factor Analisis Matrik (IFAS)	74
2. Eksternal Factor Analisis Matrik (EFAS)	76
3. Competitive Profile Matrik (CPM)	79
4. Analisis SWOT	80
5. Matrik Internal Eksternal	82
6. Matrik Grand Strategy	84
E. Perumusan Strategi	87
F. Implementasi Strategi	89

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	91
B. Saran	92

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Matrik <i>Strenght-Weakness-Opportunity-Treahts</i> (SWOT)	28
Tabel 2 : Matrik Internal Eksternal	30
Tabel 3 : Daftar Jenis Kamar, Kapasitas, dan Fasilitas Hotel Pelangi 1 Malang.....	62
Tabel 4 : Harga Kamar Hotel Pelangi 1 Malang.....	63
Tabel 5 : Jumlah Karyawan Hotel Pelangi 1 Malang Berdasarkan Operasionalnya.....	64
Tabel 6 : Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan	64
Tabel 7 : Pesaing Hotel Pelangi 1 Malang	70
Tabel 8 : Pertumbuhan Ekonomi Tahun 2003-2007	70
Tabel 9 : Pertumbuhan Produk Domestik Bruto Tahun 2003-2007	71
Tabel 10 : Rata-rata Nilai Tukar Dolar Terhadap Dolar AS.....	71
Tabel 11 : Tingkat Infalsi Indonesia Tahun 2003-2007.....	71
Tabel 12 : Matrik EFAS (Eksternal Factor Analisis Summary)	74
Tabel 13 : Matrik IFAS (Internal Factor Analisis Summary).....	87
Tabel 14 : Perbandingan Matrik Profil Kompetitif antara Hotel Pelangi 1 Malang, Montana, dan Splendid Inn.....	80
Tabel 15 : Matrik SWOT Hotel Pelangi 1 Malang, 2007	83
Tabel 16 : Matrik Internal Eksternal Hotel Pelangi 1 Malang	84

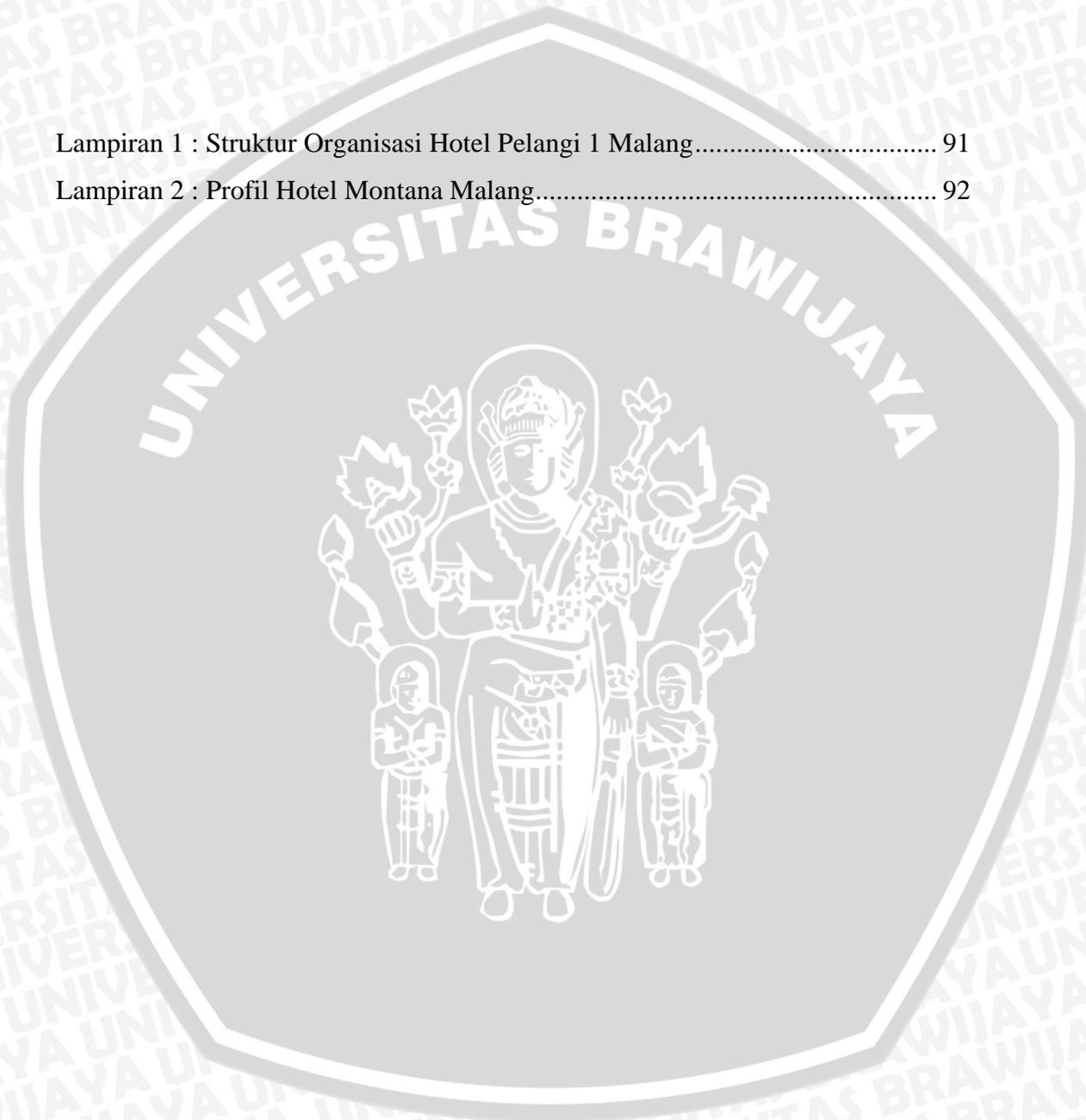
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Skema Manajemen Strategik.....	9
Gambar 2. Tingkatan Strategi	11
Gambar 3. Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi Persaingan Industri.....	20
Gambar 4. Analisis Lingkungan Luar Organisasi.....	24
Gambar 5. <i>Matrik Grand Strategy</i>	30
Gambar 6. Cara Menyerang Pemimpin Pasar	36
Gambar 7. Konteks di mana Strategi Bersaing Dirumuskan	37
Gambar 8 Struktur Organisasi Hotel Pelangi 1 Malang.....	48
Gambar 9 <i>Matrik Grand Strategy</i>	87



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Struktur Organisasi Hotel Pelangi 1 Malang..... 91
Lampiran 2 : Profil Hotel Montana Malang..... 92



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia pariwisata di Indonesia menunjukkan peningkatan yang cukup bagus, hal ini terbukti dengan banyaknya obyek wisata yang mampu menarik wisatawan asing maupun wisatawan domestik. Sektor pariwisata mampu memberikan kontribusi yang cukup besar pada perekonomian negara. Semakin berkembangnya sektor pariwisata dapat meningkatkan penerimaan asli daerah (PAD). Hal ini sedikit banyak membantu sektor lain yang mengalami kemerosotan.

Dunia pariwisata umumnya merupakan bidang bisnis yang sering mengalami pasang surut. Karena dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal disini terkait dengan kelengkapan infrastruktur, profesionalitas pelayanan (*service*) dan juga produk-produk jasa wisata yang diberikan. Sedangkan faktor eksternal disini mencakup kondisi sosial budaya, politik dan keamanan negara, bahkan kebijakan pemerintah di dalam maupun di luar negeri.

Wilayah Jawa Timur memiliki banyak obyek wisata, yang terus berkembang sehingga citra Jawa Timur sebagai salah satu tujuan wisata sudah dikenal baik dunia nasional maupun internasional. Obyek wisata tersebut menyebar hampir diseluruh kota Jawa Timur.

Peningkatan industri pariwisata harus didukung pula dengan meningkatkan sarana penunjangnya. Perhotelan merupakan salah satu diantaranya, karena bisnis perhotelan di kota Malang sangat menjanjikan. Maka tidak mengherankan jika bisnis perhotelan kian ketat dan saling bersaing. Dengan adanya hal tersebut, para pelaku bisnis jasa yaitu perhotelan tidak akan tinggal diam harus berusaha untuk tetap menjaga, meningkatkan, dan mengembangkan bisnisnya dalam menghadapi persaingan yang ada.

Dalam hal ini peranan hotel akan sangat berpengaruh dalam meningkatkan sektor pariwisata terutama di kawasan kota Malang. Hotel yang bertindak sebagai penyedia sarana dan akomodasi dalam mendukung perkembangan pariwisata akan

berusaha menyediakan dan melengkapi semua kebutuhan wisatawan, mulai penginapan, makanan, transportasi (*agent travel*), pemesanan tiket, dan lain-lain.

Industri perhotelan merupakan salah satu diantara sekian banyak industri pariwisata yang ada, di dalam industri ini banyak memiliki pesaing yang sudah berpengalaman dan akan masih terus bertambah seiring dengan peningkatan investor asing yang masuk. Industri perhotelan bersaing ketat untuk memperoleh tingkat hunian (*occupancy*) yang tinggi sesuai dengan kelas mereka masing-masing (mulai hotel kelas melati sampai yang berbintang lima).

Dalam industri hotel mempertahankan tingkat hunian kamar yang tinggi merupakan tujuan yang utama. Untuk mencapai tujuan itu masing-masing hotel bersaing dengan strategi yang mereka anggap paling tepat supaya tetap mampu bersaing dengan kompetitor lain.

Maka dari itu setiap organisasi/perusahaan hendaknya memiliki strategi yang tepat dalam segala kondisi, karena jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing adalah keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk menciptakannya. Nilai atau manfaat inilah yang akan dibayar pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah daripada harga yang ditawarkan oleh pesaing untuk manfaat yang sama atau penawaran manfaat yang unik yang melebihi harga yang ditawarkan.

Strategi bersaing sangat berguna juga untuk menentukan sikap perusahaan terhadap pasar dan perusahaan pesaing. Strategi bersaing ini merupakan suatu bidang yang menjadi perhatian utama para manajer, yang bergantung pada suatu pemahaman yang cukup mendalam mengenai industri dan pesaing. Dengan strategi bersaing perusahaan akan mengetahui posisi mana yang menguntungkan sehingga dapat menginvestasikan sebagian modalnya untuk pengembangan pangsa pasar. Dengan bermodalkan strategi yang tepat perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing yang nantinya dapat memiliki *brand image* sehingga mampu bersaing para competitor lain. Tanpa keunggulan bersaing, maka suatu perusahaan tidak akan pernah dapat bersaing secara aktif. Karena strategi bersaing berhubungan erat dengan keunggulan bersaing yang kelak dengan langkah ini

akan ditemukan suatu strategi pemasaran yang tepat dalam menguasai segmen dan pangsa pasar.

Hotel Pelangi I Malang merupakan salah satu diantaranya, hotel yang berlokasi di Jalan Merdeka Selatan 3 Malang, yang tepat di depan alun-alun kota Malang membuat hotel ini sangat mudah di akses dari seluruh penjuru kota Malang. Dengan masih mempertahankan bentuk asli dari bangunan *Palace Hotel*, pemerintah kota Malang menjadikan hotel tersebut sebagai salah satu *icon* bagi kota Malang.

Hotel ini berdiri pada tahun 1934 dengan nama *Palace Hotel*. Hotel Pelangi merupakan salah satu hotel di Malang di mana bentuk bangunannya merupakan sisa arsitektur penjajahan Belanda. Mengingat tempatnya yang strategis merupakan salah satu pertimbangan yang dapat dipakai sebagai sarana dalam menentukan strategi sebagai hotel peninggalan masa lalu yang masih bertahan pada masa kini

Dari wacana tersebut yang paling penting bagi perusahaan adalah dapat memperoleh kepercayaan konsumen dan dapat bersaing secara sehat di dalam dunia industri jasa. Bisa saja perusahaan ini memperoleh margin pendapatan yang cukup besar, tetapi tidak diimbangi dengan langkah-langkah yang tepat. Sehingga perolehan keuntungan perusahaan tidak optimal dan bersifat sementara. Jadi Hotel Pelangi Malang harus dapat menentukan strategi yang tepat untuk menjaga dan meningkatkan pangsa pasarnya.

Melihat beberapa hal yang dimiliki Hotel Pelangi, dibutuhkan suatu strategi bersaing yang diperlukan untuk memperoleh suatu keunggulan bersaing yang diharapkan dapat dijadikan alat untuk bersaing dengan para pesaing yang bergerak dibidang industri sejenis.

Dengan strategi bersaing yang tepat Hotel Pelangi Malang dapat merumuskan strategi pemasaran dan menentukan tindakan - tindakan terhadap perusahaan pesaing yang ada, untuk memperoleh suatu keunggulan kompetitif yang digunakan sebagai strategi untuk bertahan maupun menyerang dalam persaingan industri perhotelan.

B. Perumusan Masalah

Strategi bersaing sangat diperlukan suatu perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya khususnya pada kondisi persaingan yang ketat serta keadaan - keadaan lain yang bersifat intern maupun ekstern yang tidak menentu dan cepat berubah. Beranjak dari uraian tersebut untuk maksud-maksud studi penulis ingin mengkaji strategi bersaing yang dilakukan pada Hotel Pelangi, nampaknya strategi yang dilakukan harus menyesuaikan diri dengan perkembangan persaingan yang semakin ketat guna mendapatkan keunggulan kompetitif . Oleh karena itu perumusan masalah yang akan dikaji dari penelitian ini adalah : **“Bagaimanakah analisis strategi bersaing sebagai dasar perumusan strategi pemasaran untuk mendapatkan keunggulan kompetitif?”**.

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari kegiatan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing, sehingga perusahaan mampu bersaing dengan para kompetitor lainnya.
2. Untuk mengetahui strategi pemasaran yang telah dilakukan perusahaan dalam usaha menciptakan keunggulan bersaing.

D. Kontribusi Penelitian

Setiap penelitian diharapkan memberikan kontribusi yang berarti, baik untuk pengembangan ilmu pengetahuan maupun untuk kepentingan praktis. Adapun kontribusi dalam penelitian adalah :

1. Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merumuskan strategi pemasaran untuk memperoleh suatu keunggulan kompetitif dalam bersaing.
2. Sebagai bahan perbandingan studi untuk melakukan penelitian serupa dengan pengembangan dan variasi di masa mendatang.

E. Sistematika Pembahasan

Bab I : Pendahuluan

Mengemukakan mengenai latar belakang dan perumusan masalah yang menjelaskan pokok-pokok pikiran tentang peranan strategi pemasaran dalam usaha mendapatkan keunggulan kompetitif tentang cara perusahaan merumuskan strateginya.

Oleh karena itu perumusan masalahnya menyangkut bagaimana perusahaan menjalankan strateginya yang akan dibahas lebih lanjut pada bab IV. Sesuai dengan latar belakangnya maka tujuan ini adalah ingin mengetahui strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan dengan harapan penelitian dapat memberikan kontribusi baik secara akademis maupun praktis.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab ini memuat kerangka teori yang digunakan sebagai landasan untuk menjelaskan fenomena yang diamati. Dalam hubungan ini teori yang dipakai sesuai dengan relevansi obyek studi. Beranjak dari landasan teori ilmiah, penulis mencoba membuat suatu kerangka berpikir guna menganalisis temuan-temuan di lapangan. Model analisis yang dipaparkan dalam bab III diharapkan dapat mengungkapkan apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan perusahaan, sehingga dapat merumuskan strategi yang tepat

Bab III : Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan, mengklasifikasi, menganalisis dan menginterpretasikan temuan-temuan di lapangan. Sesuai dengan tujuan penelitian yang bersifat deskriptif berharap dapat menjelaskan secara rinci sesuai dengan metode analisis yang digunakan.

Bab IV : Hasil dan Pembahasan

Bab ini berisi hasil-hasil penelitian yang dianalisis berdasarkan langkah-langkah yang diuraikan pada bab III. Pokok bahasannya mengarah pada jawaban perumusan masalah yang berisi langkah-langkah atas dasar teori sebagai pertimbangan dalam menyusun strategi sesuai dengan pencapaian tujuan perusahaan.

Bab V : Penutup

Berisi penjelasan tentang kesimpulan dari hasil penelitian beserta saran-saran yang diberikan peneliti dalam membantu memecahkan masalah yang sesuai, khususnya tentang strategi pemasaran yang diambil guna meraih keunggulan yang kompetitif.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (*formulasi*) dan pelaksanaan (*implementasi*) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran istilah yang digunakan sekarang untuk mengidentifikasi perumusan kebijakan atau strategi puncak perusahaan dan implementasinya dalam organisasi publik atau swasta. Manajemen strategi menyesuaikan kepada perusahaan secara eksternal dan tidak lupa untuk memperhatikan unsur internal. Manajemen meliputi perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian atas keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan perusahaan yang berkaitan dengan strategi.

Menurut Wahyudi (1996 : 15), manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan di masa yang akan datang.

Menurut Hunger dan Whelen (2001:05), manajemen strategis sebagai suatu bidang ilmu menggabungkan kebijakan bisnis dengan lingkungan dan tekanan strategis.

Strategi manajemen menurut Hariadi (2005 : 3), strategi manajemen adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi, dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi.

Oleh karena itu perusahaan harus selalu mengkaji ulang apakah strategi yang dulakukan sudah mencapai tujuan yang diharapkan? Sesuai dengan makna dari manajemen strategi yang merupakan tindakan-tindakan yang diawali dari pembuatan, penerapan, dan evaluasi dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

2. Model Manajemen Strategi

Untuk mempermudah pemahaman proses manajemen strategi, maka disusunlah suatu model sederhana agar proses dan langkah-langkah yang digunakan dalam manajemen strategis tersebut mudah dipahami.

Menurut Wahyudi (1993:31), manajemen strategi pada prinsipnya adalah suatu proses dimana informasi masa lalu, saat ini dan ramalan masa datang dari operasi dan lingkungan bisnis mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan kearah pencapaian tujuan. Model manajemen strategi akan digambarkan pada gambar 7, halaman 37.

3. Pengertian Strategi

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

Menurut Hariadi (2005:37), strategi bisnis merupakan rencana strategi yang terjadi pada tingkat divisi dan dimaksudkan – bagaimana membangun dan memperkuat posisi bersaing produk atau jasa perusahaan pada industri atas pasar tertentu.

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

Strategi merupakan rumusan rencana komprehensif yang disusun perusahaan untuk mencapai tujuan dalam usaha memperkuat posisi bersaing produk atau jasa perusahaan dengan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing..

4. Manfaat Strategi

Menerapkan suatu strategi sebagai manajemen akan memperoleh beberapa manfaat. Berikut Wahyudi (1996:19) memberikan beberapa manfaatnya, yaitu :

1. memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
2. membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi

3. membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif
4. mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko
5. aktifitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa yang akan datang
6. keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaan
7. aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi
8. keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi

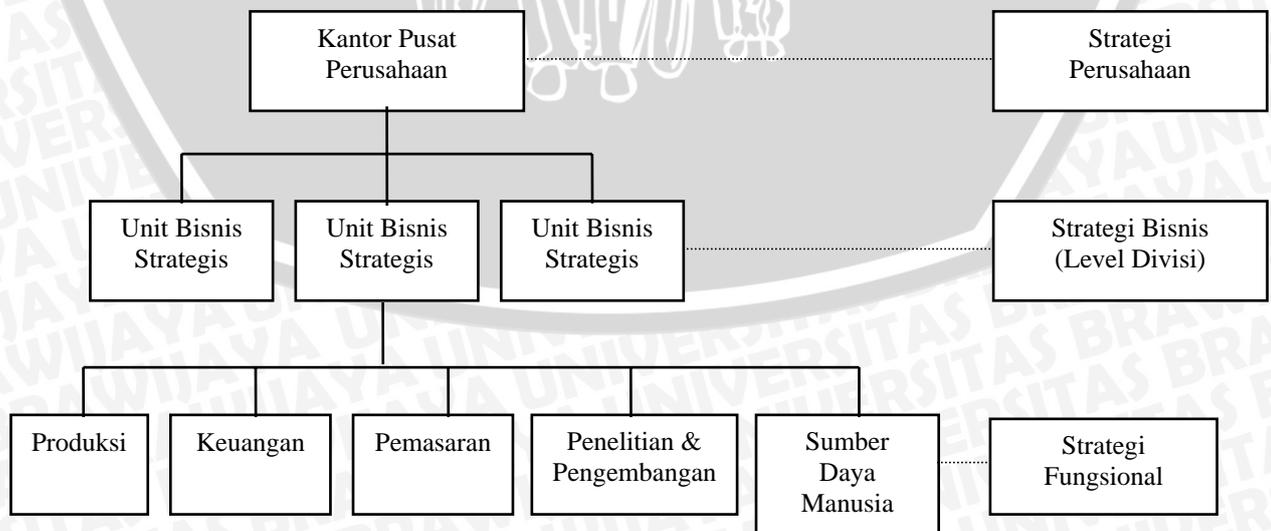
Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat dari strategi adalah memberikan arah jangka panjang dalam rangka beradaptasi dengan lingkungan sehingga organisasi dapat dengan mudah merespon perubahan-perubahan yang mempengaruhi kinerja organisasi.

5. Tingkat-tingkat Strategi

Strategi merupakan suatu konsep yang komprehensif, tetapi strategi dapat diformulasikan serta diterapkan pada berbagai macam tingkatan dalam organisasi dan aktifitas perusahaan. Dengan sifatnya yang fleksibel tersebut, maka manajemen strategi dapat dibagi menjadi beberapa tingkatan sesuai dengan tingkatan dalam struktur organisasi.

Hunger dan Wheelen (2001:26) akan memberikan gambaran tentang hirarki (tingkatan) strategi pada gambar 2, halaman 11.

Gambar 1
Tingkatan Strategi



Sumber : Hunger dan Whelen (2001:26)

Dari gambar diatas maka dapat diketahui bahwa tingkat strategi terbagi menjadi tiga yaitu strategi perusahaan, strategi bisnis dan strategi fungsional kemudian masing-masing fungsi membangun suatu sinergi demi tercapainya tujuan pada masing-masing bisnis.

Demikian Wahyudi (1994:24) akan 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-pembuatan keputusan yang menyangkut divisi-divisi pendukung dalam rangka memproduksi dan memasarkan produk hingga sampai ditangan pelanggan.

Tingkat strategi terbagi menjadi beberapa bagian; sratgei korporat, strategi bisnis, dan strategi fungsional. Strategi dibuat menurut tingkat tertentu dan fungsi tiap tingkat yang saling berhubungan antara satu dengan lainnya.

6. Perumusan Strategi

Merumuskan strategi merupakan suatu tahap yang paling menantang dan menarik dalam proses manajemen strategi. Pokok dari tahap ini adalah menghubungkan organisasi atau perusahaan dengan lingkungannya dan menciptakan strategi-strategi yang cocok untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan.

Menurut Hunger dan Wheelen (2001:22), dalam merumuskan strategi ada 4 hal yang harus diperhatikan yaitu :

- a. Misi baik, luas ataupun sempit
- b. Tujuan
- c. Strategi
- d. Kebijakan

Sedangkan menurut Wahyudi (1996:9) bahwa 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 strategik yang terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia.

Oleh karena itu perumusan strategi diperlukan suatu pemahaman tentang keadaan lingkungan di sekitar perusahaan serta pemahaman tentang visi dan misi perusahaan dalam perumusan suatu strategi.

7. Visi, Misi dan Tujuan

Setiap perusahaan pasti mempunyai alasan mengapa perusahaan tersebut didirikan, atas tujuan apa perusahaan didirikan dan bagaimana mewujudkan tujuan tersebut.

Wahyudi (1996:38) menjelaskan bahwa tujuan tersebut merupakan suatu impian/keadaan dimasa akan datang yang dicita-citakan oleh seluruh personil organisasi (dari jenjang Dewan Komisaris hingga pesuruh) untuk dcaai 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) 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 bentuk pernyataan umum tetapi bersifat lestari oleh manajemen puncak yang akan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan diselesaikan.

8. Strategi Pemasaran

Pemasaran dalam peranan strateginya mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan kondisinya dalam rangka mencari pemecahan atas masalah penentuan dua pertimbangan pokok. Pertama, bisnis apa yang digeluti perusahaan pada saat ini dan jenis bisnis apa yang dapat dimasuki di masa mendatang. Kedua, bagaimana bisnis yang telah dipilih tersebut dijalankan dengan sukses dalam lingkungan yang kompetitif atas dasar perspektif produk, harga, promosi, dan distribusi (bauran pemasaran) untuk melayani pasar sasaran.

Manajemen pemasaran (*marketing management*) sebagai analisis, perencanaan, implementasi, dan pengendalian dari program-program yang dirancang untuk menciptakan, membangun dan memelihara pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran untuk mencapai kesepakatan bersama.

Menurut Kotler dalam Swastha dan Irawan (2003:7), manajemen pemasaran adalah penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program-program yang ditentukan untuk mengadakan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini sangat tergantung pada penawaran organisasi dalam memenuhi keutuhan dan keinginan pasar tersebut serta menentukan harga, mengadakan komunikasi, dan distribusi yang efektif untuk memberitahu, mendorong, serta melayani pasar.

Sedangkan 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.

Jadi dalam manajemen pemasaran tersebut pengendalian dari program-program yang dirancang (penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan) untuk menciptakan, membangun, dan memelihara pertukaran yang

menguntungkan dengan pembeli sasaran untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan.

9. Keunggulan Kompetitif

Berbagai data tentang kondisi perusahaan yang dikumpulkan baik kondisi intern maupun ekstern akhirnya akan dijadikan suatu bahan acuan untuk menentukan keunggulan bersaing/kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan untuk terus bisa bersaing menghadapi serangan pesaing atau menyerang pesaing.

Sunarto (2003:57) berpendapat bahwa merancang strategi pemasaran yang kompetitif dimulai dengan melakukan analisis terhadap pesaing. Perusahaan secara terus-menerus membandingkan nilai dan kepuasan pelanggan dengan nilai yang diberikan oleh produk, harga, dan promosinya terhadap pesaing dekatnya. Dengan cara ini perusahaan dapat melihat seberapa besar keuntungan serta kerugian potensial.

Cravens (1996:149) menyebutkan bahwa tujuan manargetkan satu atau lebih segmen konsumen adalah untuk mendapatkan keunggulan bersaing dengan pencapaian kepuasan konsumen yang maksimum pada setiap segmen sasaran. Makin kuat keunggulan bersaing perusahaan, makin besar peluang untuk menentukan posisi dan keuntungan yang akan dicapai di pasar. Evaluasi kekuatan dan kelemahan pesaing memberikan dasar untuk memutuskan dimana akan bersaing.

Cravens (1996:18) melanjutkan bahwa perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan memberikan nilai lebih pada 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 :

1. prosesnya harus terfokus pada konsumen.
2. analisis kebutuhan/keinginan (persyaratan) hendaknya juga dilakukan dengan melihat pada kelompok-kelompok pembeli yang mempunyai kebutuhan/keinginan yang sama (segmen pasar).
3. peluang untuk memperoleh manfaat, di mana terdapat kesenjangan antara apa yang diinginkan oleh konsumen dengan usaha para pesaing untuk memuaskan mereka.
4. peluang dapat diketahui dengan mencari atribut produk atau jasa yang khusus, dimana permintaan pembeli ada yang tidak terpuaskan.
5. analisis kepuasan konsumen hendaknya dapat mengidentifikasi peluang yang terbaik bagi organisasi dalam penciptaan nilai yang unggul.

Sedangkan 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.

B. Jasa

1. Pengertian Jasa

Stanton (1996:220) mendefinisikan jasa sebagai berikut :

“Jasa adalah kegiatan yang dapat diidentifikasi secara tersendiri, yang pada hakekatnya bersifat tak teraba (*intangible*), yang merupakan pemenuhan kebutuhan, yang 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)”.

Selanjutnya Payne (2000:8) mendefinikan jasa sebagai suatu kegiatan yang memiliki beberapa unsur ketidakberwujudan (*intangible*) yang berhubungan dengannya, yang melibatkan interaksi dengan konsumen atau dengan properti dalam kepemilikannya, dan tidak menghasilkan transfer kepemilikan. Perubahan kondisi mungkin saja terjadi dan produksi jasa bisa saja berhubungan atau bisa pula tidak berkaitan dengan produk fisik.

Terdapat gambaran umum bahwa jasa adalah produk yang berdiri sendiri, tidak teraba, merupakan kegiatan yang ditawarkan untuk dimanfaatkan oleh konsumen yang di dalam pemanfaatannya mungkin perlu menggunakan benda nyata namun bersifat sementara karena tidak terdapat pemindahan hak milik permanen atas benda nyata tersebut.

2. Karakteristik Jasa

Stanton (1996:223) menyebutkan adanya empat karakter yang menjadi ciri-ciri jasa yaitu :

- a. Maya atau tidak teraba (*intangibility*)

Oleh karena jasa-jasa tidak teraba, pelanggan tidak dapat mengambil contohnya (secara mencicipi, merasakan, melihat, mendengar atau mencium) sebelum pelanggan membelinya.

- b. Tak terpisahkan (*inseparability*)

Jasa kerap kali tak terpisahkan dari pribadi penjual. Tambahan pula, jasa tertentu harus diciptakan dan digunakan habis pada saat yang bersamaan.

Umpamanya, dokter gigi menciptakan dan menggunakan hampir keseluruhan jasanya pada saat itu.

c. Heterogenitas

Industri jasa, bahkan penjual individual jasa, tidak mungkin mengadakan standarisasi dari output. Setiap “unit” jasa agak berbeda dari “unit-unit” yang lain yang sama itu. Umpamanya perusahaan tidak memberikan jasa dengan kualitas yang sama pada setiap perjalanan.

d. Cepat hilang (*perishability*) dan permintaan yang berfluktuasi.

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 mengganggur selama satu bulan sesudah lebaran, dan golf pada daerah tertentu tidak terpakai pada waktu musim hujan.

3. Strategi Pemasaran Jasa

Menurut Kotler (1997:88), strategi pemasaran di bagi menjadi 3 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 dntuk oleh pengalaman lampaunya, 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 diharapkan. Jika jasa yang dialami pelanggan di bawah 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 di bawah tekanan berat untuk meningkatkan produktifitas. Ada tujuh pendekatan untuk meningkatkan produktifitas jasa, yaitu :

1. Menyuruh penyedia jasa lebih cekatan.
2. Meningkatkan kualitas 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.

C. Hotel

1. Pengertian Hotel

Pengertian Hotel menurut *Hotel Proprietors Act, 1956* 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 jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian yang khusus.

Pada dasarnya pemerintah menurunkan peraturan yang dituangkan dalam Surat Keputusan Menparpostel No. KM 37/PW. 340/MPT-86, tentang Peraturan Usaha dan Penggolongan Hotel. Hotel menyediakan fasilitas-fasilitas sebagai berikut:

1. Kamar tidur (kamar tamu) ;
2. Makanan dan minuman ;
3. Pelayanan-pelayanan penunjang lain seperti :
 - a. Fasilitas tempat rekreasi
 - b. Fasilitas Olahraga
 - c. Fasilitas doby (*loundry*) dan sebagainya.

Hotel merupakan usaha jasa pelayanan yang cukup rumit penggolongannya, dengan menyediakan berbagai fasilitas yang dapat dipergunakan oleh tamu-tamunya selama 24 jam (untuk hotel bintang 4 dan 5). Di samping itu,

usaha perhotelan juga dapat menunjang kegiatan para usahawan yang sedang melakukan perjalanan untuk menunjungi daerah-daerah tujuan wisata, dan membutuhkan tempat untuk menginap, makandan minum, serta hiburan.

2. Klasifikasi Usaha

Untuk dapat memberikan informasi kepada para tamu yang akan menginap di hotel tentang standar fasilitas yang dimiliki oleh masing-masing jenis dan tipe hotel, maka Departemen Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi melalui Direktorat Jendral Pariwisata mengeluarkan suatu peraturan usaha dan penggolongan hotel (SK. No. KM 37/PW.304/MPT-86). Pengolongan hotel tersebut ditandai dengan bintang, yang disusun mulai dari hotel berbintang 1 sampai dengan yang tertinggi adalah hotel berbintang 5.

Secara garis besar kriteria yang digunakan untuk penggolongan hotel tersebut didasarkan pada unsur-unsur persyaratan sebagai berikut :

a. *Phisik*

- 1) Besar/kecilnya hotel atau banyak/sedikitnya jumlah kamar tamu.
- 2) Kualitas, lokasi, lingkungan bangunan.
- 3) Fasilitas yang tersedia untuk tamu.
- 4) Perlengkapan yang tersedia, baik bagi karyawan, tamu, maupun bagi pengelola hotel.
- 5) Kualitas bangunan.
- 6) Tata letak ruang dan ukuran ruang.

b. *Operasional / Manajemen*

- 1) Struktur organisasi dengan uraian tugas yang manual kerja secara tertulis bagi masing-masing jabatan yang tercantum dalam organisasi
- 2) Tenaga kerja, spesialisasi dan tingkat pendidikan karyawan disesuaikan dengan persyaratan peraturan penggolongan hotel.

• *Pelayanan*

- 1) Keramahtamahan, sopan dan mengenakan pakaian seragam hotel .
- 2) pelayanan diberikan dengan mengacu pada kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan tamu.
- 3) Untuk hotel bintang 4 dan 5, pelayanan dibuka selama 24 jam.

D. Strategi Bersaing

1. Pengertian Strategi Bersaing

Menurut Porter (1992:1), strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, arena fundamental di mana persaingan berlangsung. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri.

2. Analisis Struktural Industri

a. Penentu Struktural Intensitas Persaingan

Menurut Porter (1980:5), terdapat lima kekuatan persaingan yang bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampulabaan dalam industri, dan kekuatan atau kekuatan-kekuatan yang paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi. Adapun kelima kekuatan persaingan tersebut adalah :

- 1) Masuknya pendatang baru,
- 2) Ancaman produk pengganti,
- 3) Kekuatan tawar-menawar pembeli,
- 4) Kekuatan tawar-menawar pemasok (*suppliers*), dan
- 5) Persaingan diantara pesaing yang ada.

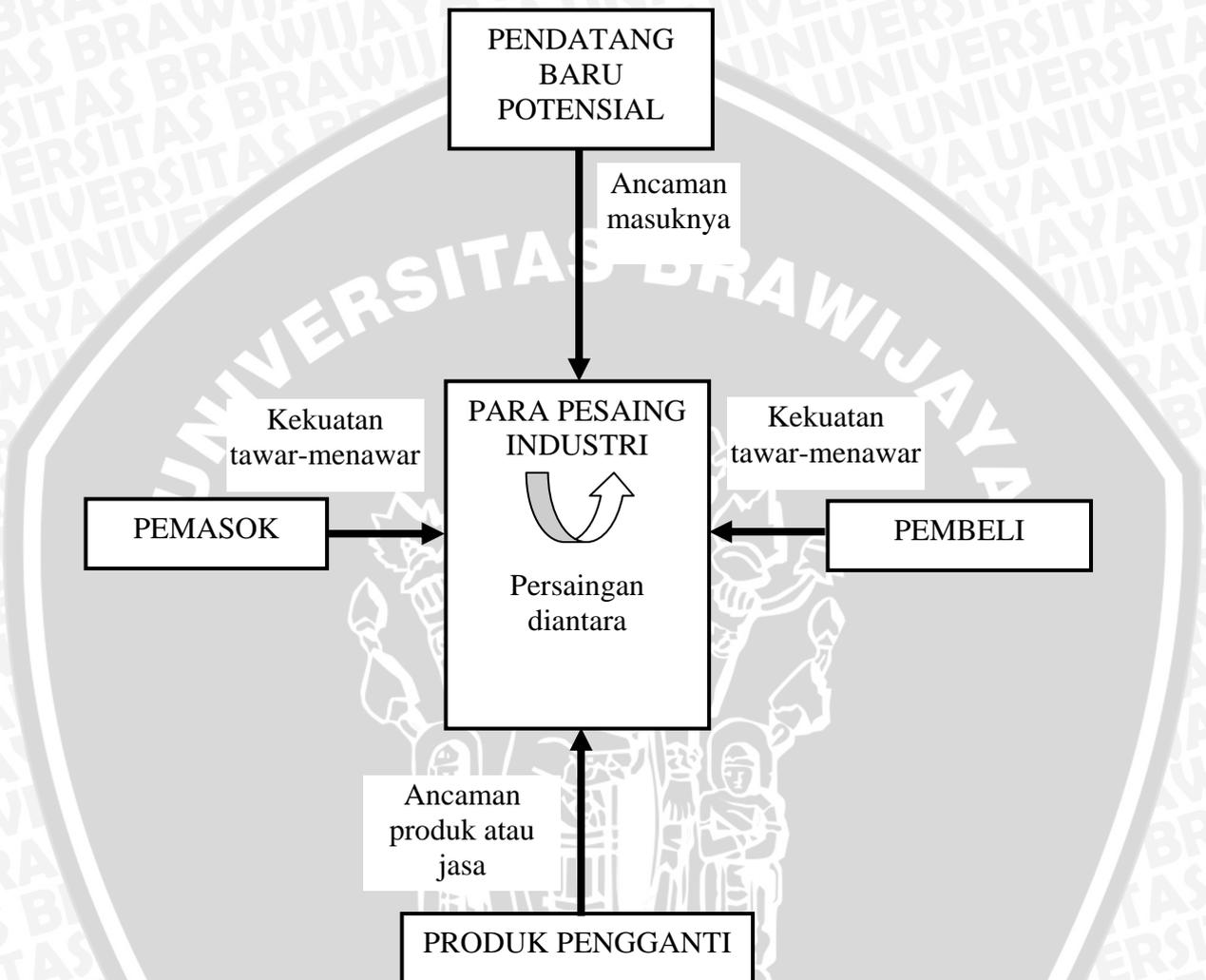
Kelima kekuatan tersebut akan dijelaskan pada gambar 3, halaman 21. Dengan adanya gambar tersebut, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa dalam intensitas bersaing terdapat beberapa keadaan yang nantinya bisa dijadikan acuan untuk membuat suatu perumusan strategi, tergantung pada keadaan atau kekuatan mana yang cenderung dimiliki oleh perusahaan.

b. Analisis Struktural Dan Strategi Bersaing

Dilihat dari sudut pandang strategis, perusahaan harus berusaha untuk mengenali kekuatan dan kelemahannya sendiri terhadap industri karena perusahaan harus menghadapi sebab-sebab pokok dari tiap-tiap kekuatan persaingan. Suatu strategi yang efektif meliputi tindakan-tindakan offensif

ataupun defensif guna menciptakan posisi perusahaan yang aman terhadap berbagai kekuatan-kekuatan persaingan yang ada di industri.

Gambar 2
Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri



Sumber : Porter (1980:4)

Porter (1980:27) mengungkapkan bahwa dalam menciptakan suatu posisi yang aman (*defevdablepotition*), ada sejumlah pendekatan yang mungkin :

- 1) Menempatkan perusahaan dalam posisi sedemikian rupa sehingga kemampuannya memberikan pertahanan yang terbaik untuk menghadapi rangkaian kekuatan persaingan yang ada.
- 2) Mempengaruhi keseimbangan kekeuatan melalui gerakan strategis, dan karenanya memperbaiki posisi relatif perusahaan; atau

- 3) Mengantisipasi pergeseran pada faktor-faktor yang menjadi penyebab kekuatan persaingan dan menanggapi, sehingga karena memanfaatkan perubahan dengan memilih strategi yang cocok dengan keseimbangan persaingan yang baru sebelum lawan menyadari.

c. Analisis Struktural dan Definisi Industri

Porter (1980:29) melanjutkan bahwa dengan analisis struktural, dengan memfokuskan secara luas pada persaingan di luar pesaing-pesaing yang sekarang ada, akan mengurangi kebutuhan dan perdebatan mengenai dimana harus menarik garis batas industri. Setiap definisi setiap industri pada dasarnya adalah pemilihan tentang dimana harus menarik garis antara pesaing yang sudah ada dengan produk pengganti, antara perusahaan yang sudah ada dengan pendatang baru yang potensial, serta antara perusahaan yang sudah ada dengan pemasok dan pembeli.

Jadi dengan demikian, maka sumber-sumber persaingan yang luas telah dikenal dan nampak relatifnya telah dinilai sehingga sumber-sumber laten persaingan pun tidak terabaikan.

d. Kegunaan Analisis Struktural

Menurut Porter (1980:29) bahwa analisis struktural telah mengidentifikasi sejumlah besar faktor yang secara potensial dapat mempunyai dampak terhadap persaingan industri. Tidak semuanya akan penting dalam industri tertentu. Namun, kerangka kerja tersebut dapat digunakan untuk mengenali secara cepat apa aspek struktural yang sangat penting yang menentukan sifat persaingan dalam suatu industri tertentu. Disinilah perhatian analistis dan strategi perlu difokuskan.

3. Analisis Lingkungan

a. Pengertian Lingkungan

Lingkungan mempunyai pengaruh yang sangat besar pada perusahaan, dan oleh karena itu perusahaan harus selalu waspada dan menyadari dampak dari lingkungan internal maupun eksternal sehingga dapat menjadi salah satu pelaku dalam persaingan yang ketat di dunia industri.

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-sasarannya. Sedangkan Wahyudi (1996:47) mengatakan bahwa lingkungan adalah

salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan.

Jadi dapat diketahui bahwa lingkungan merupakan faktor-faktor yang ada di sekitar perusahaan yang dapat mempengaruhi perusahaan dan bahkan merupakan faktor penting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan.

b. Pengertian Analisis Persaingan

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 (*treaths*) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi.

Dari pendapat di atas dapat diketahui bahwa dengan analisis dan diagnosis lingkungan maka akan memberikan kesempatan bagi perencana strategi untuk mengantisipasi peluang dan membuat rencana untuk melakukan tanggapan pilihan terhadap peluang ini. Hal ini juga memantau perencana strategi, khususnya strategi bersaing untuk mengembangkan peringatan dini untuk menghindari ancaman atau mengembangkan strategi yang dapat mengubah ancaman menjadi keuntungan perusahaan.

c. Arti Penting Analisis Lingkungan

Jauch dan Glueck (1993:91) mengemukakan bahwa manajer perlu menyimak lingkungan untuk :

- 1) Menentukan apa saja faktor dalam lingkungan yang akan merupakan kendala terhadap pelaksanaan strategi dan tujuan perusahaan yang sekarang.
- 2) Menentukan apa saja faktor dalam lingkungan yang akan memberikan peluang pencapaian tujuan yang lebih besar dengan cara menyesuaikan strategi perusahaan.

d. Macam-macam Analisis Lingkungan

1) Analisis Lingkungan Eksternal

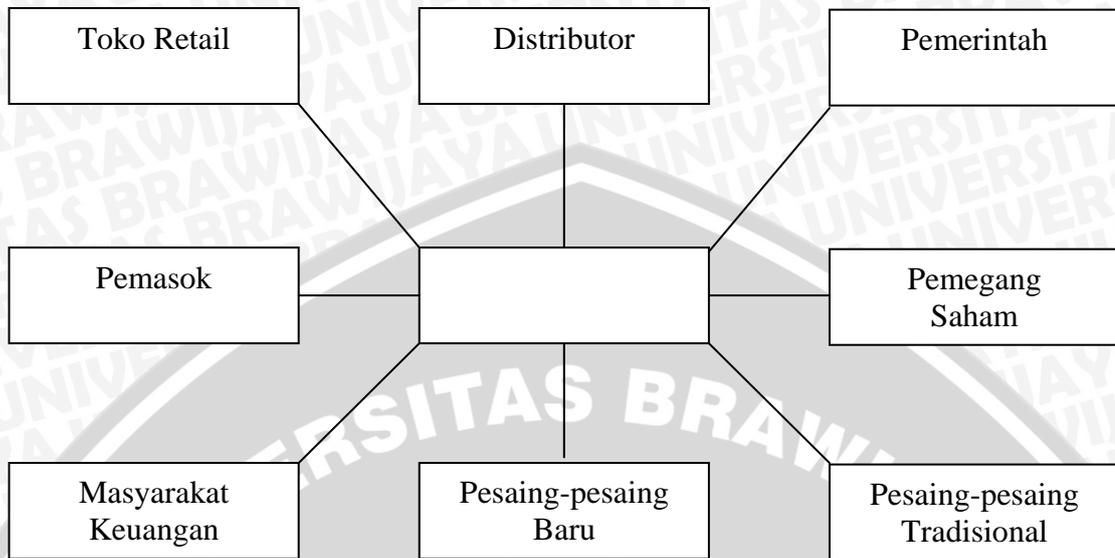
Salah satu dari lingkungan yang ada disekitar perusahaan adalah lingkungan eksternal yang juga ikut mempengaruhi, bahkan cenderung menentukan strategi-strategi yang nantinya dipakai oleh perusahaan.

Menurut Suwarsono (1996:23), analisis 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 (*treaths*) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi. Analisis lingkungan bisnis ini terdiri dari dua komponen pokok, yaitu analisis lingkungan makro dan lingkungan industri.

Sedangkan 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. Adapun lingkungan eksternal terdiri dari tiga macam lingkungan yaitu :

1. Lingkungan Umum (*General Environment*)
 - a. Naik turunnya perekonomian, yang disebabkan oleh :
 - Siklus bisnis
 - Inflasi/deflasi
 - Kebijakan moneter
 - Kebijakan fiskal
 - Neraca pembayaran
 - b. Perubahan iklim sosial politik
 - c. Perkembangan teknologi
 - d. Perubahan kebijakan pemerintah.
2. Lingkungan Industri (*Industri Environment*)
 - a. Pelanggan (*costumer*)
 - Identitas pembeli
 - Demografi
 - Geografi
 - Biaya bahan baku
 - Biaya tenaga kerja
 - b. Pesaing (*competitor*)
 - c. Pemasok (*supplier*)
3. Lingkungan Internasional (*International Environment*)

Gambar 3
Analisis Lingkungan Luar Organisasi



Sumber : Wahyudi (1996:48)

2) Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah segala kondisi disekitar perusahaan yang berada dalam tubuh perusahaan itu sendiri.

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.

Sedangkan menurut Suwarsono (1996:87), lingkungan internal perusahaan dapat dilihat dari fungsi bisnis di dalam perusahaannya sendiri yang meliputi :

- a. Pemasaran
- b. Pembelanjaan (keuangan)
- c. Operasi dan produksi
- d. Sumber daya manusia
- e. Riset dan pengembangan
- f. Sistem informasi manajemen
- g. Budaya perusahaan.
- e. Alat Analisis Lingkungan

1. *Eksternal Factor Analisis Summary (EFAS)*

Penyusunan strategi harus menggunakan pendekatan yang sistematis agar dapat melakukan diagnosis lingkungan yang tepat dan efektif. Salah satunya adalah dengan menyusun matrik faktor strategi eksternal (EFAS). Faktor

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

Menurut Rangkuti (2002:22), terdapat cara yang terdiri dari beberapa langkah untuk menentukan faktor strategi eksternal sebelum membuat matrik faktor strategi internal (EFAS), antara lain :

- a) Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman)
- b) Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- c) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.
- d) Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
- e) Kalikan bobot pada pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4, hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- f) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih bagaimana skor pembobotannya dihitung
- g) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi persamaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

2. *Internal Factor Analisis Summary (IFAS)*

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

Langkah-langkah untuk menentukan faktor strategis internal (IFAS) sama dengan langkah-langkah dalam menentukan faktor strategis eksternal, seperti yang dikemukakan oleh Rangkuti (2002:24), yaitu :

- a) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.

- b) Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
- c) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang berifat positif (semua yang masuk katagori kekuatan) diberi nilai mulai dari + 1 sampai dengan + 4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.
- d) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nialinya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f) Jumlahkan skor pembobotannya (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor tetap ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

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 merebut pangsa pasar tertentu misalnya dengan memasarkan produk sejenis seperti yang sudah dipasarkan perusahaan lain. Berdasarkan hal tersebut maka diperlukan matrik profil kompetitif dalam menganalisis kekuatan relatif atau kelemahan relatif perusahaan terhadap pesaingnya.

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

Cara menyusun 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.

4. Analisis SWOT (*Strengths Weakness Opportunities Treath*)

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

Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman.

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 yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT . Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matrik ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan

Menurut Rangkuti (2002:31), keempat sel kemungkinan alternatif tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 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 perusahaan meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Sebelum menggunakan matrik ini harus diketahui terlebih dahulu mengenai faktor-faktor strategis eksternal perusahaan. Faktor-faktor strategis perusahaan dapat diketahui dari analisa EFAS yang mengidentifikasi peluang dan ancaman, sedangkan untuk faktor-faktor strategis internal dapat diketahui dari analisa IFAS yang mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Tabel 1

Matrik Strength-Weakness-Opportunity-Treaths (SWOT)

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

Sumber : Rangkuti (2002:42)

5. Matrik Internal Eksternal

Parameter yang digunakan dalam matrik internal eksternal ini meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan matrik ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

Menurut Rangkuti (2002:42), matrik internal eksternal dapat mengidentifikasi sembilan strategi perusahaan yang dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu :

- a) *Growth strategi* merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2 dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- b) *Stability strategi* strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang diterapkan.
- c) *Retrenchment strategi* (sel 3,6 dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Bentuk Matrik Internal Eksternal dapat dilihat pada Tabel 2, halaman 28.

Tabel 2

Matrik Internal Eksternal

		Tinggi	Rata-rata	Lemah
DAYA TARIK INDUSTRI	Tinggi	1 GROWTH Konsentrasi melalui intergrasi vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui intergrasi horisontal	3 RENTRCHMENT Turnaround
	sedang	4 STABILITY Hati-hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui intergrasi horisontal STABILITY Tak ada perubahan profit strategi	6 RENTRCHMENT <i>Captive Company atau Divestement</i>
	Rendah	7 GROWTH Diversifikasi Konsentrik	8 GROWTH Diversifikasi Konglomerat	9 RENTRCHMENT Bangkrut atau Likuidasi

Sumber : Rangkuti (2002:42)

6. *Matrik Grand Strategi*

Menurut Fred. David (2006:307), ide dasar dari strategi ini adalah pemilihan dua variabel sentral di dalam proses penentuan :

- a) Penentuan tujuan utama *grand strategi*
- b) Memilih faktor-faktor internal atau eksternal untuk pertumbuhan atau profitabilitas. Bentuk Matrik *Grand Strategy* dapat dilihat pada gambar 4 halaman 29.

Gambar 4

Matrik Grand Strategy
PERTUMBUHAN PASAR YANG TINGGI

	II	I	
POSISI KOMPETITIF YANG LEMAH	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan pasar 2. Penetrasi pasar 3. Pengembangan produk 4. Integrasi Horisontal 5. Divestasi 6. Likuidasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan pasar 2. Penetrasi pasar 3. Pengembangan produk 4. Integrasi ke depan 5. Integrasi ke belakang 6. Integrasi horisontal 7. Diversifikasi konsentrik 	POSISI KOMPETITIF YANG KUAT
	III	IV	
PERTUMBUHAN PASAR YANG RENDAH	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Retrenchment</i> 2. Diversifikasi konsentrik 3. Diversifikasi horisontal 4. Diversifikasi konglomerat 5. Divestasi 6. Likuidasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversifikasi konsentrik 2. Diversifikasi horisontal 3. Diversifikasi konglomerat 4. <i>Joint venture</i> 	

PERTUMBUHAN PASAR YANG RENDAH

Sumber : Fred R. David (2006:307)

4. Pemilihan Pesaing

a. Manfaat Pesaing

Bagi kebanyakan orang, khususnya para manajer, pesaing biasanya dipandang sebagai ancaman untuk perusahaan. Segala perhatian umumnya difokuskan untuk menjatuhkan semua pesaing-pesaing yang ada dalam bidang industri yang sama. Tetapi tindakan tersebut kurang tepat karena pesaing yang tepat akan mempunyai banyak manfaat-manfaat tertentu bagi perusahaan yang justru dapat memperkuat perusahaan itu sendiri, walaupun sebagian pesaing memang bersifat mengancam. Oleh karena itu, pemilihan pesaing adalah sangat penting bagi perusahaan.

Menurut Porter (1994:206), pesaing mempunyai beberapa manfaat yang berguna bagi perusahaan, yaitu :

1. Meningkatkan keunggulan bersaing; yang terdiri dari :
 - a) Meredam fluktuasi permintaan

- b) Meningkatkan kemampuan diferensiasi
 - c) Melayani segmen yang kurang menarik
 - d) Menjadi pelindung biaya (*cost umbrella*)
 - e) Meningkatkan posisi penawaran terhadap tenaga kerja dan pembuat undang-undang
 - f) Memperkecil resiko inti monopoli
 - g) Meningkatkan motivasi
2. Memperbaiki struktur industri yang sedang berjalan, yang terdiri dari :
 - a) Meningkatkan permintaan industri
 - b) Menjadi sumber kedua atau ketiga
 - c) Memperkuat unsur-unsur yang diinginkan dalam struktur industri
 3. Membantu pengembangan pasar, yang terdiri dari :
 - a) Ikut memikul beban biaya pengembangan pasar
 - b) Memperkecil resiko pembeli
 - c) Membantu menstandarkan atau mengabsahkan teknologi
 - d) Mempromosikan citra industri yang bersangkutan
 4. Menangkal masuknya pesaing baru, yang terdiri dari :
 - a) Meningkatkan kemungkinan dan intensitas pembalasan
 - b) Menjadi lambang sulitnya meraih keberhasilan memasuki pasar
 - c) Menghambat jalan masuk yang logis
 - d) Memadati saluran distribusi.

b. Jenis-jenis Pesaing

Pesaing-pesaing perusahaan terdiri dari 2 jenis, yaitu pesaing yang baik dan pesaing yang buruk.

Menurut Porter (1994:217) pesaing yang baik ialah pesaing yang dapat melaksanakan sejumlah fungsi yang bermanfaat seperti yang telah diuraikan diatas, tanpa menimbulkan ancaman jangka panjang yang terlalu berat. Selain itu pesaing yang baik ialah pesaing yang kehadirannya memungkinkan perusahaan mencapai keseimbangan industri yang stabil dan menguntungkan tanpa berlangsungnya perseteruan secara berkepanjangan. Sedangkan pesaing yang buruk umumnya memiliki karakteristik sebaliknya.

Selain hal-hal diatas, Porter (1994:217) kembali memberikan sejumlah karakteristik tertentu untuk pesaing yang baik, yaitu :

- 1) Memiliki *kredibilitas* yang sehat; pesaing yang baik mempunyai sumber daya kemampuan yang cukup besar untuk menjadi motivator yang mendorong perusahaan menurunkan biaya atau memperbaiki diferensiasi untuk menjadi pesaing yang memiliki kredibilitas serta diterima pembeli.
- 2) Kelemahan yang tampak jelas dan disadari sendiri; meskipun memiliki kredibilitas yang sehat, pesaing yang baik mempunyai kelemahan yang tampak jelas dibandingkan perusahaan yang telah diakui.
- 3) Memahami persaturan yang ada; pesaing yang baik memahami, dan bermain berdasarkan, persaturan yang ada sebuah industri, dan dapat mengenali serta membaca isyarat pasar (*market signals*).

- 4) Asumsi realistis; pesaing yang baik mempunyai asumsi realistik tentang industri bersangkutan dan posisi relatifnya sendiri.
- 5) Pengetahuan tentang biaya; pesaing yang baik tahu berapa besar biaya yang semestinya dikeluarkan dan menetapkan harga sesuai dengan pengetahuannya itu.
- 6) Strategi yang memperbaiki struktur industri; pesaing yang baik mempunyai strategi yang melestarikan dan memperkuat unsur-unsur yang diinginkan dalam struktur industri.
- 7) Konsep strategis yang pada dasarnya bersifat membatasi; konsep strategis pesaing yang baik pada dasarnya membatasi ke satu segmen atau salah satu segmen dari industri yang bersangkutan, yaitu segmen yang tidak menarik minat perusahaan bersangkutan tetapi memiliki arti strategis bagi pesaing itu.
- 8) Memoderatkan hambatan keluar; pesaing yang baik mempunyai sejumlah hambatan keluar yang cukup signifikan untuk membuat kehadirannya dalam industri bersangkutan menjadi penangkal yang efektif terhadap masuknya pesaing baru.
- 9) Sasaran yang dapat dirujuk; pesaing yang baik mempunyai sejumlah sasaran yang dapat dirujuk dengan sasaran perusahaan bersangkutan.
- 10) Mempunyai kepentingan strategis yang moderat dalam industri yang bersangkutan; pesaing yang baik tidak memiliki kepentingan tinggi untuk mencapai dominasi atau pertumbuhan luar biasa tinggi dalam industri yang bersangkutan.
- 11) Mempunyai sasaran laba investasi yang sepadan; pesaing yang baik berusaha memperoleh laba yang menarik atas investasinya dan tidak menekankan pentingnya memperoleh keuntungan pajak, memperkerjakan anggota keluarga, menyediakan kesempatan kerja, memperoleh devisa (misalnya, sejumlah pesaing milik pemerintah), menyediakan outlet bagi produk hulu, dan sasaran lain yang sifatnya mencari laba yang terlalu besar dalam industri yang bersangkutan.
- 12) Menerima kemampuan labanya yang sakarang; meskipun berusaha memperoleh laba yang menarik, pesaing yang baik umumnya puas dengan laba yang sekarang diperolehnya dan tahu bahwa memperbaiki laba bukanlah hal yang layak dilakukan.
- 13) Menginginkan dihasilkannya uang kontan; pesaing yang baik berminat menghasilkan uang kontan bagi para pemegang sahamnya atau bagi perusahaan induknya sehingga tidak akan merusak keseimbangan industri dengan memperluas kapasitas secara besar-besaran atau melakukan pengubahan lini produk secara besar-besaran.
- 14) Memiliki cakrawala waktu yang pendek; pesaing yang baik tidak mempunyai cakrawala waktu yang membuatnya bersedia melakukan pertempuran yang berkepanjangan untuk menyerang kedudukan sebuah perusahaan.
- 15) Membenci resiko; pesaing yang baik enggan menghadapi resiko, dan lebih suka berpuas diri dengan posisinya sekarang daripada harus mengubahnya karena mengubah posisi berarti akan mengundang resiko besar.

Dengan pembahasan diatas, maka dapat diketahui bahwa secara garis besar pesaing yang baik berusaha untuk memperbaiki struktur industri yang ada

dan berusaha untuk “tidak macam-macam” terhadap para pesaingnya. Sedangkan pesaing yang buruk dapat kita ketahui adalah pesaing yang tidak mempunyai serangkaian karakter di atas, dan mempunyai sifat untuk ingin memperbaiki kedudukannya, dan selalu merasa tidak puas dengan apa yang telah dicapai. Dengan demikian, pesaing yang buruk seperti itu akan cenderung menyerang pesaing lainnya.

5. Strategi Bertahan

Hampir semua perhatian sebagian besar perusahaan ada pada persaingan. Berbagai strategi telah digunakan dengan harapan bisa menyelesaikan masalah-masalah yang timbul. Persaingan yang tinggi tidak menutup kemungkinan adanya serangan dari pesaing lain terhadap perusahaan. Salah satu strategi dari berbagai strategi yang dipakai adalah strategi bertahan.

Menurut Porter (1994:483) strategi defensif bertujuan mempengaruhi perhitungan penantang tentang keuntungan yang dapat diharapkan dari strategi masuk atau perbaikan posisi, sehingga penantang berkesimpulan bahwa rencana tindakannya tidak layak atau condong pada strategi yang tidak begitu membahayakan. Ada tiga taktik defensif yang melandasi setiap strategi defensif, yaitu :

- a) Membangun hambatan struktural; merupakan sumber kerugian relatif bagi perusahaan penantang. Adanya hambatan struktural menurunkan keuntungan yang dapat diharapkan perusahaan penantang dari tindakan itu.
- b) Meningkatkan kemungkinan serangan balasan; yaitu meningkatkan ancaman serangan balasan menurut persepsi penantang dengan berbagai cara seperti mengisyaratkan komitmen untuk mempertahankan diri, mengisyaratkan hambatan awal, dan lain-lain.
- c) Menurunkan dorongan untuk menyerang; taktik ini mengurangi dorongan menyerang dan mengharuskan perusahaan bertahan menerima laba yang lebih rendah. Jika perusahaan menurunkan harga dan menarik keuntungan dalam unit usaha lain yang terkait, bukan dalam industrinya yang bersangkutan, perusahaan penantang tidak akan melihat banyak keuntungan walaupun serangannya berhasil.

Selain taktik defensif, Porter (1994:499) juga menjelaskan tentang strategi defensif, yang terdiri dari :

- a. Menakut-nakuti; yang mempunyai beberapa langkah penting, yaitu :
 - 1) pahami semua hambatan yang sudah ada;
 - 2) perkiraan siapa yang cenderung menjadi penantang;
 - 3) prakiraan jalur serangan yang mungkin ditempuh;

- 4) pilih taktik difensif untuk menutup jalur serangan yang mungkin dipakai;
 - 5) mengelola citra perusahaan sebagai benteng pertahanan yang kukuh; dan
 - 6) tentukan harapan laba yang realistis.
- b. Tanggapan; yang terdiri dari :
- 1) berikan tanggapan sedini mungkin;
 - 2) lakukan investasi untuk menemukan sedini mungkin gerakan nyata perusahaan penantang
 - 3) berikan tanggapan sesuai dengan alasan menyerang;
 - 4) belokkan serangan penantang di samping coba menghentikannya;
 - 5) hadapi penantang dengan cukup serius; dan
 - 6) anggap tanggapan sebagai sebagai cara memperoleh posisi.
- c. Tanggapan atas pemotongan harga; yang terdiri dari :
- 1) alasan pemotongan harga pesaing;
 - 2) kemauan bertempur;
 - 3) lokalisasi tanggapan
 - 4) tangkisan silang;
 - 5) memotong harga dengan cara lain;
 - 6) menciptakan atau menggunakan produk “khusus”.
- d. Bertahan atau disinvestasi; investasi difensif menghasilkan imbalan tinggi. Namun, perusahaan harus mengoptimalkan, bukan memaksimumkan investasi pertahanannya.
- e. Jebakan dalam pertahanan; jebakan terbesar dalam strategi difensif adalah pandangan sempit yang hanya mementingkan keuntungan jangka pendek, yang bertentangan dengan kenyataan bahwa pertahanan memerlukan investasi. Sedangkan jebakan terbesar kedua adalah cepat puas diri, sehingga sering tidak menjelajahi lingkungannya untuk menemukan penantang potensial atau tidak mempertimbangkan secara serius kemungkinan akan munculnya tantangan.

Dengan berbagai uraian diatas, maka bisa kita simpulkan bahwa sebenarnya cara bertahan yang baik adalah dengan menyerang. Dalam hal ini, bertahan dan menyerang tidak bermaksud saling menghilangkan, tetapi malah saling melengkapi. Bila strategi bertahan dikombinasikan dengan strategi menyerang untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan, maka suatu strategi difensif yang eksplisit dapat meningkatkan ketangguhan pada setiap keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan.

6. Strategi Menyerang

a. Syarat Untuk Menyerang

Porter menyebutkan (1994:510) tiga persyaratan pokok yang harus dimiliki perusahaan penantang dalam menyerang, yaitu :

- 1) Keunggulan bersaing yang tangguh; keunggulan bersaing yang jelas dan tanggung jawab pemimpin industri.
- 2) Mengimbangi pemimpin industri dalam kegiatan yang lain; perusahaan penantang harus mempunyai suatu cara untuk menetralkan sebagian atau seluruh keunggulan lain yang melekat pada pemimpin industri.
- 3) Beberapa rintang bagi serangan balasan pemimpin industri; perusahaan penantang harus memiliki saran untuk mengumpulkan serangan balasan agar pemimpin industri enggan atau menghadapi banyak kendala dalam melakukan serangan balasan yang berkepanjangan.

Syarat di atas adalah hal yang dimiliki perusahaan penantang sebelum menyerang karena dengan tidak terpenuhinya syarat-syarat yang ada, maka perusahaan penantang tidak memiliki kompetensi yang cukup untuk mengalahkan perusahaan pesaing yang diserang. Dari syarat-syarat di atas, bisa kita tarik suatu kesimpulan bahwa dalam menyerang hendaknya tidak memakai strategi yang sama dengan strategi perusahaan pesaing, dalam hal ini pemimpin industri atau mungkin perusahaan pesaing lain yang hendak diserang. Maksudnya disini adalah, perusahaan pesaing pasti memakai strategi yang merupakan keunggulan bersaing mereka. Jika kita memakai strategi yang sama dengan mereka, akan terjadi pertempuran yang akan menghabiskan sumber daya yang dimiliki, dan hal tersebut sangat tidak menguntungkan. Dengan memakai strategi lain, para pesaing pun juga akan enggan menyerang kembali karena tidak memiliki keunggulan bersaing kita sendiri.

b. Cara-cara Menyerang

Porter (1994:513) menyebutkan bahwa ada tiga cara menyerang yang dapat digunakan, yaitu :

- 1) Rekonfigurasi; yaitu penantang harus menemukan cara baru melaksanakan kegiatan dalam rantai nilai atau dalam konfigurasi seluruh lantai.
- 2) Redefinisi; yaitu penantang harus mendefinisikan kembali cakupan persaingannya dibandingkan dengan pemimpn industri.
- 3) Pembelanjaan murni; yaitu penantang harus membeli posisi pasar dengan sumber daya lebih kuat atau kemauan lebih besar untuk melakukan investasi yang menumbuhkan keunggulan bersaing.

Ketiga cara di atas tidak saling meniadakan, dan harus dikombinasikan. Misalnya, redivisi cakupan biasanya memerlukan rekonfigurasi paralel dalam

rantai nilai. Penggunaan lebih dari suatu cara menyerang biasanya menimbulkan kemungkinan berhasil dalam menyerang pemimpin industri. Ketiga cara itu akan diperlihatkan dalam gambar berikut :

Gambar 5
Cara menyerang Pemimpin Industri

KONFIGURASI RANTAI NILAI				
		Rantai yang sama dengan Pemimpin	Aktivasi Baru	Rantai Baru
CAKUPAN BERSAING	Sama dengan Pemimpin	Pembelajaran Murni	Rekonfigurasi	Rekonfigurasi
	Berbeda dengan Pemimpin	Redefinisi	Rekonfigurasi dan Redefinisi	Rekonfigurasi dan Redefinisi

Sumber Porter (1992:476)

E. Hubungan Strategi Bersaing 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 atau mempertimbangkan pelaksanaan yang hampir sama sekali bukan merupakan karakteristik dari banyak penelitian sebelumnya dalam bidang ini.

Dari pendapat diatas maka dapat diketahui bahwa antara strategi bersaing sebagai strategi awal dengan berbagai analisisnya, mempunyai hubungan erat dengan keunggulan kompetitif sebagai tindakan yang nyata, karena strategi tanpa tindakan akan sia-sia sebagaimana juga sebaliknya. Dengan strategi bersaing, maka perusahaan akan bisa menentukan keunggulan kompetitif apa yang sudah dimilikinya atau mungkin juga bisa diperolehnya.

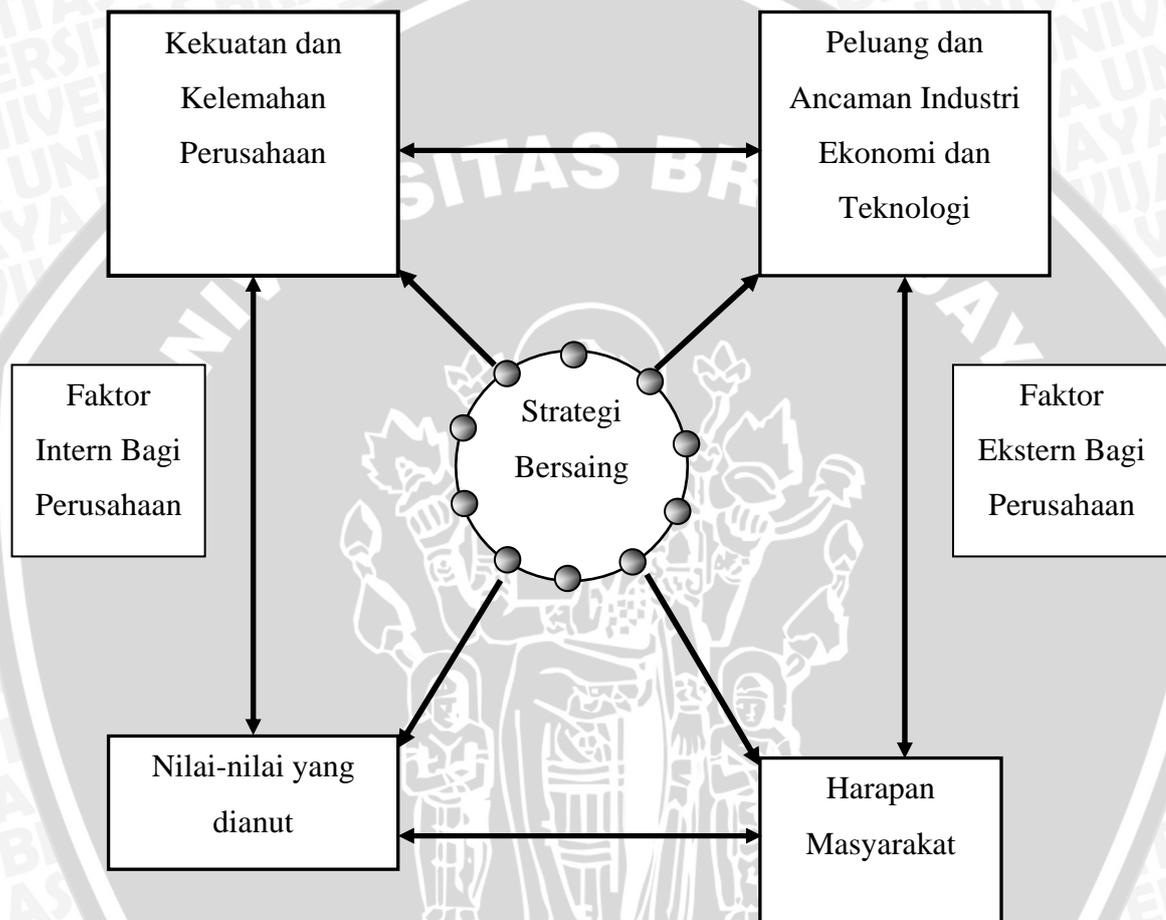


F. Hubungan Analisis SWOT dengan Strategi Bersaing

Porter (1980:pendahuluan xvii) memberikan konteks dimana strategi bersaing dirumuskan, yang bisa dilihat dari gambar 7 halaman 39 berikut ini :

Gambar 6

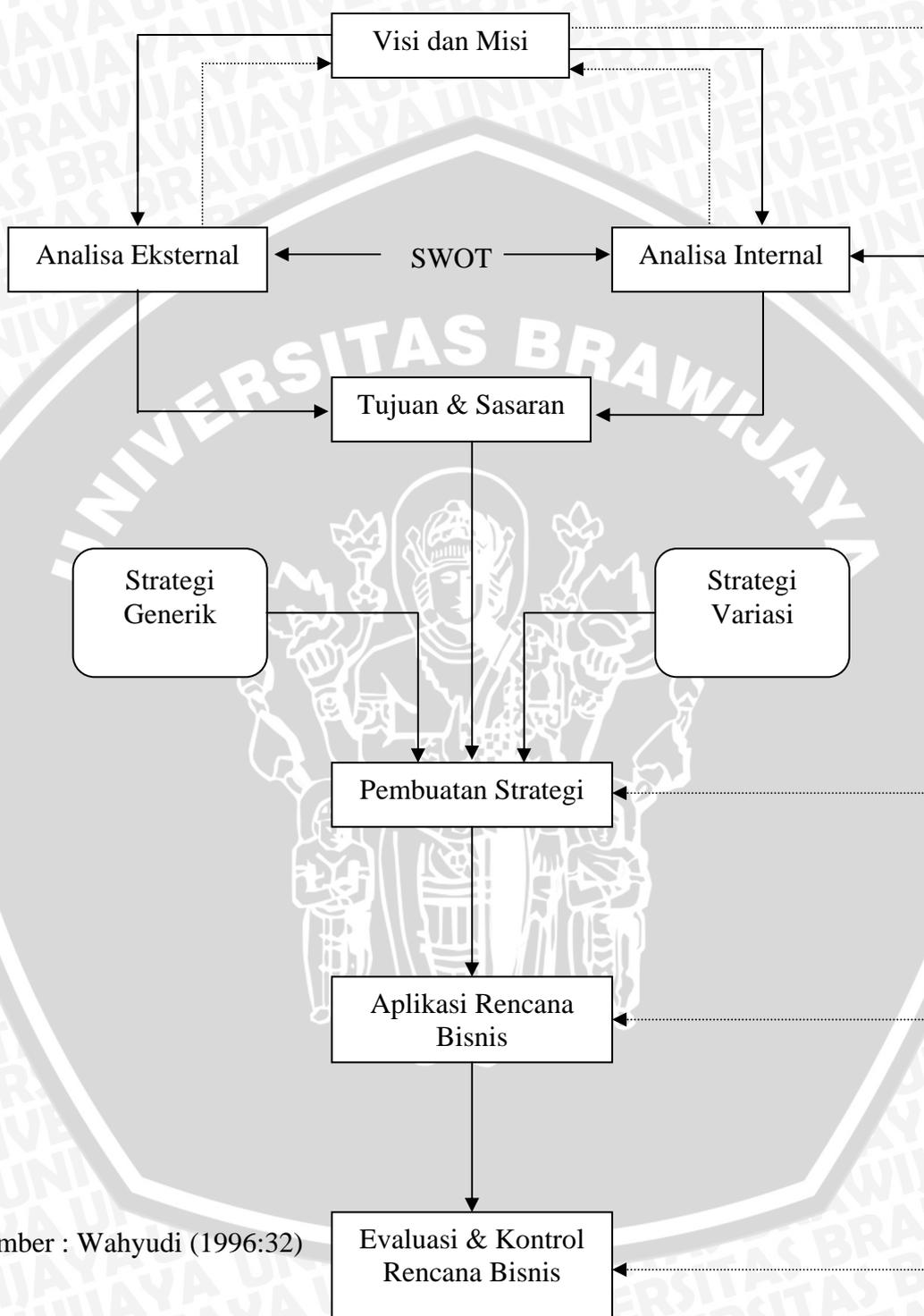
Konteks di mana Strategi Bersaing Dirumuskan



Sumber : Porter (1980:Pendahuluan xvii)

Dari gambar diatas bisa diketahui bahwa dalam merumuskan strategi bersaing, tidak bisa terlepas dari kondisi lingkungan intern maupun ekstern perusahaan. Dengan tidak mengetahui keadaan lingkungan sekitarnya, maka sama saja perusahaan tersebut adalah buta dan tentunya akan sulit sekali menentukan strategi bersaing apa yang tepat untuk perusahaan demi mencapai keunggulan bersaing.

Gambar 7
Skema Manajemen Strategik



Sumber : Wahyudi (1996:32)

BAB III

MITODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam adalah deskriptif, dengan menitikberatkan pada pendekatan kualitatif. Menurut Arikunto (1993:28), yang dimaksud pendekatan penelitian deskriptif adalah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis, dan dalam penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan keadaan dan suatu fenomena.

Penelitian ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran secara sistematis, aktual dan akurat mengenai fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diteliti.

B. Objek Studi yang Diamati

Objek studi yang diamati sebagai suatu variabel merupakan objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Variabel menurut Sutrisno Hadi dalam Arikunto (2003:94) mendefinisikan sebagai gejala yang bervariasi. Variabel menurut Nazir (Nazir:149), dikatakan juga sebagai konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai.

Penelitian ini difokuskan pada lingkungan perusahaan (baik internal maupun eksternal) dan strategi bersaing pada Hotel Pelangi Malang I yang berkaitan dengan kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan dengan konsentrasi pada :

1. Lingkungan Perusahaan
 - a. Lingkungan Eksternal; meliputi lingkungan makro perusahaan (lingkungan sosial, ekonomi, politik dan teknologi) dan lingkungan industri perusahaan (ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, dan intensitas persaingan perusahaan).
 - b. Lingkungan Internal; meliputi pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya, manusia, dan budaya perusahaan.
2. Strategi Bersaing; menitik beratkan pada proses untuk menentukan strategi bersaing.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang akan dijadikan sebagai obyek studi adalah Hotel Pelangi 1 Malang, yaitu tepatnya di Jl. Merdeka Selatan 3 Malang. Perusahaan ini bergerak dibidang penyediaan akomodasi dan kegiatan bisnis lainnya.

D. Sumber Data

Data yang dipergunakan dalam penelitian adalah :

1. Data Primer

Data yang diperoleh dengan cara wawancara dan dokumentasi. Wawancara dan dokumentasi ini intinya akan diolah lebih lanjut untuk dijadikan informasi. Data primer merupakan data utama yang diperlukan untuk penyusunan karya tulis ini.

2. Data Sekunder

Data ini merupakan data yang bersifat membantu atau melengkapi data primer. Data sekunder diperoleh tidak dari sumbernya langsung melainkan sudah dikumpulkan oleh pihak lain dan sudah diolah. Data sekunder ini berasal dari berbagai dokumentasi seperti surat kabar, jurnal maupun informasi yang diperoleh dari media elektronik seperti internet.

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 yang diteliti untuk melengkapi kejelasan data yang diperoleh dan dibutuhkan.

2. Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung dengan pimpinan atau karyawan perusahaan yang berwenang dalam bidangnya agar data yang diperoleh dapat relevan dengan permasalahan yang ada dalam perusahaan.

3. Dokumentasi

Berupa catatan atau dokumen yang tersedia di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan untuk menunjang perolehan data yang dibutuhkan untuk melengkapi data sekunder.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam pengumpulan data untuk penelitian 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 pertanyaan yang diajukan dan dijelaskan kepada responden secara lisan untuk dijawab dalam rangka mendapatkan data yang dibutuhkan.

G. Analisis Data

Menurut Sugiyono (2003:142), 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 menguji hipotesis yang telah diajukan. Untuk penelitian yang tidak merumuskan hipotesis, langkah terakhir tidak dilakukan.

Dari uraian tersebut di atas maka tahap-tahap analisis data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah :

1. Analisis EFAS (*Eksternal 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 dari faktor eksternal perusahaan. Hasil Analisis EFAS dipakai sebagai bahan informasi untuk penggunaan Matrik IE.

Menurut Rangkuti (2002:22), terdapat cara yang terdiri dari beberapa langkah untuk menentukan faktor strategi eksternal sebelum membuat matrik faktor strategi internal (EFAS), antara lain :

- a. Susunlah dalam kolom 1 - 5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman)
- b. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.
- d. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
- e. Kalikan bobot pada pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4, hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- f. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih bagaimana skor pembobotannya dihitung
- g. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi persamaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Adapun keterangan pada matriks EFAS adalah sebagai berikut :

- 0,0 : tidak berpengaruh
0,05 : pengaruh kecil
0,10 : pengaruh sedang
0,15 : pengaruh besar
0,20 : pengaruh sangat besar

Keterangan rating, peluang pada matriks EFAS :

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

Keterangan rating ancaman pada matriks EFAS :

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

2. 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 dari faktor internal perusahaan. Hasil Analisis IFAS dipakai sebagai bahan informasi untuk penggunaan Matrik IE.

Langkah-langkah untuk menentukan faktor strategis internal (IFAS) sama dengan langkah-langkah dalam menentukan faktor strategis eksternal, seperti yang dikemukakan oleh Rangkuti (2002:24), yaitu :

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
- c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang berifat positif (semua yang masuk katagori kekuatan) diberi nilai mulai dari + 1 sampai dengan + 4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.
- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nialinya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f. Jumlahkan skor pembobotannya (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor tetap ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Adapun keterangan pada matriks IFAS adalah sebagai berikut :

0,0 : tidak berpengaruh

0,05 : pengaruh kecil

- 0,10 : pengaruh sedang
- 0,15 : pengaruh besar
- 0,20 : pengaruh sangat besar

Keterangan rating, peluang pada matriks IFAS :

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

Keterangan rating ancaman pada matriks IFAS :

- 1 : kelemahan sangat besar
- 2 : kelemahan sedang
- 3 : kelemahan kecil
- 4 : kelemahan sangat kecil

3. *Analysis Competitive Profile Matrik*

Analisis ini digunakan untuk mengetahui posisi relatif perusahaan yang dianalisis dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Dari hasil analisis ini dapat diketahui sejauh mana tingkat persaingan dalam suatu industri yang dihadapi oleh perusahaan sehingga perusahaan dapat menentukan tindakan apa yang harus dilakukan untuk mengantisipasi persaingan tersebut. Analisis ini dipakai dengan cara membandingkan faktor-faktor strategis pada Hotel Pelangi 1 Malang.

4. Analisis SWOT

Analisis ini menganalisis mengenai kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*treaths*) yang ada pada perusahaan. Dari analisis ini diharapkan maka akan memperoleh strategi-strategi yang tepat untuk perusahaan berdasarkan kondisi perusahaan pada kondisi disekitarnya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan strategis, yaitu :

Tabel 3

Strength-Weakness-Opportunity-Treats (SWOT)

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

Menurut Rangkuti (2002:31), keempat sel kemungkinan alternatif 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 perusahaan meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan.

1. Sejarah singkat perusahaan.

Sekitar tahun 1940 keadaan prasarana perhubungan kota Malang sangat buruk, terutama jalan-jalan besar yang menghubungkan kota menuju hotel. Karena pada waktu itu kekuasaan kota Malang masih dikuasai Belanda. Pada tahun 1942 Belanda mengelola Hotel Malang yang dikenal dengan Palace Hotel yang bangunannya sudah berdiri sejak tahun 1915. Karena Belanda mengalami tekanan yang berat dari pihak Jepang dan berakibat pada kekalahan pada pihak Belanda maka daerah yang dulunya dikuasai Belanda diambil alih oleh Jepang termasuk diantaranya Palaca Hotel. Setelah palace Hotel dikuasai oleh Jepang, hotel ini diganti nama menjadi Asoma Hotel.

Pada tahun 1943 atau pada tahun pertama perebutan hotel dari tangan Belanda ke Jepang, Asoma Hotel mengalami kemunduran yang sangat drastis. Sejak mengalami kemunduran yang terus-menerus, akhirnya Asoma Hotel beralih tangan pada orang pribumi (Indonesia asli). Dan pada tahun 1955 Asoma Hotel secara resmi menjadi milik bangsa Indonesia yang semakin tahun mengalami kemajuan pesat. Beberapa tahun kemudian, Asoma Hotel berganti nama menjadi Hotel Pelangi Malang tepatnya pada tahun 1964 yang dikelola oleh keluarga Bapak H. Syachran Husein hingga saat ini. Selama dipegang beliau, hotel ini mengalami kemajuan pesat terutama di bidang pelayanan dan fasilitas serta merupakan salah satu hotel yang terkenal di kota Malang. Dan ini terbukti dengan semakin banyaknya tamu yang menginap di Hotel Pelangi termasuk keluarga mantan pejuang Belanda maupun Jepang tempo dulu.

Hotel Pelangi merupakan salah satu katagori hotel tertua di Indonesia sejajar dengan :

1. Hotel Indonesia di Jakarta
2. Hotel Ambarukmo di Yogyakarta
3. Bali Beach Hotel di Bali
4. Samudera Beach Hotel di Sumatra Barat

Dan sampai saat ini Hotel Pelangi termasuk hotel berbintang dua di kota Malang, yang saat ini sudah membuka cabang dengan nama Hotel Pelangi Dua yang berkedudukan di Jalan Simpang Gajayana 57 B Dinoyo-Malang.

2. Lokasi Perusahaan

Lokasi Hotel Pelangi Malang di jalan Merdeka Selatan No.3 Malang, dan berdiri di atas lahan seluas 600 m² dengan konstruksi bangunan permanen.

3. Bentuk Hukum Perusahaan

Hotel Pelangi Malang merupakan perusahaan terbatas dengan nama PT. SJACHRAN HOSEIN. Pemilik hotel ini adalah Bapak Sjachran Hosein. Mengingat perkembangan yang semakin pesat, maka pemimpin perusahaan ini mendaftarkan pada Departemen Perdagangan dan Pariwisata sehingga mendapatkan pengakuan yang sah sebagai badan usaha menurut undang-undang dan peraturan pemerintah.

a. Departemen Perdagangan

(Keputusan Menteri Perdagangan)

No : 1587/KP/13/6/3/84

Surat Ijin Usaha Perdagangan

No : 1806/ML 84/Br

Tanggal : 14 Maret 1984

b. Keputusan Direktorat Jendral Pariwisata

No : Kep. 47/ITUUH/IV/DIR/89

Perihal : Izin Tetap Usaha Hotel

Tanggal : 15 Agustus 1989

c. Keputusan Direktorat Jendral Pariwisata

No : Kep. 67/PPKH/VIII/Dirjen/89

Perihal : Golongan Kelas Hotel (Bintang 2)

Tanggal : 15 Agustus 1991

d. Departemen Perdagangan

No : 1308560166

Perihal : Tanda Daftar Perusahaan

Tanggal : 19 Februari 1992

e. Ijin Undang-Undang Gangguan/H.O

No : 530.08/603/428.113/1995

Perihal : Tanda Daftar Perusahaan

Tanggal : 21 Nopember 1994 dan 28 Desember 1995

4. Struktur Organisasi

Hotel merupakan suatu perusahaan biasa memiliki berbagai macam bentuk kegiatan usaha yang menyangkut kegiatan pokok (penyediaan pelayanan, penginapan, makanan dan minuman) serta kegiatan pelengkap lainnya. Untuk melakukan kegiatan itu perlu disusun dan dikelompokkan sesuai dengan bidang dan kebutuhannya dengan kejelasan tugas, wewenang dan tanggung jawab. Untuk itu diperlukan suatu sistem organisasi yang baik agar mekanisme lalu lintas kegiatan hotel menjadi jelas dan berjalan lancar sehingga tujuan hotel tercapai secara efektif dan efisien.

Organisasi merupakan sekelompok orang yang mempunyai hubungan dan kerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan struktur organisasi adalah wadah kerjasama yang mencerminkan lalu lintas wewenang, dan tanggung jawab diantara orang-orang yang terlibat dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

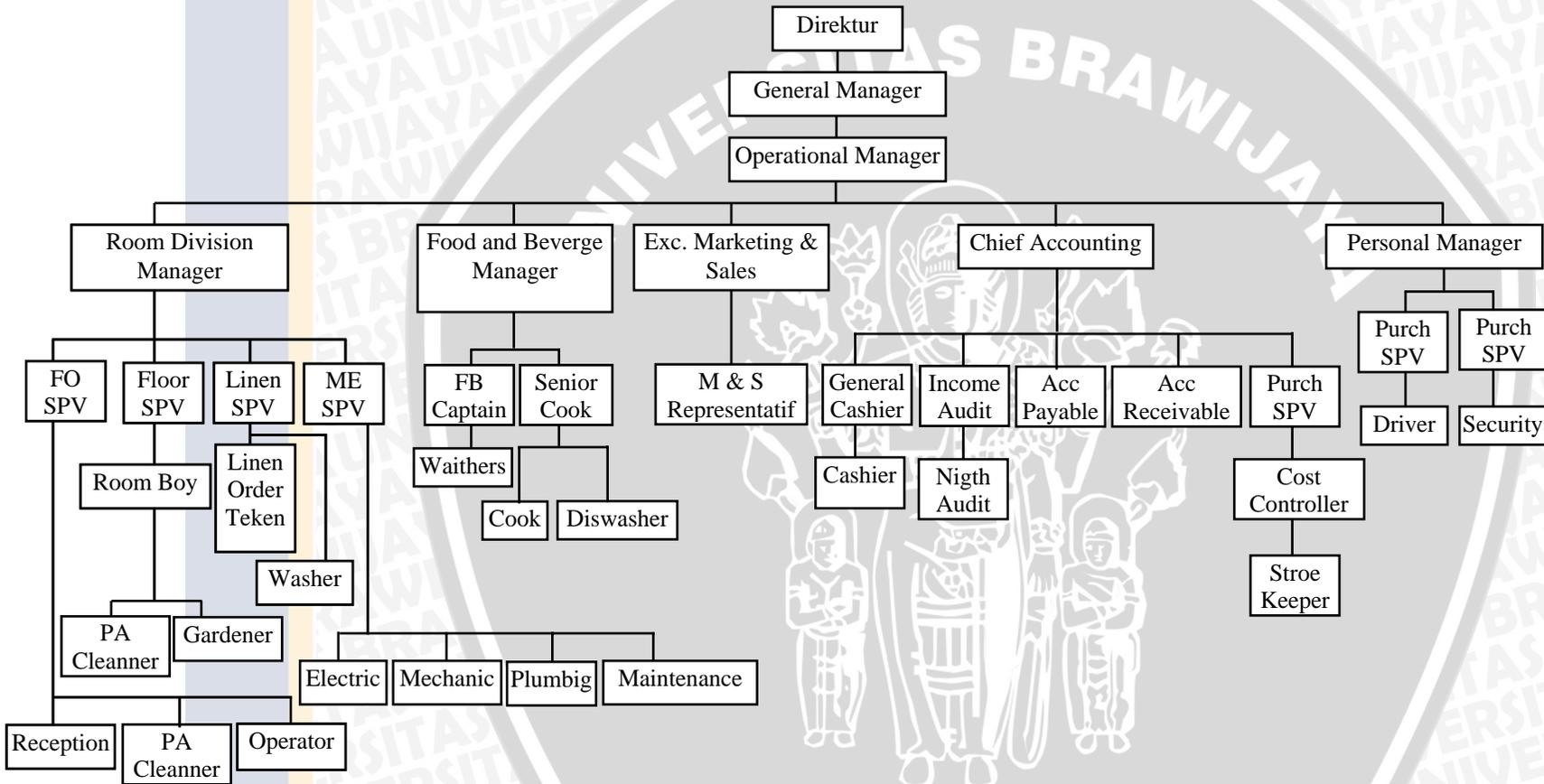
Dalam menerapkan struktur organisasi, Hoel Pelangi menggunakan struktur organisasi lini dimana garis komando langsung dari pemimpin puncak kebawah terendah. Sedangkan pertanggung jawaban dimulai dari karyawan terendah sampai kepada pemimpin puncak. Adapun *Job description* dari masing-masing bagian Hotel Pelangi adalah sebagai berikut :

Tugas dan Tanggung Jawab Departemen yang ada

Direktur bertugas :

- a) Mengadakan perencanaan umum dibidang organisasi hotel
- b) Mengawasi kebijaksanaan dan keputusan-keputusan
- c) Mengambil kebijaksanaan umum dan keputusan-keputusan
- d) Memilih dan menetapkan orang-orang yang dirasa cukup handal memegang suatu jabatan serta tanggung jawab akan tugas dan kewajiban.

Gambar 8
Struktur Organisasi Hotel Pelangi Malang 1



Sumber Data : Hotel Pelangi1 Malang, 2007

General manager

- a) Mengadakan perencanaan umum dalam semua bidang organisasi perusahaan
- b) Menentukan kebijaksanaan perusahaan baik intern dan ekstern dan memimpin aktivitas perusahaan secara keseluruhan.
- c) Mengkoordinasi dan mengawasi seluruh kegiatan operasional dari masing-masing Departemen.

Operational Manager

Mempunyai kewajiban dalam mengendalikan manajemen atau pengelola operasional perusahaan. Bertanggung jawab dalam menyetujui pembelian, faktor pembelian, yang akan dan bertanggung jawab kepada direktur.

Room Departement

- a. **Room Division Manager** yang mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:
 - 1) Bertanggung jawab langsung kepada *General Manajer*
 - 2) Bertanggung jawab terhadap operasional departemen yang dibawahnya
 - 3) Menindaklanjuti laporan dari departemen yang dibawahnya terutama yang berhubungan dengan kerusakan kamar, *complain guest*, kebersihan area.
 - 4) Mengadakan petunjuk atau latihan secara berkala dengan departemen yang berhadapan dengan tamu (*Guest Contact*)
 - 5) Membantu mengatasi masalah-masalah bawahannya yang berhubungan dengan operasional.
- b. **Front office supervisor**, yang mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
 - a. Bertanggungjawab langsung pada *Front Office Manager*
 - b. Menangani masalah reservation, registration, dan melayani pada waktu tamu *check in* maupun *check out*
 - c. Bertanggungjawab terhadap jalannya operasional di *Front office*
 - d. Mengarahkan dan mengawasi semua pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya
 - e. *Handing complaint* (menangani keluhan) tamu dan dicatat

- f. Mengecek form-form yang kurang dan mengadakan *purchase order*
- c. **Receptionist**, yang mempunyai tugas dan tanggungjawab sebagai berikut :
- 1) Memberikan kesan pertama dan terakhir kepada semua tamu yang datang ke hotel dengan baik
 - 2) Mewakili manajemen dalam menerima tamu yang datang ke hotel dan juga memberikan pelayanan kepada semua tamu baik yang menginap atau tidak.

Tugas dan Tanggung jawab :

- a) Membaca *Log Book* sebelum bekerja dan *follow-up* secepat mungkin bilamana ada pesan segera *difollow-up*
- b) Bekerja mengikuti prosedur yang digariskan oleh FO manager pada khususnya dan manajemen pada umumnya untuk meningkatkan pelayanan dan kenyamanan pada tamu
- c) Mengetahui dan menawarkan fasilitas-fasilitas hotel yang disediakan untuk tamu
- d) Melayani permintaan tamu dan menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik sehingga tamu tersebut merasa puas
- e) Menyiapkan segala sesuatu untuk keperluan group sesuai dengan reservationnya (*group order, rooming list, meal coupon, dll*)
- f) Menjelaskan fasilitas kamar dan fasilitas hotel kepada tamu dan tidak hanya menyedorkan *room rate list*
- g) Menuliskan data tamu di *registration card* se jelas-jelasnya berdasarkan ID Card tamu dan menuliskan RC-A bagi tamu luar negeri, dan jangan lupa mencatat nomor paspornya.
- h) Usahakan minta uang muka (*Advance Deposit*) dengan cara sopan dan bagi para langganan tetap tidak terlalu harus dipaksakan
- i) Membuat *guest bill* sesuai dengan *rate* di RC, perhatikan room discountnya agar tidak terjadi complaint adjustment pada saat tamu *check-out*
- j) Membuat laporan polisi bagi tamu-tamu yang *in-House*, selanjutnya laporan tersebut diserahkan ke kantor polisi

- k) Mengadakan pengecekan tamu-tamu yang terdaftar *check-on* hari ini (*expected departure*), apabila sampai batas waktu *check out* masih belum *check out*, *receptionist* dapat menanyakan langsung kepada tamu dengan sopan
 - l) Mencatat dan menyampaikan pesan tamu secepat mungkin jangan sampai tertunda
 - m) Serah terimakan pekerjaan yang belum terselesaikan kepada shift berikutnya dengan memberikan penjelasan sejalan mungkin, jangan sampai meninggalkan counter terlebih dahulu sebelum shift berikutnya datang
 - n) Membantu *FO cashier* apabila petugas *FO Cashier* kosong dan sekaligus bertanggungjawab terhadap laporan serta fisik setoran dari shift yang bersangkutan
 - o) Mengadakan koordinasi yang baik khususnya dengan departemen house keeping dan seluruh departemen pada umumnya
- d. **Telephone Operator** yang mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
- 1) Melayani penyambungan, hubungan telpon yang masuk dan keluar dengan ucapannya yang sopan dan ramah
 - 2) Gunakan telephone *courtesy* (tata cara telepon) sebagai telepon operator hotel
 - 3) Tanyakan kepada tamu terlebih dahulu apabila ada telpon dari luar yang ingin berbicara dengan tamu hotel
 - 4) Menjaga kebersihan di area kerjanya
 - 5) Membuat telephone *faximili traffict shect*
- e. **Bell boy** mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
- 1) Melayani tamu dengan baik, dalam mengantar tamu ke kamar maupun menjelaskan penggunaan alat-alat yang tersedia di kamar
 - 2) Dalam membawakan barang-barang tamu supaya berhati-hati dan perhatikan juga jenis dan jumlah
 - 3) Mencatat dalam *bellboy errant card*, mengenai nama tamu, nomor kamar, nomor mobil, dan jumlah bawaan tamu

- 4) Menjaga kebersihan area *lobby front office*
 - 5) Apabila tamu membawa kendaraan, catat nomor kendaraannya dan arahkan penempatan parker yang benar.
- f. **Floor Supervisor** mempunyai tugas dan tanggungjawab sebagai berikut :
- 1) Bertanggung jawab langsung pada *Room Division Manager*
 - 2) Bertanggung jawab terhadap operasional di kamar-kamar dan public area
 - 3) Menjaga standart service kepada tamu
 - 4) Mengadakan pengecekan langsung ke lapangan (*room to room*)
 - 5) Apabila terdapat kerusakan dikamar segera *difollow-up*
 - 6) Perhatikan AC, apabila terdapat AC hidup dimatikan dan *mini freezer* dikamar perlu dicek volume kedinginannya agar tidak membeku
 - 7) Memberikan pengarahan dan latihan-latihan kepada bawahannya dalam usaha meningkatkan service kepada tamu dan peningkatan skill bawahannya
 - 8) Berusaha menciptakan situasi kerja yang baik diantara badan antar karyawan
- g. **Roomboy** :
- 1) Bertanggung jawab terhadap langsung kepada *Housekeeping Supervisor*
 - 2) Bertanggung jawab terhadap kebersihan dan kerapihan kamar secara keseluruhan
 - 3) Mengecek semua perlengkapan tamu dan peralatan kamar dan kamar mandi
 - 4) Laporkan segera apabila ada kerusakan peralatan kamar dan peralatan pembersih kamar yang tidak berfungsi
 - 5) Melayani permintaan tamu sesegera mungkin, untuk itu usahakan selalu ada *roomboy* yang standby di *room station*
 - 6) Laporkan segera apabila ada *clear-up* dari kamar-kamar untuk menghindari kehilangan dan menjaga kebersihan kamar
 - 7) Selalu membina kerjasama yang baik antar roomboy dan kerjasama dengan departemen lainnya

- h. **Houseman (Public Area Cleaner)** mempunyai tugas dan tanggungjawab sebagai berikut :
- 1) Bertanggung jawab terhadap kebersihan public area seperti *public toilet, restaurant, hall-hall*
 - 2) Ikut membantu mempersiapkan peralatan pada saat event
 - 3) Membantu membersihkan halaman dan lokasi-lokasi umum
 - 4) Merawat tanaman (garden) yang ada baik *outdoor* maupun *indoor garden*
- i. **Gardener** mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
- 1) Menjaga dan merawat tanaman yang ada di halaman (*outdoor*) dan di dalam kamar, restaurant dan hall (*indoor*)
 - 2) Bertanggung jawab terhadap kebersihan kamar di area kamar
 - 3) Merapikan tanaman yang sudah tumbuh liar
- j. **Linien Supervisor**, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
- 1) Bertanggung jawab langsung kepada *exc. Housekeeper*
 - 2) Bertanggung jawab terhadap kebersihan, perawatan, dan pengadaan linen dan *towel*
 - 3) Mengadakan inventory semua linen dan *towel* per bulan
 - 4) Bertanggung jawab terhadap cucian (*laundry*) tamu kepada pihak luar
- k. **Linien** mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
- 1) Mendistribusikan linen dan *towel* kamar-kamar roomboy station
 - 2) Membawakan linen-linen kotor ke house laundry
 - 3) Mengadakan pengecekan terhadap linen dan *towel*, blanker yang sudah tidak layak pakai dan segera *follow up* untuk di laporkan
- l. **Washer (house laundry)** mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
- 1) Bertanggung jawab terhadap kebersihan semua cucian
 - 2) Menjaga campuran chemical (sabun, pelembut, pengharum) agar tidak merusak cucian
 - 3) Laporkan segera apabila mesin pencuci, setrika atau alat lainnya yang berhubungan dengan cucian ada kerusakan

m. **Maintenance and Engineering Supervisor** mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- 1) Bertanggung jawab langsung kepada *Room Division Manager*
- 2) Bertanggung jawab terhadap perawatan, pemeliharaan, perbaikan peralatan hotel
- 3) Bertanggung jawab terhadap kelancaran air, listrik, mekanik

n. **Maintenance**, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- 1) Bertanggung jawab terhadap perawatan dan perbaikan peralatan dan fasilitas hotel
- 2) Mengutamakan (skala prioritas) hal-hal yang berhubungan dengan kepentingan tamu
- 3) Pengecekan tamu *fuel* (solar) untuk mesin pemanas dan *olie accugenset*

o. **Plumbing**, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- 1) Bertanggung jawab terhadap kelancaran air ke kamar-kamar tamu dan ke semua area hotel
- 2) Bertanggung jawab terhadap perawatan mesin-mesin air dan saluran air ke kamar-kamar dan di dalam kamar maupun ke *outlet-outlet* di are hotel
- 3) *Follow-up* laporkan segera kalau ada kerusakan dan mengadakan perbaikan pada mesin dan kran air
- 4) Ikut memberikan masukan dan saran dalam himbuan ke semuadepartemen dalam rangka menekan biaya penggunaan air terutama air PDAM

p. **Mechanical**, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- 1) Bertanggung jawab pada operasional yang berhubungan dengan televisi dan *sound system*
- 2) *Follow-up* dan laporkan segera kalau ada perbaikan-perbaikan yang berhubungan dengan fasilitas tamu dan selalu diadakan pengecekan pada *sound system* sebelum di pergunakan
- 3) Membantu mempersiapkan keperluan event seperti *sound system*, *overhead projector* (OHP) dan sebagainya

- q. **Electrical**, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
- 1) Bertanggung jawab pada operasional listrik di kamar, area hotel dan sekitarnya
 - 2) Bertanggung jawab pada perbaikan dan penyambungan listrik di area hotel
 - 3) Berusaha ikut menjaga penekanan biaya listrik yang terpakai di area hotel dan memberikan himbauan kepada seluruh karyawan terhadap biaya listrik

Food and Beverage Departement

- a. **Food and beverage manager** mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
- 1) Bertanggung jawab langsung pada *General Manager*
 - 2) Bertanggung jawab terhadap operasional departemen yang dibawahnya
 - 3) Menindaklanjuti dari departemen yang dibawahnya terutama yang berhubungan dengan menu makanan, penyajian makanan, *equipment* FB dan keluhan tamu terhadap makanan dan minuman yang disajikan
 - 4) Selalu berinovasi terhadap variable menu makanan
 - 5) Pengendalian biaya *Food and Beverage*
- b. **Food and Beverage Captain** mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
- 1) Mengkoordinir *waiter/waitress* dan *order taker* didalam hal pelayanan terhadap tamu di restaurant maupun yang melalui *room service*
 - 2) Menjaga dan selalu meningkatkan *standart service*
 - 3) Menjaga keamanan barang-barang FB
 - 4) Menjaga kebersihan dalam lingkungan *counter dan restaurant*
 - 5) Mengadakan *inventory* barang-barang FB setiap akhir bulan
 - 6) Mengawasi jalannya operasional apabila ada *event* seperti *wedding group meeting* dan sebagainya
- c. **Waiter**, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
- 1) Melayani penyajian makan dan minuman kepada tamu secara ramah, baik serta secara cepat

- 2) Melakukan *set-up* dan *clear-up* di restaurant dan kamar-kamar melalui pesanan *room service*
 - 3) Selalu menjaga kebersihan area kerja, peralatan kerja serta kerapian diri
 - 4) Bertanggung jawab pada FB Captain
- d. **Senior Cook**, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
- 1) Menjaga dan meningkatkan standart taste
 - 2) Membuat standart recipe
 - 3) Mengadakan direct issue kepada supplier dan menerima pesanan dengan memperhatikan jumlah, kualitas, warna serta merk barang pesanannya
 - 4) Mengadakan perhitungan yang akurat terhadap penyajian makanan yang berupa buffet baik jumlah maupun rasanya
 - 5) Mengadakan inventory setiap akhir bulan
 - 6) Mengkoordinir, mengarahkan serta mengawasi tugas bawahnya
- e. **Cook and Cook Helper**, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
- 1) Mengolah makanan yang akan disajikan sesuai dengan standart *recipe* yang telah ditentukan oleh *senior cook*
 - 2) Ikut menjaga kebersihan area kerja serta peralatan kerja
 - 3) Menjaga keamanan peralatan kerja seperti kompor gas dan sebagainya
 - 4) Menjaga dan meningkatkan kecepatan dan rasa makanan
 - 5) Berdisiplin untuk tidak merokok di dalam dapur untuk menjaga keselamatan barang dari hal-hal yang tidak diinginkan

Marketing and Sales Departement

- a. **Executive Marketing and Sales**, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut
- 1) Mengadakan pemasaran fasilitas hoel kepada pihak lain (konsumen)
 - 2) Mengadakan pemasaran dengan sales call secara rutin dan terprogram dan dengan cara mailing, serta tele marketing dengan tidak mengabaikan penekanan biaya pemasaran

- 3) Mengadakan hubungan baik dengan travel/maupun instasidan travel agent
- 4) Melatih diri untuk menjiwai sebagai salesman
- 5) Membuat *advice notice* dan group information yang didistribusikan ke departemen terkait
- 6) Berkonsultasi ke GM dalam hal penentuan harga
- 7) Mengadakan hubungan yang baik antar departemen untuk menunjang service yang baik terhadap tamu baik rombongan maupun perorangan
- 8) Selalu berinisiatif untuk menarik tamu sebanyak-banyaknya
- 9) Mengadakan monitoring terhadap kebijakan hotel pesaing.

Accounting Department

- a. **Chief Accounting**, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
 - 1) Bertanggung jawab langsung pada General Manager
 - 2) Bertanggung jawab terhadap semua pekerjaan mengenai pencatatan, perhitungan dan penganalisaan serta menyajikan data keuangan hotel
 - 3) Mengarahkan dan mengkoordinir serta menyajikan data keuangan hotel
 - 4) Membuat *budget* penerimaan maupun pengeluaran hotel
 - 5) Membuat laporan harian, bulanan dan tahunan yang disajikan dalam bentuk *Daily Sales, Cash Position, Income Statement* serta *Loss* dan *profit*
 - 6) Berusaha menekan pengeluaran biaya-biaya yang tidak efisien penggunaannya.
- b. **General Cashier**, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
 - 1) Mengecek semua penerimaan *cash* dan *cashier* bertanggungjawab terhadap pengeluaran dari semua transaksi pembayaran
 - 2) Mengadakan penyetoran ke bank dan penyimpanan uang *cash (safery cash)*
 - 3) Memberikan informasi kepada CA dan GM posisi keuangan setiap harinya dalam bentuk *Cash Position Daily Report*
 - 4) Membuat *Losing journal entries* pada akhir bulan berikut bank *reconciliation*

- 5) Mengusahakan cukup uang kecil untuk membantu penukaran cashier
 - 6) Melaporkan setiap terjadi *shortage* dari cashier kepada CA
 - 7) Melaksanakan *cash opname* secara *periodical* dan *on the spot* terhadap uang yang beredar (*house bank*) *cashiers*
- c. **Cashier**, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
- 1) Bertanggungjawab terhadap semua *income* hotel pada *shift* dan *outlet* masing-masing
 - 2) Mencek secara teliti terhadap segala jenis pembayaran baik berupa tunai maupun *charge* (card, C/A, T/A)
 - 3) Membuat laporan penerimaan dengan disertai bukti-bukti pendukung
 - 4) Bertanggungjawab terhadap *bill-bill* yang digunakan dan *house bank* yang disediakan
- d. **Income audit**, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
- 1) Audit terhadap laporan penerimaan yang dibuat oleh *cashiers* pada setiap hari
 - 2) Membuat *Daily Sales Report*
 - 3) Mengadakan *cross check* dengan *general cashier* dan *account receivable*
 - 4) Memberikan supervise kepada *cashier* dan *night auditor*
 - 5) Menjaga kemungkinan-kemungkinan dari kebocoran dalam penerimaan hotel
- e. **Night Audit**, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
- 1) Bertanggungjawab terhadap pengecekan laporan dan *bill* semua *cashier*
 - 2) Membuat *Night Auditor Report*, *F&B Recapitulation*, serta *Minor*
 - 3) *Operating Departement Income*
 - 4) Bertindak sebagai *Night Cashier*
- f. **Account Receivable**, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
- 1) Bertanggungjawab terhadap tagihan-tagihan dari piutang hotel
 - 2) Membuat *aged trial balance of account* pada setiap akhir bulan
 - 3) Mengadakan *crass check* dengan *general cashier* dan *income audit*

- g. **Account Payable**, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
- 1) Menangani hutang hotel terhadap pihak luar, yang dikarenakan pembelian barang harus dilengkapi dengan *Purchase Orders*,
 - 2) *Receiving Report, Invoices* dan atau *Deleverly Orders*
 - 3) Mengadakan pengajuan pembayaran (*voucher payable*)
 - 4) Kepada GM apabila hutang telah jatuh tempo
 - 5) Melaksanakan *counter checking* terhadap *cash position report GC*, apakah jumlah check pembayaran sama dengan *disbursed*
 - 6) Membuat *closing jurnal* pada setiap akhir bulan serta *Aged Tial*
 - 7) *Balance of voucher payable* yang harus sama dengan *general ledger book*
- h. **Purchasing Supervisor**, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
- 1) Membuat PO atas dasar *Store Purchase Requisition* yang sudah disetujui CA dan GM
 - 2) Melaksanakan dan menjaga hubungan baik dengan suplier-suplier atas dasar prinsip "Standart kualitas baik dan harga murah " dan sistem pembayarannya.
 - 3) Turut berpartisipasi dan bertanggungjawab atas pengendalian harga-harga barang
 - 4) Secara periodic melaksanakan *market survey* sebagai monitoring harga-harga yang diajukan *suppliers*
- i. **Cost Controller**, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
- 1) Meneliti kelengkapan data kebenaran serta memverifikasi hasil-hasil pekerjaan *Food and Beverage* dan *material controller* sebelum diajukan pada: A/P untuk pembayaran C/A dan management untuk *daily report weekly report monthly report Journal voucher*
 - 2) Memonitoring dan menganalisa *departemental cost* dan *expenses terhadap budget* bulanan/tahunan, demikian pula memonitor terhadap *market oriented*
 - 3) Menyusun dan memonitor standart *recipe card (costing)* atau *food and beverage*

- 4) Membuat *adjustment* atas *reconciliation food / beverage / material consumptions* apabila timbul rebates atau sales dari bulan-bulan lalu.
- j. **Storekeeper**, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
- 1) Menerima barang yang akan digudangkan dengan terlebih dahulu disesuaikan jumlah, kualitas merk, jenis, warna dan sebagainya, sesuai dengan PO atau *Daily receiving Report*
 - 2) Menyerahkan barang kepada departemen yang meminta atas dasar *store requisition*
 - 3) Bertanggungjawab terhadap kelengkapan stock barang yang harus dikontrol setiap saat apakah jumlah yang ada sudah mendekati minimum stock
 - 4) Melaksanakan inventory pada setiap akhir bulan
 - 5) Mempehatikan kerapian penyusunan / penyimpanan stock sesuai dengan jenis pengelompokkannya
 - 6) Menjaga kebersihan store dan berdisiplin untuk tidak merokok di dalam store untuk menjaga keselamatan barang dari hal-hal yang tidak diinginkan.

Personel Departement

- a. **Personal supervisor**, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
- 1) Bertanggungjawab terhadap administrasi data karyawan, absensi, mutasi, promosi, pengangkatan dan pemberhentian karyawan serta *nominative* karyawan hotel
 - 2) Mengadakan penghitungan *service charge*, uang lembur dan *jamsostek*
 - 3) Mengadakan hubungan dengan pihak luar, seperti Depnaker, kantor Astek
 - 4) Mengadakan pengawasan secara rutin terhadap semua karyawan dalam pelaksanaan peraturan perusahaan (*house rule*)
 - 5) Mengadakan pengawasan secara rutin terhadap semua karyawan dalam pelaksanaan peraturan perusahaan (*house rule*)
- b. **Driver**, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
- 1) Bertanggung jawab terhadap kerusakan, kebersihan kendaraan

- 2) Bertanggungjawab terhadap tugas pengantaran karyawan wanita pada shift II
 - 3) Ikut menjaga penekanan biaya bahan bakar kendaraan
- c. **Security Supervisor**, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
- 1) Bertanggung jawab terhadap keamanan hotel, baik keamanan tamu dan keamanan karyawan hotel
 - 2) Bertanggung jawab terhadap pengamanan barang-barang/harta milik hotel
 - 3) Menciptakan ketentraman dan keharmonisan kerja sesama karyawan
 - 4) Memberikan tauladan kedisiplinan terhadap peraturan perusahaan (*house rule*)
 - 5) Selalu berhati-hati terhadap teman wanita yang dibawa oleh tamu, agar tidak ada pencurian terhadap milik tamu tersebut
 - 6) Bertanggung jawab terhadap kerapian dan keamanan parkir kendaraan tamu
 - 7) Mengkoordinir, mengarahkan dan mengawasi tugas bawahannya.
- d. **Personal manager**, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:
- 1) Menerima dan memberhentikan karyawan atas persetujuan pimpinan
 - 2) Mengadakan absensi karyawan
 - 3) Merencanakan dan menyusun tata kerja yang berhubungan dengan bidang personalia
 - 4) Bertanggung jawab terhadap pimpinan
- e. **Security**, bertanggung jawab dalam menjaga keamanan dan ketertiban didalam lingkungan hotel.

5. Produk Hotel

a. Produk Utama

Hotel Pelangi Malang menetapkan produk utamanya adalah kamar penginapan yang terdiri dari 84 kamar yang dioperasikan dan terbagi dalam beberapa kelas. Adapun produk utama yang dihasilkan oleh Hotel

Pelangi Malang beserta kapasitas dan fasilitasnya disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 3
Daftar Jenis Kamar, Kapasitas, dan Fasilitas
Hotel Pelangi 1 Malang

Jenis	Kapasitas	Fasilitas
Ekonomi	10	Kamar mandi dan <i>shower</i> (air panas dan dingin) kipas angin, dan telepon IDD system
Standart	22	Kamar mandi dan <i>shower</i> , AC, TV, lemari es, dan telpon IDD system.
Superior	30	Kamar mandi dan shower, AC, TV, musik, lemari es, dan telepon IDD system.
Duluxe	20	Kamar mandi dan shower, AC, TV, musik, lemari es, dan <i>fresh fruit</i> , telepon IDD system.
Suite Room	1	Kamar mandi dan <i>shower</i> , AC, TV, musik, ruang tamu, ruang makan, lemari es, dan <i>fresh fruit</i> , dan telepon IDD system.
Pelangi Suite	1	Kamar mandi dan shower, AC, TV, musik ruang tamu, ruang makan, lemari es, dan <i>fresh fruit</i> , dan telepon IDD system.

Sumber Data : Hotel Pelangi Malang, 2007.

b. Produk Sampingan

Produk Sampingan dari Hotel Pelangi Malang, produk penjualan selain penjualan jasa kamar hotel, adapun produksi sampingan ini merupakan pendapatan lain yang diperoleh dari beberapa usaha lain seperti :

- 1) Melati restaurant
- 2) *Room service* 24 jam
- 3) *Laundry*
- 4) *Safe deposit box*
- 5) *Taxi service*
- 6) *Credit card* (Amex, Visa, Dinner Club)

6. Harga

- a. Hotel Pelang Malang menetapkan harga dari masing-masing jenis kamar yang ada sebagai berikut :

Tabel 4
Harga Kamar Hotel Pelangi
Tahun 2007 per malam (1x24 jam)

Jenis Kamar	Harga
Ekonomi	Rp.100.000
Standart	Rp.286.000
Superior	Rp.325.000
Duluxe	Rp.425.000
Suite Room	Rp.600.000
Pelangi Suite	Rp.800.000

Sumber Data : Pelangi Malang, 2007

b. Kebijakan Harga

Kebijakan harga jual dari Hotel Pelangi Malang atas produk jasa yang ditawarkan. Adalah sebagai berikut :

- 1) Tamu yang menginap 10 hari atau lebih akan mendapatkan potongan 15%.
- 2) Tamu rombongan yang memesan 10 kamar atau lebih akan mendapatkan 1 kamar gratis.
- 3) Tamu yang hadir karena mengadakan suatu pertemuan di hotel tersebut mendapatkan potongan harga sebesar 15%.

7. Promosi

Untuk meningkatkan volume penjualan kamar, promosi mempunyai peranan yang sangat penting dalam rangka memperkenalkan produk pada konsumen. Pelaksanaan kegiatan promosi yang dilakukan Hotel Pelangi dalam mempromosikan hotel, produk hotel, dan fasilitas yang dimiliki hotel Pelangi yaitu dengan :

a. Inhouse Advertising

Promosi yang dilakukan dengan cara menyediakan barang – barang cetakan yang ditempatkan dalam hotel seperti sticker, brosur, kalender dan lain – lain.

b. Out door Advertising

Promosi yang dilakukan diluar area hotel seperti pemasangan iklan di halaman buku kuning petunjuk telepon (*yellow pages*), pengiriman brosur kepada group – group swasta, instansi pemerintah atau individu yang dianggap potensial untuk menjadi konsumen dan melalui internet.

8. Personalia

a. Jumlah karyawan

Tabel 5
Jumlah Karyawan Berdasarkan Fungsi Operasionalnya

No.	Fungsi Operasional	Jumlah
1.	<i>General Manager</i>	1
2.	<i>Front Office</i>	10
3.	<i>House Keeping</i>	25
4.	<i>Engineering</i>	6
5.	<i>Food and Beverage</i>	25
6.	<i>Marketing</i>	3
7.	<i>Accounting</i>	6
8.	<i>Purchasing</i>	2
9.	<i>Personalia</i>	4
10.	<i>Security</i>	9
	Jumlah	91

Sumber data : Hotel Pelang Malang, 2007

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa yang memiliki jumlah karyawan terbanyak berdasarkan fungsi operasionalnya adalah *House Keeping* dan *Food and Beverage*. Selain itu karyawan Hotel Pelangi dapat juga digolongkan berdasarkan tingkat pendidikannya :

Tabel 6
Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1.	S1	10
2.	Diploma III	14
3.	Diploma I	12
4.	SLTA	22
5.	SLTP	8
6.	SD	25
	Jumlah	91

Sumber Data :Hotel Pelangi Malang, 2007

Dari tabel dapat diketahui bahwa jumlah karyawan terbanyak berdasarkan tingkat pendidikan adalah lulusan

b. Penentuan Jam Kerja

Dalam penentuan hari dan jam kerja, Hotel Pelangi Malang membagi dua berdasarkan jenis karyawan yaitu :

- 1) Karyawan *Guest Contact*. Yaitu karyawan yang berhubungan langsung dengan tamu, hari kerjanya dalam seminggu yaitu 6 hari kerja dan 1 hari libur yang ditetapkan secara bergantian. Sedangkan untuk jam kerja terbagi menjadi 3 *shift* yaitu :
 - a) Shift I : Pkl 06.00-14.00
 - b) Shift II : Pkl 14.00-22.00
 - c) Shift III : Pkl 22.00-06.00
- 2) Karyawan *back office*. Yaitu karyawan yang tidak berhadapan langsung dengan tamu. Hari dan jam kerjanya adalah :
 - a) Senin-Jum'at : Pkl 08.00-16.00
 - b) Sabtu : Pkl 08.00-14.00
 - c) Minggu : Pkl Libur

c. Sistem Penggajian Hotel Pelangi Malang

Sistem penggajian yang diterapkan Hotel Pelangi Malang adalah sistem gaji tetap, dimana karyawan mendapatkan gaji dalam jumlah tetap, tetapi bila karyawan lembur atau mempunyai prestasi maka akan mendapatkan uang tambahan sedangkan apabila karyawan tidak masuk kerja atau terlambat maka gajinya akan dikurangi. Sistem pembayaran gaji karyawan dari Hotel Pelangi ini, gaji diberikan satu bulan sekali.

d. Kesejahteraan Karyawan

Selain mendapatkan gaji, karyawan Hotel Pelangi Malang juga mendapatkan fasilitas penunjang berupa :

- a) Tunjangan Hari Tua (THT)
- b) Jaminan sosial Tenaga Kerja (Jamsostek)
- c) Asuransi kesehatan, selain diberikan kepada karyawan juga diberikan kepada keluarga karyawan.

Dalam peningkatan kualitas karyawannya, Hotel Pelangi Malang mengadakan suatu program pelatihan kerja karyawan dengan tujuan untuk memperbaiki dan mengembangkan ketrampilan dan meningkatkan pengetahuan karyawan.

9. Proses Pelayanan Jasa

a. Proses *Check In*

- i. Proses *check in* dimulai dari kedatangan tamu yang disambut oleh *receptionist* yang menanyakan keperluan jenis kamar yang dikehendaki oleh tamu
- ii. Jika telah terjadi kesepakatan maka tamu dipersilahkan mengisi *regristration card* dan menyerahkan kartu identitas tamu, sementara itu *receptionist* menyiapkan kunci kamar.
- iii. Tamu tersebut akan dipandu oleh *Bellboy* dengan membawa semua barang yng dibawa oleh tamu menuju kamar yang telah ditentukan serta memberikan keterangan mengenai kebutuhan yang diperlukan oleh tamu.
- iv. *Room boy* telah menyediakan semua kebutuhan dalam kamar yang diperlukan oleh tamu. *Room boy* telah menyediakan semua kebutuhan dalam kamar yang diperlukan oleh tamu. *Room boy* juga bertugas membersihkan sehari dua kali, sesuai dengan permintaan tamu.
- v. Selain makanan dan minuman yang telh disediakan di dalam lemari es, tamu juga dapat memesan kepada bagian *Food and Beverage (F&B)* melalui telepon.

b. Proses *Check Out*

Tamu yang akan meninggalkan hotel harus menghubungi *receptionist* untuk meminta rekening tanda pembayaran sewa kamar dan kartu identitas tamu yang sebelumnya telah diserahkan kepada *receptionist*, atau meminta bantuan kepada *Bell boy* mengambil barang-barang milik tamu dari kamar untuk di bawa ke mobil. Saat *check out* pada jam 13.00 WIB maka tamu harus meninggalkan kamar tepat pada waktunya. Apabila tamu meninggalkan melebihi dari *check out* yang diberakukan sampai jam 17.00 WIB, maka tamu wajib membayar tambahan tarif sewa kamar. Apabila tamu melakukan *check out* sampai jam 18.00 WIB maka tarif yang dikenakan sebesar 100% dari tarif sewa kamar semula.

10. Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan

Visi dari Hotel Pelangi Malang adalah menjadi salah satu hotel yang memiliki kredibilitas yang baik di Kota Malang. Perusahaan juga telah menetapkan misi dan tujuannya. Adapun misi dari Hotel Pelangi adalah membuat citra baik terhadap konsumen dan menciptakan suasana hotel yang *familiar* dan bernuansa *religius*. Sedangkan tujuan dari Hotel Pelangi Malang dapat dibedakan menjadi :

a. Tujuan Jangka Pendek

Tujuan jangka pendek ini diprogramkan selama kurang lebih satu tahun sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan, dan yang merupakan tujuan jangka pendek Hotel Pelangi Malang adalah sebagai berikut :

1) Meningkatkan volume penjualan jasa kamar.

Diharapkan dengan adanya peningkatan volume penjualan jasa kamar dari waktu ke waktu ini akan mencapai keuntungan yang maksimal yang diharapkan bagi kemajuan perusahaan.

2) Mempertahankan *kontinuitas* perusahaan.

Denagn adanya peningkatan volume pnjualan jasa kmar yang sesuai dengan harapan perusahaan, maka *kontinuitas* perusahaan dapat terus dipertahankan. Artinya bukan hanya mempertahankan keadaan aktivitas

3) Memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan

Dengan adanya perushaan-perusahan lain dalam bidang yang jasa (perhotelan) yang sejenis, maka akan menimbulkan persaingan yang ketat. Ini diperlukan peningkatan peningkatan mutu jasa pelayanan, agar dapt mendukung promosi yang ada sehingga Hotel Pelangi akan semakin dikenal oleh masyarakat atau konsumen.

b. Tujuan Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang merupakan tujuan yang hendak dicapai perusahaan dalam kurun waktu lebih dari satu tahun, dan ini akan dilaksanakan apabila tujuan jangka panjang dari Hotel Pelangi Malang sebagai berikut :

1) Mencapai *Optimum Profit*

Setiap perusahaan selalu menginginkan keuntungan yang diperolehnya dapat mencapai hasil yang optimal, karena dengan tercapainya keuntungan yang optimal ini dapat memperkuat posisi keuangan perusahaan dan meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan perusahaan di masa yang akan datang.

2) Dapat menampung tenaga kerja.

Selama ini timbal balik yang terjadi terhadap perusahaan dan karyawan atau tenaga kerja yang ada sangat membantu kelancaran aktivitas kerja sehari-hari. Bila hubungan kerja yang diharapkan dapat terus terwujud maka akan meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan dalam menyajikan pelayanan jasanya kepada para konsumen. Diharapkan seiring dengan perkembangan dan kemajuan perusahaan dimasa-masa mendatang, akan dapat menampung lebih banyak lagi tenaga kerja untuk bekerja sama pada Hotel Pelangi Malang ini.

3) Menjaga *image/citra* perusahaan di mata masyarakat.

Menumbuhkan rasa bangga dan kepercayaan konsumen selama menginap di hotel adalah hal yang selalu diharapkan selama ini. Kepercayaan terhadap perusahaan tidak hanya saat konsumen membeli jasa itu saja tetapi akan tetap diingat walaupun mereka sudah tidak menggunakan jasa tersebut. Hal seperti inilah yang ingin diterapkan perusahaan dalam “merangkul” konsumennya, karena diharapkan konsumen akan datang lagi secara tidak langsung mereka ikut mempromosikan keberadaan Hotel Pelangi Malang kepada calon konsumen baru lainnya.

4) Mengadakan perluasan perusahaan.

Perusahaan mengadakan perluasan intern maupun perluasan ekstern dalam rangka untuk lebih menguasai pemasaran jasa-jasa yang sejenis di pasaran. Perluasan intern itu sendiri adalah dengan mengadakan penambahan fasilitas-fasilitas baru yang dapat membuat suasana hotel semakin menyenangkan sehingga para tamu yang menginap akan lebih lama tinggal dan ini berarti akan meningkatkan *profit* perusahaan.

Sedangkan perluasan ekstrn perusahaan yaitu dengan lebih banyak mendayagunakan daerah-daerah pemasaran yang selama ini kurang menguntungkan.

11. Daerah Pemasaran

Daerah pemasaran Hotel Pelangi meliputi :

- a. Daerah pemasaran nasional : meliputi kota-kota besar di seluruh Indonesia utamanya Pulau Jawa
- b. Daerah pemasaran regional : meliputi daerah Malang, Pasuruan, Surabaya, dan seluruh kota di Jawa Timur
- c. Daerah pemasaran internasional : meliputi Negara-negara di Asia dan Eropa

12. Saluran Distribusi

a. *Direct Booking*

Direct booking adalah pemesanan kamar ataupun fasilitas yang dijual di hotel yang secara langsung dilakukan oleh konsumen sendiri. *Direct booking* biasanya melalui telpon, via email, fax.

b. Melalui Mitra Kerja

Saluran distribusi ini menitik beratkan pada kerjasama dengan perusahaan *travel agent*, perusahaan penerbangan, *tour operator*, dan lainnya.

B. Persaingan

Hotel Pelangi Malang merupakan salah satu hotel yang letaknya di pusat kota Malang dan salah satu hotel yang mempunyai *single owner ship*. Hotel Pelangi juga memiliki cabang tepatnya di jalan Gajayana, Malang. Walaupun terdapat beberapa hotel yang memiliki kualitas sedikit lebih baik, tetapi Hotel Pelangi Malang mampu bersaing dengan hotel berbintang lainnya. Hal ini dibuktikan dengan jumlah tamu yang datang dan didukung oleh fasilitas serta pelayanan yang tidak kalah dengan hotel-hotel berbintang lainnya. Hotel Pelangi Malang mampu menciptakan produk dengan harga yang kompetitif yang mapu bersaing dan menarik minat konsumen. Berikut adalah daftar pesaing Hotel Pelangi I Malang yang dewasa ini senantiasa bersaing yang berada di Malang :

Tabel 7
Pesaing Hotel Pelangi di Wilayah kota Malang

Nama Hotel	Lokasi	Kamar	Kelas
Tugu	Jl. Tugu No.3	82	Bintang IV
Kartika Graha	Jl. Jakgung Suprpto 17	79	Bintang III
Regent's Park	Jl. Jaksa Agung Suprpto 12 - 17	99	Bintang III
Montana	Jl. Kahuripan 9	68	Bintang II
Grand Palace	Jl. Ade Irma Suryani 23	51	Bintang III
Splendid Inn	Jl. Majapahit 2 - 4	73	Bintang I

Sumber Data : kpde pemkot-malang.go.id.

Namun pesaing hotel Pelangi I Malang yang utama adalah Hotel Montana, karena hotel ini memiliki kelas bintang yang sama yaitu bintang II. Hotel ini berdiri sejak tahun 1972 dan berlokasi berdekatan dengan Hotel Tugu, Hotel Spenid Inn, Pemkot Malang, dan Stasiun Kota Baru yang memiliki fasilitas dan produk yang relatif sama dengan Hotel Pelangi I Malang.

C. Lingkungan Ekonomi Nasional

1.) Pertumbuhan Perekonomian Nasional

Kedaaan ekonomi suatu negara akan sangat mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan. Semakin baik keadaaan akonomi suatu negara semakin baik pula perkembangan perusahaan dan juga sebaliknya.

Tabel 8
Pertumbuhan Ekonomi Tahun 2003-2007

Tahun	Laju Pertumbuhan Ekonomi (%)
2003	3,8
2004	3,8
2005	4,6
2006	5,1
2007	6,1

Sumber : Bank Indonesia 2007

2.) Pendapatan Perkapita

Tabel 9

Pertumbuhan Produk Domestik Bruto Tahun 2003 - 2007

Tahun	Pertumbuhan	Pertumbuhan dengan Migas	Pertumbuhan Nin Migas
2003	12,68	14,35	-1,38
2004	10,03	10,4	6,29
2005	10,39	11,08	3,94
2006	10,28	12,57	5,16
2007	11,06	11,28	6,38

Sumber : Bank Indonesia 2007

3.) Nilai Tukar Terhadap Dolar

Krisis moneter yang terjadi di Indonesia membawa pengaruh terhadap nilai tukar rupiah terhadap dolar AS. Menurunnya nilai tukar rupiah terhadap dolar AS karena kondisi ekonomi, sosial, politik yang tidak stabil, banyaknya kerusuhan – kerusuhan, dan demo – demo yang terjadi.

Tabel 10

Rata-rata Nilai Tukar Rupiah Terhadap Dolar AS

Tahun 2003-2007

Tahun	Rata-Rata Nilai Kurs (Rp)
2003	8,940
2004	8,572
2005	9,400
2006	9,200
2007	9,423

Sumber : Bank Indonesia 2007

4.) Tingkat Inflasi

Tingkat inflasi merupakan alat untuk mengukur perbandingan antara uang yang beredar dengan jumlah produk tertentu. Terjadinya inflasi disebabkan karena uang yang beredar dimasyarakat lebih sedikit daripada jumlah barang yang beredar, sehingga mengakibatkan barang-barang menjadi lebih mahal.

Tingkat inflasi di Indonesia disebabkan oleh krisis ekonomi. Turunnya nilai rupiah terhadap dolar AS disebabkan oleh langkanya mata uang dolar AS yang beredar di pasaran. Selain itu juga kondisi sosial politik lingkungan serta keamanan yang belum stabil. Berikut adalah tabel tingkat inflasi yang terjadi di Indonesia :

Tabel 11
Tingkat Inflasi Indonesia Tahun 2003 - 2007

Tahun	Tingkat Inflasi (%)
2003	10.00
2004	6.2
2005	6.0
2006	6.6
2007	6.0

Sumber : Bank Indonesia 2007

Tingkat inflasi tahun 2003 karena adanya berbagai kebijakan pemerintah antara lain : peningkatan harga BBM, harga cikai rokok, UMR dan lain-lain.

5.) Politik

Kestabilan politik akan sangat penting bagi dunia pariwisata terutama bagi negara-negara yang menempatkan pariwisata sebagai ujung tombak devisa. Wisatawan memerlukan jaminan keamanan sebelum mereka melakukan kunjungan wisata terutama wisatawan asing. Apalagi dengan

6.) Teknologi

Dengan makin berkembangnya teknologi yang di dukung oleh ilmu pengetahuan, yang berpengaruh terhadap setiap kehidupan terutama teknologi informasi, teknologi komunikasi dan transportasi.

Teknologi dalam industri perhotelan sangat menentukan jasa yang diberikan. Karena semakin canggih teknologi semakin cepat pula kita dalam melayani tamu. Dan ini akan berpengaruh terhadap kualitas jasa yang diberikan. Hotel Pelangi Malang dalam memuaskan konsumennya telah menggunakan teknologi informasi, yaitu telepon *IDD system*. Sistem ini beroperasi dengan sistem LAN, disetiap

departemen dilengkapi dengan sistem ini yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing departemen.

7.) Lingkungan Industri

a.) Ancaman Pendetang Baru

Hotel Pelangi Malang tidak dapat menghindari adanya pendatang baru yang mengingat bahwa industri perhotelan memiliki prospek yang baik untuk saat ini dan akan datang, khususnya kota Malang yang merupakan salah satu kota tujuan wisata.

b.) Ancaman Produk Substitusi

Produk pengganti adalah produk-produk sejenis yang menunjukkan kesamaan fungsi pada suatu industri. Dalam industri perhotelan kadang kala terjadi perpindahan tamu dari hotel satu ke hotel lain yang memiliki perbedaan tingkat kualitas atau kelas yang berbintang maupun melati tetapi mempunyai kualitas yang sama. Para konsumen semakin jeli dan pandai dalam memilih tempat untuk menginap dengan cara membandingkan sisi fasilitas, harga, pelayanan dan kenyamanan yang ditawarkan.

c.) Persaingan Dalam Industri

Persaingan dalam bisnis merupakan suatu hal yang pasti ada dan harus dihadapi. Persaingan industri perhotelan di Malang sangat ketat mengingat makin meningkatnya jumlah hotel dari tahun ke tahun.

Hotel Pelangi Malang adalah salah satu hotel yang bintang III yang berada di kawasan pusat kota Malang. Sebagai hotel tertua di Malang yang sampai saat ini mampu bertahan dengan bermunculannya hotel-hotel baru di kawasan kota Malang. Pesaing berasal dari hotel kelas melati dan hotel kelas berbintang. Sampai saat ini jumlah pesaing Hotel Pelangi Malang yang utama berjumlah lima khususnya di kawasan kota Malang.

d.) Kekuatan tawar-menawar pemasok

Pemasok meliputi : dana, material/bahan baku, tenaga kerja/sumber daya manusia dan peralatan yang berkaitan dengan hotel. Beberapa kegiatan yang melibatkan banyak orang dan peralatan untuk perhotelan, tentunya berhubungan dengan perusahaan lain yang bertindak sebagai

pemasok peralatan yang digunakan dalam operasional. Tentunya untuk satu jenis alat, pihak hotel akan dihadapkan pada lebih satu pilihan perusahaan pemasok. Dan hanya perusahaan pemasok yang dapat memberikan mutu yang baik dan harga yang bersaing yang dapat bertahan. Dengan adanya jumlah pemasok yang cukup banyak, pihak dapat melakukan seleksi atau memilih perusahaan mana yang cocok sebagai perusahaan pemasok.

e.) Kekuatan tawar menawar pembeli

Dengan banyaknya pilihan dan berbagai fasilitas yang ada mendorong pembeli untuk memilih hotel yang tepat sesuai dengan harga dengan fasilitas yang ada. Ini adalah ciri wisatawan yang harus diidentifikasi dan diperhatikan oleh pihak hotel. Semakin banyaknya jumlah penginapan dan hotel yang menawarkan berbagai macam fasilitas dengan harga yang cukup variatif yang membuat konsumen memiliki kemampuan kekuatan dalam menentukan pilihan hotel dan penginapan.

D. Analisis Matrik

Setelah mengetahui tahap internal dan eksternal perusahaan, maka tahap selanjutnya menganalisis dengan menggunakan matrik untuk mengoptimalkan data yang diperoleh menjadi sebuah keputusan untuk pengambilan strategi yang tepat bagi perusahaan.

1. Internal Factors Analisis Summary (IFAS)

IFAS pada *Strengths* (kekuatan) :

a. Merupakan salah satu hotel ternama di kawasan kota Malang

Hotel Pelangi Malang 1 merupakan salah satu hotel yang berdiri cukup lama khususnya di kawasan kota Malang.

b. Berlokasi yang cukup strategis, yaitu di pusat kota Malang

Hotel Pelangi Malang 1 berada pada lokasi yang cukup strategis, yang terletak di pusat kota Malang yang berada diantara pusat pebelanjaan seperti ; Malang Plasa, Sarinah Plasa, Gajah Mada Plasa, Mitra Plasa, dan Toko Buku Gramedia.

c. Bentuk bangunan berarsitektur klasik

Hotel Pelangi 1 memiliki bentuk bangunan berarsitektur zaman Belanda yang merupakan peninggalan Negara Belanda pada saat menduduki wilayah kota Malang. Hal ini merupakan kelebihan yang dimiliki oleh Hotel Pelangi I untuk menarik minat wisatawan khususnya luar negeri.

d. Mempunyai ruang pertemuan yang memadai

Ruang pertemuan yang memadai untuk kegiatan seminar, pelatihan/*training* dan even-even yang sering dilaksanakan oleh perusahaan dan instansi tertentu.

e. Memiliki banyak pelanggan

Hotel ini memiliki pelanggan yang cukup banyak, karena banyak tamu domestik maupun manca negara yang menjadikan hotel Pelangi 1 sebagai tujuan menginap jika akan berkunjung ke kota Malang.

IFAS pada *Weakness* (kelemahan) :

a. Kurangnya fasilitas rekreasi

Fasilitas rekreasi yang kurang lengkap seperti taman sebagai tempat untuk melepas lelah dan beristirahat bagi para tamu hotel.

b. Tidak adanya Bar untuk para tamu hotel

Beberapa fasilitas lain yang tidak dimiliki Hotel Pelangi 1 adalah Bar, karena selain untuk tempat minum Bar juga dapat digunakan sebagai tempat untuk menghabiskan waktu bersama bagi sesama tamu.

c. Kualitas SDM yang masih perlu ditingkatkan

Kualitas SDM akan mempengaruhi tingkat kinerja perusahaan dalam menghadapi para pesaing, karena semakin baik tingkat SDM yang dimiliki akan memberikan kontribusi lebih dalam menghadapi para pesaing lain.

d. Lemahnya tingkat promosi hotel

Promosi merupakan hal utama yang tidak dapat dikesampingkan oleh pihak hotel, karena dengan promosi hotel dapat memperkenalkan fasilitas yang dimiliki pada para konsumen. Sehingga konsumen dapat mengetahui produk – produk dan fasilitas yang dimiliki oleh hotel.

e. Fasilitas parkir yang kurang memadai

Tidak adanya area parkir yang memiliki atap atau pelindung hujan dan panas untuk kendaraan bagi tamu hotel.

Tabel 12

Matriks IFAS (Internal Factor Analisis Summary)

2007

No.	IFAS	Bobot	Rating	Bobot x Rating
	Kekuatan			
1	Merupakan salah satu hotel ternama di kawasan kota Malang	0,15	3	0,45
2	Lokasi yang cukup strategis terletak di pusat kota Malang	0,15	4	0,60
3	Bentuk bangunan berarsitektur klasik	0,10	4	0,40
4	Mempunyai ruang pertemuan yang memadai	0,10	3	0,30
5	Memiliki banyak pelanggan	0,15	3	0,45
	Kelemahan			
1	Kurangnya fasilitas rekreasi	0,05	2	0,10
2	Tidak adanya Bar untuk para tamu hotel	0,05	2	0,10
3	Kualitas SDM yang masih perlu ditingkatkan	0,15	2	0,30
4	Lemahnya tingkat promosi	0,05	3	0,15
5	Fasilitas parkir yang kurang memadai	0,05	2	0,10
Total		1,00		2,95

Sumber : Hotel Pelangi 1 Malang (data diolah)

2. Eksternal factor Analisis Matrix (Matrik EFAS)

EFAS pada *Opportunity* (peluang) :

a. Berada pada lingkungan yang mendukung

Malang merupakan salah satu kota tujuan wisata bagi wisatawan dalam maupun luar negeri. Dengan adanya iklim, suhu, letak dan tata kota Malang yang menarik dan sejuk menjadi daya tarik tersendiri bagi para wisatawan yang ingin

melakukan kegiatan bisnis maupun berlibur yang menjadi salah satu pilihan utama dan terutama lokasi yang strategis yaitu terletak di pusat kota Malang.

b. Perkembangan perekonomian yang menunjukkan peningkatan

Indonesia pernah mengalami kondisi krisis moneter yang hebat. Belum lagi disusul dengan adanya berbagai gejolak masyarakat. Berbagai ancaman teroris mengancam keamanan Indonesia. Yang berdampak pada ekonomi di Indonesia. Akan tetapi kondisi ini dapat pulih secara berangsur-angsur dari waktu ke waktu, sehingga kondisi perekonomian dapat kembali baik. Hal ini berpengaruh pada industri pariwisata khususnya di kota Malang. Namun dengan makin membaiknya kondisi ekonomi dan keamanan yang makin membaik, dapat berdampak positif yaitu ditunjukkan dengan banyaknya wisatawan yang datang di kota Malang baik dari dalam maupun luar negeri.

c. Kerjasama dengan *travel agent*/mitra kerja yang baik

Pihak hotel dalam mengembangkan bisnis perhotelannya, memiliki mitra kerja atau menjalin hubungan kerja dengan pihak – pihak tertentu, karena sebagian besar konsumen merupakan hasil kerja sama antara Hotel Pelangi Malang 1 dengan *travel agent*.

d. Perkembangan teknologi

Perkembangan teknologi sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Sampai saat ini Hotel Pelangi Malang selalu mengikuti perkembangan teknologi guna meningkatkan mutu pelayanan. Semakin canggih sistem teknologi yang dipakai semakin cepat pula *service* yang diberikan. Selain itu adanya sistem reservasi kamar secara online dapat menambah *brand image* perusahaan dan juga mempermudah layanan reservasi kamar ke konsumen. Hal ini dapat berpengaruh pada kepuasan pelanggan.

e. Kerjasama dengan hotel lain

Walaupun persaingan sangat ketat akan tetapi jika hotel yang satu level ataupun sama mengalami *over flow* atau hotel penuh. Hotel tersebut akan mengalihkan tamunya ke hotel yang mempunyai kerjasama yang baik. Jadi semakin baik kerjasama dengan kompetitor semakin baik pula tingkat produktifitas hotel.

EFAS pada Treath (ancaman) :**a. Isu ketidak stabilan keamanan nasional**

Salah satu unsur yang sangat mempengaruhi pertumbuhan pariwisata adalah keamanan. Semakin stabil kondisi keamanan di Indonesia akan berpengaruh pada jumlah wisatawan yang ingin datang ke kota Malang. Sebagai contoh peristiwa bom Bali, yang mengakibatkan menurunnya angka jumlah wisatawan yang berpengaruh pada tingkat penerimaan daerah kota Malang.

b. Anggapan sebagai pusat lokasi teroris

Anggapan bahwa negara Indonesia sebagai pusat teroris oleh beberapa pihak atau kalangan tertentu terutama dari luar negeri. Hal ini menyebabkan munculnya rasa cemas dan ketakutan para wisatawan untuk berkunjung ke Indonesia khususnya kota Malang.

c. Kondisi politik yang tidak stabil

Kondisi politik yang tidak stabil sangat berpengaruh pada kondisi keamanan serta perindustrian. Semakin stabil politik dan ekonomi suatu perusahaan akan meningkatkan angka pertumbuhan dari perusahaan. Dengan semakin banyak investor asing datang, akan berpengaruh juga pada peningkatan jumlah wisatawan yang datang ke Indonesia. Jadi kondisi politik dan ekonomi berpengaruh besar terhadap kegiatan bisnis bagi suatu negara.

Kondisi politik yang tidak menentu akan dapat mempengaruhi faktor lain antara lain kondisi perindustrian lain yang menjadi tidak stabil. Pengaruh yang cukup besar yaitu banyak *investor* asing maupun local enggan untuk berbisnis karena perindustrian yang tidak menentu yang berakibat pada bisnis perhotelan.

d. Tantangan yang berhubungan dengan lingkungan hidup

Beberapa waktu lalu negara Indonesia dikejutkan dengan adanya bencana alam, yaitu ketika terjadi Tsunami di Aceh dan gempa bumi di daerah Bengkulu. Sehingga menimbulkan rasa takut dan cemas dari wisatawan yang akan berkunjung ke Indonesia. Di saat ini kita dicemaskan dengan adanya ancaman aktifitas Gunung Merapi di sebagian wilayah Indonesia yang berstatus siaga.

e. Posisi tawar pesaing

Persaingan yang kuat antara hotel-hotel mengakibatkan kekuatan posisi tawar pembeli sangat kuat. Mengingat pembeli diberi pilihan yang banyak dalam

memilih hotel yang layak dengan harga yang kompetitif dan dapat memberikan fasilitas yang memadai dan layak.

Tabel 13
Matriks EFAS (Eksternal Factor Analisis Summary)

2007

No.	EFAS	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang				
1	Berada dalam lingkungan yang mendukung	0,15	3	0,45
2	Perkembangan perekonomian yang menunjukkan peningkatan	0,10	4	0,40
3	Kerjasama dengan agen travel	0,15	3	0,45
4	Perkembangan teknologi	0,15	3	0,45
5	Kerjasama dengan hotel lain	0,05	3	0,15
Ancaman				
1	Isu-isu ketidak stabilan keamanan nasional	0,15	3	0,45
2	Anggapan sebagai pusat teroris	0,05	2	0,10
3	Kondisi politik ekonomi yang tidak stabil	0,10	3	0,30
4	Tantangan yang berkaitan dengan lingkungan hidup	0,05	1	0,05
5	Posisi tawar dari pesaing	0,05	2	0,10
Total		1,00		2,90

Sumber : Hotel Pelangi 1 Malang (data diolah)

3. Competitve Profile Matrik (CPM)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui posisi relatif perusahaan dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Pada analisis ini perusahaan yang ingin dianalisis diberikan rating yang berbeda yang tergantung pada kondisi relatif perusahaan pesaing. Nilai rating dimulai dari 1 jika kondisi perusahaan tersebut kondisinya sangat lemah dibanding dengan pesaing, nilai 2 diberikan jika perusahaan tersebut kondisinya sedikit lemah dibanding pesaing, nilai 3 diberikan jika perusahaan memiliki kondisi sedikit lebih kuat dibandingkan dengan pesaing, sedangkan nilai 4 diberikan jika perusahaan memiliki kondisi paling kuat

dibandingkan perusahaan lainnya. Dalam analisis ini akan digunakan matrik dengan membandingkan atau menampilkan satu pesaing perusahaan yang berada pada lokasi yang sama dengan kriteria hotel yang sama pula.

Untuk penentuan dari tiap-tiap faktor strategis yang terdapat di tabel ini diperoleh dari faktor strategis yang dominan pada matrik IFAS dan EFAS. Untuk pembobotannya tidak lagi menggunakan pembobotan matrik sebelumnya, tetapi ditentukan pembobotan baru dengan mengukur pengaruh tiap-tiap faktor strategis terhadap kondisi perusahaan berdasarkan evaluasi perusahaan terhadap perusahaan pesaing.

Tabel 14
PERBANDINGAN MATRIK PROFIL KOMPETITIF ANTARA
PELANGI I dan MONTANA.

No.	Faktor Strategis	Bobot	Pelangi		Montana	
			Rating	Bobot Skor	Rating	Bobot Skor
1.	Hotel ternama di kota Malang (S)	0,15	3	0,45	2	0,3
2.	Lokasi strategis (S)	0,15	4	0,6	3	0,45
3.	Memiliki banyak pelanggan (S)	0,1	3	0,3	3	0,3
4.	Kualitas SDM (W)	0,1	2	0,2	2	0,2
5.	Lingkungan yang mendukung (O)	0,1	3	0,3	3	0,3
6.	Kerjasama dengan travel agent (O)	0,1	3	0,3	4	0,4
7.	Perkembangan teknologi (O)	0,15	3	0,45	2	0,3
8.	Jaminan keamanan (T)	0,15	2	0,3	3	0,45
Total		1		2,92		2,7

Sumber : Hotel Pelangi 1 Malang (Data diolah).

4. Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan agar dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan yang dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Analisis SWOT yang dilakukan hotel Pelangi Malang I dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 15
Matriks SWOT
Hotel Pelangi Malang
2007

IFAS	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merupakan salah satu hotel ternama di kawasan kota Malang 2. Berlokasi yang cukup strategis, yaitu di pusat kota Malang 3. Bentuk bangunan berarsitektur klsaik 4. Memiliki ruang pertemuan yang memadai 5. Memiliki banyak pelanggan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya fasilitas rekreasi 2. Kualitas SDM yang masih perlu ditingkatkan dan dikembangkan 3. Lemahnya tingkat promosi 4. Tidak adanya Bar untuk tamu 5. Fasilitas parkir yang kurang memadai
EFAS		
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI (SO)	STRATEGI (WO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Berada pada lingkungan yang mendukung 2. Perkembangan perekonomian yang cukup baik 3. Perkembangan teknologi 4. Kerja sama dengan agen travel 5. Kerja sama dengan hotel yang satu jaringan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan ciri khas bentuk bangunan sebagai deferensiasi untuk menarik konsumen. 2. Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan yang sudah ada 3. Memperluas lagi pangsa pasar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan produk yang ada 2. Meningkatkan kualitas SDM dan teknologi 3. Memperbanyak kerjasama dengan agen travel dan wisata.
TREATHS (T)	STRATEGI (ST)	STRATEGI (WT)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Isu-isu ketidakstabilan keamanan Nasional 2. Anggapan sebagai pusat teroris 3. Kondisi politik yang tidak stabil 4. Tantangan yang berkaitan dengan lingkungan hidup 5. Posisi tawar dari pesaing 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan promosi dengan harga yang kompetitif 2. Meningkatkan teknologi yang ada agar mampu bersaing 3. Memberikan diskon untuk menarik konsumen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan promosi yang lebih gencar 2. Memperhatikan kualitas pelayanan

Sumber : data diolah

Dengan melakukan analisis SWOT maka akan dapat diketahui keadaan disekitar perusahaan yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Dengan mengetahui keadaan tersebut maka perusahaan dapat merumuskan suatu strategi pemasaran dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang yang dimiliki

oleh perusahaan sekaligus sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang dimiliki dan mengatasi ancaman yang harus dihadapi.

Dari analisis tersebut dapat diketahui suatu keunggulan kompetitif yang diperoleh dari kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Kekuatan yang dapat dijadikan strategi dalam menciptakan keunggulan kompetitif berasal dari faktor lingkungan tempat lokasi perusahaan berada dan nilai sejarah yang dimiliki Hotel Pelangi I Malang dan memiliki bangunan berarsitektur peninggalan Belanda serta didukung dengan lokasi yang sangat strategis berada di pusat kota Malang yang didukung dengan sejuhnya udara kota Malang memberikan nilai tersendiri bagi konsumen.

Hotel Pelangi I Malang adalah salah satu hotel ternama atau bisa dikatakan cukup senior yang setara dengan Hotel Indonesia di Jakarta, Hotel Ambarukmo di Yogyakarta, Bali Beach Hotel di Bali, dan Samudera Beach Hotel di Sumatra Barat. Sebagai salah satu hotel tertua atau senior secara otomatis banyak kalangan memberikan kepercayaan bahwa Hotel Pelangi I Malang mempunyai dedikasi yang baik.

Perusahaan banyak memiliki rekan kerja dalam mengembangkan bisnis perhotelan salah satunya menjalin hubungan kerja dengan pihak – pihak tertentu salah satunya adalah agen travel, karena sebagian besar dari jumlah tamu yang menginap diperoleh dari hubungan mitra kerja yang baik antara pihak hotel dengan agen travel.

Perusahaan juga menerapkan teknologi dalam memberikan jasa pelayanan kepada konsumen. Dengan adanya hal ini diharapkan konsumen dalam menginap dapat merasa puas. Perusahaan juga menerima keluhan maupun saran dari konsumen sehingga perusahaan dapat dengan cepat menindak lanjuti permasalahan yang dihadapi konsumen. Hal – hal di atas dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menciptakan kekuatan bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

5. Matrik Internal Eksternal

Penggunaan matrik Internal Eksternal adalah untuk memperoleh strategi yang lebih tepat bagi perusahaan. Matrik Internal Eksternal dibuat berdasarkan

total skor yang didapat dari analisis EFAS dan analisis IFAS dengan total skor dari matrik EFAS berada pada sumbu y dan matrik IFAS pada sumbu x. berikut ini hasil dari analisis EFAS dan matrik IFAS yang dimasukkan pada matrik Internal Eksternal.

Tabel 16
Matrik Internal Eksternal
Hotel Pelangi Malang I
2007

	4,0	Kuat	3,0	Rata-rata	2,0	Lemah	1,0	
Tinggi		I Pertumbuhan		II Pertumbuhan		III Pengurangan		EFAS
Menengah	3,0			V Pertumbuhan Stabilitas		VI Pengurangan		
Rendah	2,0	IV Stabilitas						
		VII Pertumbuhan		VIII Pertumbuhan		IX Likudasi		

Sumber Data : Diolah

Berdasarkan matrik di atas, maka didapat koordinat (2.90,2.95) sehingga matrik internal eksternal diperoleh strategi pertumbuhan yang berada pada sel lima (V).

IE matrik memiliki tiga implikasi strategi yang berbeda, yaitu :

- Perusahaan yang berada pada sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai *Grow* dan *build*. Strategi-strategi yang cocok bagi perusahaan ini adalah strategi intensif seperti *market penetration*, *market development*, dan *product development* atau strategi terintegrasi seperti *backward integration* (menggambil alih fungsi pensuplai) : mendirikan agen travel untuk Hotel Pelangi; *forward integration* (menggambil alih fungsi distributor) ; mendirikan agen travel, mengambil alih fungsi *tour operator*; dan *horizontal integration* (memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi lain dan

meningkatkan produk serta jasa); membangun cabang hotel di lokasi lain yaitu Hotel Pelangi 2.

Contoh : menambah tingkat hunian kamar, mengembangkan area pemasaran, melengkapi fasilitas kamar dan pelayanan Hotel Pelangi 1.

- b. Perusahaan yang berada pada sel-sel III, V, atau VII paling baik dikendalikan dengan strategi *hold* dan *maintain*. Strategi-strategi yang umum dipakai yaitu strategi *market penetration* dan *product development*.

Contoh : menambah tingkat hunian kamar dan melengkapi fasilitas kamar dan pelayanan Hotel Pelangi 1.

- c. Perusahaan yang berada pada sel-sel VI, VIII, atau IX dapat menggunakan *strategy harvest* atau *divestiture*. Strategi yang tepat adalah strategi *joint venture*, *Retrenchment*, *Liquidation strategy*.

Contoh : membentuk usaha patungan dengan perusahaan lain, pengurangan aset-aset perusahaan atau dengan menutup hotel cabang yang dimiliki yaitu Hotel Pelangi 2.

6. Matrik Grand Strategy

Merupakan metode yang digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan yang sesuai dengan tujuan umum dan pilihan pengutamaan faktor – faktor internal atau eksternal untuk pertumbuhan profitabilitas.

Hasil analisis Matrik Grand Strategy, maka Hotel Pelangi Malang I terdapat pada kuadran I. Hal ini dikarenakan kelemahan yang dominan adalah fasilitas yaitu tidak adanya fasilitas Bar, lokasi parkir, dan sarana rekreasi yang kurang memadai. Dengan demikian, Hotel Pelangi Malang 1, harus melakukan strategi konsentrasi pada peningkatan produk, fasilitas yang dimiliki, melakukan promosi yang lebih gencar dan selalu melakukan peningkatan serta pengembangan produk. Selain itu pengembangan produk harus dilakukan seiring dengan permintaan konsumen dan untuk mempertahankan pasar. Karena hal ini akan berpengaruh pada tingkat produktifitas hotel, sesuai pada gambar 9 pada hal 85.

Beberapa alternatif strategi yang dipakai perusahaan yang ada pada Matrik Grand Strategi antara lain : Penetrasi pasar (usaha perusahaan dalam memasuki pasar dengan produk/jasa yang telah dihasilkan); Pengembangan pasar (usaha

perusahaan dalam memperluas pasar baru dengan produk/jasa baru yang dimiliki; Pengembangan produk (usaha bertahan/memperkuat posisi memperoleh pasar dengan produk/jasa yang baru; Integrasi Vertikal (*backward integration* / mengambil alih fungsi *supplier* atau dengan cara *forward integration* /mengambil alih fungsi distributor); Diversifikasi Konglomerat (kegiatan ekspansi usaha dengan membentuk unit usaha strategis baru di bidang usaha lain di luar usaha yang selama ini ditekuni.); Turnaround atau retrenchment (pengurangan kegiatan perusahaan dengan pengurangan biaya dan aset); Likuidasi (usaha perusahaan menjual bagian-bagian perusahaan bukan perusahaan sebagai suatu badan usaha); Integrasi Horisontal (usaha untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk dan jasa); Diversifikasi Konsentrik (kegiatan penambahan bidang bisnis baru yang masih berkaitan dengan bisnis utama yang selama ini ditekuni); Divestasi (usaha perusahaan untuk keluar dari pasar); Joint Venture (usaha patungan).

Beberapa contoh alternatif strategi yang dipakai oleh Hotel Pelangi 1 Malang :

- a.) Penetrasi pasar : menambah tingkat hunian kamar, melengkapi fasilitas kamar dan pelayanan hotel
- b.) Pengembangan pasar : mengembangkan area pemasaran dalam negeri maupun luar negeri
- c.) Pengembangan produk : melengkapi fasilitas, sarana dan prasarana hotel
- d.) Integrasi Vertikal : mengambil alih fungsi agen travel/ticket
- e.) Integrasi Horisontal : melalui akuisisi (pengambilan alih) perusahaan pesaing, yaitu Hotel Montana.
- f.) Diversifikasi Konglomerat : mengembangkan bisnis lain untuk mendukung operasional hotel, membangun fasilitas spa dan kolam renang.
- g.) Diversifikasi Konsentrik : mengembangkan bisnis agen travel/ticket, tour dan wisata untuk mendukung kinerja operasional hotel.
- h.) Turnaround atau retrenchment : dengan menutup/mengurangi sebagian aset dan kegiatan operasional hotel, yaitu Hotel Pelangi 2.
- i.) Likuidasi : dengan menjual sebagian aset hotel kepada pihak lain, yaitu Hotel Pelangi 2.

- j.) Divestasi : dengan menutup dan menjual sebagian aset hotel sebagai tindak lanjut perusahaan untuk keluar dari pasar, yaitu Hotel Pelangi 1 dan Hotel Pelangi 2.
- k.) Joint Venture : melakukan kerja sama dengan pihak/instansi lain untuk menunjang operasional hotel, contoh : kerjasama dengan agen travel/ticket, tour dan wisata.

Gambar 9
Matrik Grand Strategy
PERTUMBUHAN PASAR YANG TINGGI

	II	I	
POSISI KOMPETITIF YANG LEMAH	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan pasar 2. Penetrasi pasar 3. Pengembangan produk 4. Integrasi Horizontal 5. Divestasi 6. Likuidasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan pasar 2. Penetrasi pasar 3. Pengembangan produk 4. Integrasi ke depan 5. Integrasi ke belakang 6. Integrasi horizontal 7. Diversifikasi konsentrik 	POSISI KOMPETITIF YANG KUAT
	III	IV	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Retrenchment</i> 2. Diversifikasi konsentrik 3. Diversifikasi horizontal 4. Diversifikasi konglomerat 5. Divestasi 6. Likuidasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversifikasi konsentrik 2. Diversifikasi horizontal 3. Diversifikasi konglomerat 4. <i>Joint venture</i> 	
	PERTUMBUHAN PASAR YANG RENDAH		

Sumber : Fred R. David (2006:307)

Pada kuadran I merupakan posisi perusahaan yang sangat bagus dan memiliki alternatif konsentrasi strategi yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk adalah strategi yang sesuai. Ketika perusahaan pada kuadran I memiliki sumber daya yang berlebih, maka integrasi ke belakang, ke depan, atau horizontal dapat menjadi strategi yang efektif. Jika perusahaan terlalu berkomitmen pada satu produk, maka diversifikasi konsentrik dapat mengurangi resiko yang berhubungan dengan lini produk yang sempit. Perusahaan mampu mengambil keuntungan dari peluang eksternal dalam beberapa area : mereka dapat mengambil resiko secara agresif.

Perusahaan pada kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan terhadap pasar secara serius. Walaupun industri mereka tumbuh, karena mereka tidak

mampu bersaing secara efektif, dan mereka perlu menentukan apa yang menjadi kelemahan dan menemukan cara yang terbaik untuk memperbaiki daya saingnya. Karena perusahaan berada pada industri yang pasarnya tumbuh secara cepat, strategi intensif (bukannya integratif atau diversifikasi) biasanya menjadi pilihan pertama yang harus dipikirkan. Tetapi, jika perusahaan tidak memiliki kompetensi yang unik atau keunggulan kompetitif, maka integrasi horizontal sering menjadi alternatif yang disukai. Sebagai jalan terakhir, divestasi atau likuidasi dapat dipertimbangkan. Divestasi dapat memberikan dana yang dibutuhkan untuk membeli bisnis atau membeli kembali saham perusahaan.

Perusahaan pada kuadran III bersaing dalam industri yang tumbuh dengan lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah. Pada posisi ini perusahaan harus membuat perubahan drastis secara cepat untuk menghindari penurunan yang lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan biaya (*retrenchment*) harus dilakukan lebih dahulu. Alternatif strategi adalah mengalihkan sumber daya dari bisnis saat ini ke bidang lain (diversifikasi). Jika yang lainnya gagal, pilihan terakhir untuk bisnis ini adalah divestasi atau likuidasi.

Pada kuadran IV perusahaan memiliki posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang lambat. Perusahaan memiliki kekuatan untuk memperkenalkan program yang terdiversifikasi ke area yang pertumbuhannya menjanjikan, perusahaan pada posisi ini memiliki karakteristik tingkat arus kas yang tinggi dan kebutuhan untuk tumbuh secara internal yang terbatas dan sering kali dapat menjalankan diversifikasi konsentrik, horizontal, atau konglomerat dengan sukses. Perusahaan juga dapat melakukan *joint venture*.

E. Perumusan Strategi

Berdasarkan hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan menggunakan strategi bersaing dengan kombinasi strategi menyerang sehingga diperoleh strategi difensif yang eksplisit.

Alasan yang mendasari perumusan strategi tersebut yaitu analisis EFAS dan IFAS. Pada analisis EFAS yang mempertimbangkan aspek dari peluang dan ancaman yang ada, menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai peluang untuk berkembang karena perusahaan berada pada lokasi yang sangat mendukung dan lingkungan yang mendukung untuk mengembangkan bisnisnya. Hal ini didukung pula dengan peningkatan pendapatan masyarakat yang semakin meningkat sehingga akan berpengaruh pada kesadaran masyarakat akan kebutuhan pariwisata. Selain itu juga kebutuhan seperti pengadaan even-even seperti pernikahan, pertemuan – pertemuan, seminar akan semakin meningkat. Hal ini akan berpengaruh terhadap bisnis perhotelan. Faktor lain yang tidak kalah penting adalah perkembangan perekonomian, semakin baik perekonomian suatu negara,

maka akan memberikan peluang pada perusahaan untuk lebih maju. Teknologi merupakan bagian dari semua bisnis. Perkembangan teknologi juga memberikan pengaruh terhadap dunia perhotelan yang mempengaruhi pelayanan bagi konsumen. Kerjasama yang baik dengan perusahaan yang bergerak di bidang yang sama dan travel agent memberikan kontribusi yang besar terhadap tingkat hunian kamar. Dari beberapa peluang yang ada perlu diperhatikan juga beberapa ancaman yang ada. Perusahaan harus mampu mengantisipasi berbagai tantangan – tantangan lingkungan hidup yang mempengaruhi wisatawan untuk datang ke Indonesia khususnya Malang. Perusahaan juga harus waspada terhadap kondisi politik dan ekonomi yang tidak stabil dan nilai tukar rupiah yang berfluktuasi. Persaingan yang semakin ketat harus diantisipasi sejak dini dengan menampilkan produk yang kompetitif dan dengan harga yang kompetitif pula.

Pada analisis IFAS yang mempertimbangkan aspek kekuatan dan kelemahan dari faktor internal perusahaan, menunjukkan bahwa Hotel Pelangi I Malang merupakan salah satu hotel yang cukup ternama atau juga dapat disebut sebagai hotel yang senior dari hotel – hotel lain yang berada di kawasan kota Malang yang memiliki pengalaman dalam bisnis perhotelan. Salah satu keunggulan Hotel Pelangi I Malang adalah lokasi hotel yang cukup strategis, hal ini merupakan salah satu keunggulan yang dimiliki dari beberapa keunggulan yang lain. Hotel Pelangi I Malang merupakan salah satu hotel yang memiliki bangunan yang bercorak klasik peninggalan zaman Belanda yang menjadi nilai tambah dalam menarik para konsumen domestik dan luar negeri, maka dari itu Hotel Pelangi I Malang memiliki banyak pelanggan. Hotel ini memiliki fasilitas ruang pertemuan/sidang untuk kegiatan seminar, pelatihan/trining oleh suatu perusahaan atau instansi tertentu. Hotel ini juga memiliki fasilitas area parkir cukup luas, tetapi tidak didukung adanya pelindung/atap untuk kendaraan dari sinar matahari dan hujan. Dalam waktu dekat pihak hotel akan berusaha melakukan renovasi yang kini masih dalam proses pembangunan dengan melengkapi seluruh fasilitas hotel untuk menjaga kenyamanan para tamu hotel. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan, Hotel Pelangi 1 Malang berusaha meningkatkan dan mengembangkan kualitas SDM yang ada, dengan mengadakan pelatihan/trining bagi semua karyawan hotel. Hal ini bertujuan untuk

menempatkan posisi perusahaan sesuai dengan target dan tujuan perusahaan, maka dengan adanya hal – hal di atas perusahaan harus dapat mempertimbangkan langkah – langkah yang harus dilakukan untuk memperbaiki kinerja perusahaan dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan dan mengembangkan serta memasarkan Hotel Pelangi I Malang di dalam dan luar negeri. Untuk mengantisipasi beberapa hal di atas pihak Hotel Pelangi I Malang harus mampu bersaing dan bertahan dengan pesaing - pesaingnya dan terutama pesaing – pesaing yang baru.

F. Implementasi Strategi

Perusahaan dapat melakukan beberapa tindakan agar strategi yang dilakukan dapat berjalan dengan baik yaitu :

1. Melakukan riset pemasaran

Hotel Pelangi 1 agar dapat menentukan pasar sasaran, biasanya terlebih dahulu melakukan penganalisaan daerah tujuan pemasaran tersebut sebelum mengadakan *sales promotion* terhadap tujuan pemasaran. Mereka menganalisa kondisi ekonomi politik daya beli masyarakat yang ada, hal ini sangat penting guna sebagai bahan pertimbangan kondisi internal eksternal sehingga dapat mengetahui keunggulan dan kelemahan yang mana dapat berguna sebagai alat untuk menganalisa strategi yang akan diambil yaitu salah satunya strategi pemasaran “strategi bersaing”.

2. Produk

Untuk dapat bersaing dengan para pesaing – pesaingnya Hotel Pelangi 1 Malang selalu merenovasi dan memperbarui seluruh fasilitas yang ada seperti kamar ataupun bangunan serta fasilitas pendukung lain serta berusaha mengembangkan produk yang sudah ada.

3. Harga

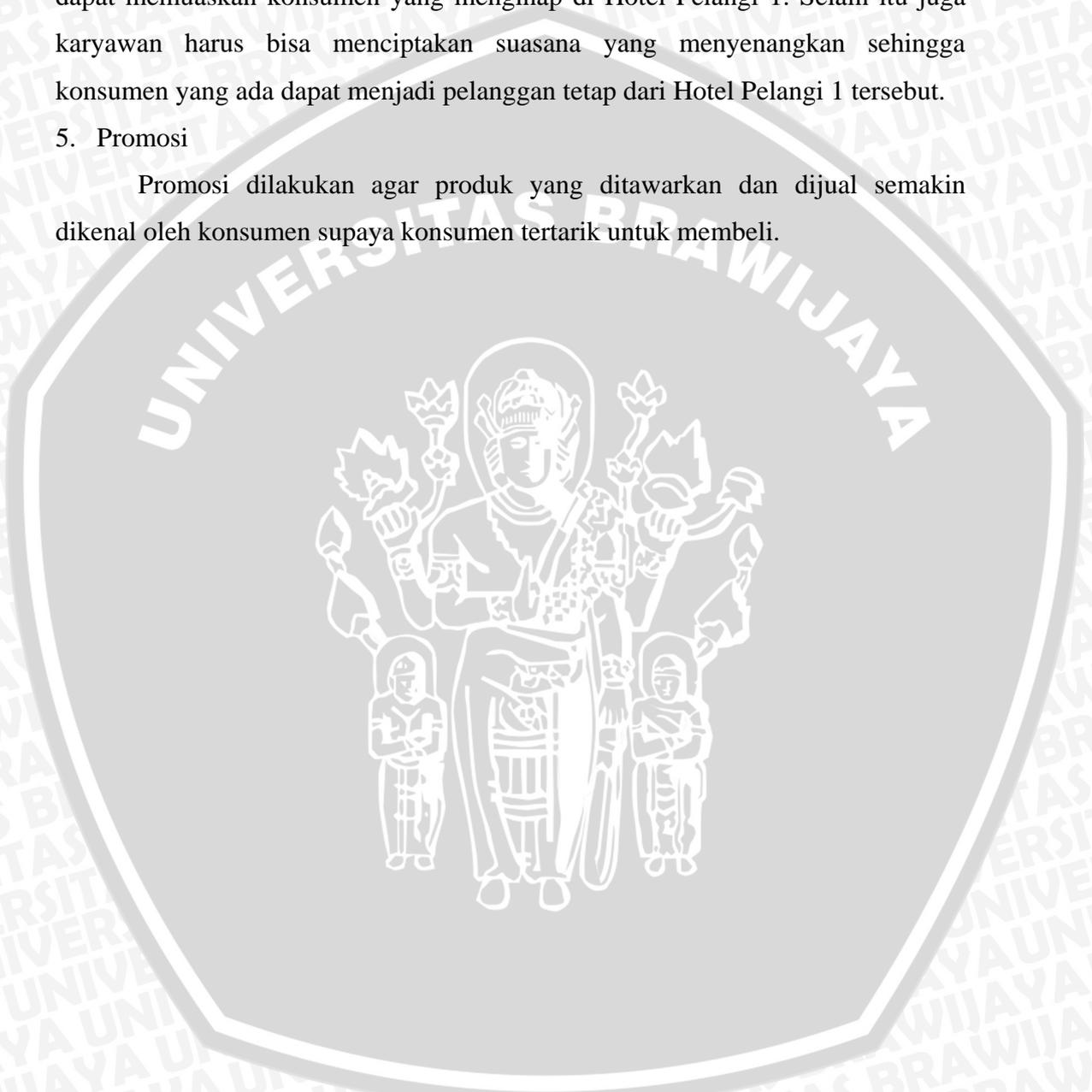
Kebijakan harga yang berlaku di Hotel Pelangi 1 Malang adalah standar harga hotel khususnya hotel – hotel bintang tiga di kota Malang. Harga kamar dan berbagai fasilitas yang ditawarkan oleh Hotel Pelangi 1 adalah Malang sesuai dengan standar pelayanan yang diberikan bagi para tamu hotel dan harga mampu bersaing.

4. Pelayanan

Hotel Pelangi 1 sampai saat ini selalu menjaga kualitas pelayanan kepada konsumen. Berbagai pelatihan diberikan karyawan dalam menangani konsumen di hotel. Keramahan, kecepatan, dalam proses pelayanan harus di bina sehingga dapat memuaskan konsumen yang menginap di Hotel Pelangi 1. Selain itu juga karyawan harus bisa menciptakan suasana yang menyenangkan sehingga konsumen yang ada dapat menjadi pelanggan tetap dari Hotel Pelangi 1 tersebut.

5. Promosi

Promosi dilakukan agar produk yang ditawarkan dan dijual semakin dikenal oleh konsumen supaya konsumen tertarik untuk membeli.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis di atas, maka dapat diambil suatu kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari hasil analisis Matrik EFAS menunjukkan nilai 2,73 yang berarti perusahaan berada pada posisi sedikit di atas rata – rata dan mampu merespon peluang yang ada dan mengatasi ancaman yang di hadapi.
2. Dari hasil analisis Matrik IFAS menunjukkan nilai 2,95 yang berarti perusahaan berada pada posisi sedikit di atas rata – rata dan mampu memaksimalkan kekuatan yang dimiliki serta menhadasi kelemahan yang ada.
3. Hasil dari analisis Competitive Profile Matrik (CPM) menunjukkan berbagai faktor yang berpengaruh pada beberapa hotel pesaing. Dari hasil CPM dapat diketahui bahwa Hotel Pelangi 1 Malang merupakan hotel yang cukup kuat di bandingkan pesaing yang berada di sekitar hotel tersebut.
4. Hasil analisis SWOT menghasilkan empat strategi :
 - a. Strategi SO, yaitu mempertahankan ciri khas bentuk bangunan sebagai diferensiasi untuk menarik konsumen. Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan yang ada dan memperluas lagi pangsa pasar.
 - b. Strategi ST, yaitu dengan mengadakan promosi dengan harga yang kompetitif. Mengoptimalkan teknologi agar mampu bersaing. Memberikan diskon pada konsumen.
 - c. Strategi WO, yaitu mengembangkan produk yang sudah ada dan meningkatkan kualitas SDM yang ada dengan mengadakan pelatihan bagi karyawan dan mengganti karyawan yang sudah usia pensiun dengan karyawan baru yang lebih *fresh*. Memperbanyak kerja sama dengan wholesalers atau agen travel / wisata.
 - d. Strategi WT, yaitu melakukan promosi yang lebih gencar. Memperhatikan kualitas pelayanan
5. Hasil analisis Matrik Internal Eksternal menunjukan pada koordinat (2.95,2.90) sehingga diperoleh strategi pertumbuhan/stabilitas pada sel 5.

6. Hasil analisis Matrik Grand Strategy dapat diketahui bahwa perusahaan berada pada kuadran III dengan alternatif strategi yaitu *market penetration* dan *product development*. Contoh : menambah tingkat hunian kamar dan melengkapi fasilitas kamar dan pelayanan hotel.

B. Saran

1. Hotel Pelangi I Malang sebaiknya dapat mempertahankan dan mengembangkan kekuatan yang dimiliki, seperti mempertahankan ciri khas bentuk bangunan sebagai diferensiasi untuk menarik konsumen dan para pelanggan lokal khususnya dan luar kota Malang pada umumnya.
2. Hasil dari analisis EFAS dan analisis IFAS yang dapat disimpulkan bahwa Hotel Pelangi I Malang sebaiknya menggunakan alternatif strategi memperluas lagi pangsa pasar dengan kegiatan promosi yang lebih gencar dan meningkatkan kualitas produk Hotel Pelangi 1 Malang.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S, 2002, *Prosedur Penelitian*, Yogyakarta : Rineka Cipto.
- Aaker, David 1992. *Strategi Marketing Management*. Canada : Jhon Wiley & Sons.
- Cravens, David W. *Pemasaran Strategis*, Edisi Keempat, Jilid 1, Cetakan 3, 1996, Jakarta Erlangga.
- Cravens, Hills & Woodruuf, 1980, *Marketing Decicion Making Concept and Strategy*, Illions : Richard D.Irwin.
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategis Konsep*, Buku I, Edisi 10, Jakarta : Salemba Empat.
- Grant, M.Robert. 1995 . *Contemporary Strategy Analysis*. Massachusetss : Blackwell Business.
- Hariadi, Bambang, 2005. *Strategi Manajemen*, Malang, Bayu Media.
- Hunger J. David dan Thomas Wheelen. 2001. *Manajemen Strategis*, Togyakarta
- Jauch, Lawrence R dan William F. Gluek. 1993. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Jakarta : Erlangga.
- Kotler, Philip. 1993. *Manajemen Pemasaran* (Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian), Jilid II, Edisi IV, Jakarta : Erlangga.
- Nasir, Moh.1999, *Mitode Penelitian*, Jakarta, Cetakan Keempat, Ghaira Indonesia.
- Porter, Michael E., 1980, *Strategi Bersaing*, Jakarta : Erlangga.
- , 1994, *Keunggulan Bersaing*, Jakarta : Erlangga.
- Rangkuti, Freddy, 1997, *Ananlisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: Garmedia Pustaka Tama
- Stanton, William J., *Prinsip Pemasaran*, Jilid II, Edisi VII, Jakarta : Erlangga.
- Sugiyono, 2003, *Mitode Penelitian Bisnis*, Bandung, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sunarto, 2003, *Prinsip-Prinsip Pemasaran*, Yogyakarta, Amus Yogyakarta.
- Suwarsono, 1996, *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus* , Yogyakarta : Unit Penerbit dan Pencetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Wahyudi, Agustibus Sri, 1996, *Manjemen Strategik*, Jakarta : Binarupa Aksara.



DAFTAR RIWAYAT HIDUP**DATA PRIBADI**

Nama : Bruri Setyo Wibowo
Jenis Kelamin : Laki-laki
Fakultas : Ilmu Administrasi
Jurusan : Administrasi Bisnis
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran
Tempat/ Tgl. Lahir : Trenggalek, 8 Pebruari 1984
Alamat : Jl. M.T Haryono XI / 356 Dinoyo Malang
Telp. : (0341) 565015 / 081334051515
Agama : Islam

PENDIDIKAN

1988 – 1990 : TK ABA Banyuwangi
1990 – 1996 : SD Negeri 1 Lateng Banyuwangi
1996 – 1999 : SMP Negeri 1 Banyuwangi
1999 – 2002 : SMA Negeri 1 Giri Banyuwangi
2002 – 2008 : Mahasiswa Universitas Brawijaya