

**STRATEGI BERSAING : SUATU KAJIAN
PERUMUSAN STRATEGI PEMASANGAN GUNA
MERAH KEUNGGULAN KOMPETITIF**

(Studi Kasus Pada Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali)

SKRIPSI

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

**IIS WINDRA DINI
NIM. 0001030195-32**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN PEMASARAN
MALANG
2006**



TANDA PENGESAHAN

TELAH DIPERTAHANKAN DI DEPAN MAJELIS PENGUJI SKRIPSI,
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI UNIVERSITAS BRAWIJAYA, PADA :

Hari : SENIN
Tanggal : 24 Oktober 2005
Jam : 08.00 WIB
Judul : STRATEGI BERSAING : SUATU KAJIAN PERUMUSAN
STRATEGI PEMASARAN GUNA MERAIH
KEUNGGLAN KOMPETITIF (Studi Kasus pada Nusa Dua
Beach & Spa Bali

DAN DINYATAKAN LULUS**MAJELIS PENGUJI****KETUA**

Drs. Soekarto, M.Si
NIP. 130 345 919

ANGGOTA

Drs. Zainul Arifin, MS
NIP. 131 573 961

ANGGOTA

Drs. Djarnhur Hamid, M.Si
NIP. 130 890 043

ANGGOTA

Drs. Suharyono, MA
NIP. 130 368 59

ABSTRAK

STRATEGI BERSAING : SUATU KAJIAN PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN GUNA MERAHAI KEUNGGULAN KOMPETITIF

(Studi Kasus pada Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali)

Oleh : IIS WINDRA DINI, 174

Dunia industri pariwisata di Indonesia pada umumnya mengalami pasang surut karena kemajuan usahanya dipengaruhi oleh banyak faktor, baik itu faktor internal dan faktor eksternal. Pasang surut industri pariwisata ini juga terjadi di Bali yang notabene sebagai tempat tujuan wisata di Indonesia. Kondisi seperti itu menimbulkan suatu persaingan yang ketat antara perusahaan industri pariwisata yang ada. Persaingan ini menjadi semakin ketat dengan adanya sistem pasar bebas yang memudahkan masuknya investasi – investasi asing ke dalam negeri. Demikian juga dengan Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali yang merupakan salah satu sekian banyak hotel yang ada di Bali, juga tidak lepas dari persaingan yang ada. Menghadapi persaingan bisnis perhotelan saat ini diperlukan strategi pemasaran yang berorientasi pada pasar yang dapat mengantisipasi seluruh keinginan dan kebutuhan konsumen. Jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing adalah keunggulan bersaing. Dengan adanya keunggulan bersaing, perusahaan dapat menciptakan strategi pemasaran yang lebih efektif karena memiliki suatu ciri khas atau karakteristik yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain.

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

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah diskriptif dengan analisa kualitatif dan sumber data berupa data primer dan data sekunder serta teknik pengumpulan data melalui: wawancara, observasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil analisis matrik EFAS menunjukkan nilai 2,73 berarti perusahaan mampu merespon peluang dan mengatasi ancaman yang ada. Analisis Matrik IFAS menunjukkan nilai 3,30 berarti perusahaan mampu memaksimalkan kekuatan yang dimiliki dan mengatasi kelemahan yang ada. Hasil Analisis Competitive Profile Matrix (CPM) diketahui bahwa Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali hotel yang paling kuat dibandingkan pesaing yang ada. Hasil analisis SWOT menghasilkan empat strategi yaitu : Strategi SO, Strategi ST, Strategi WO, Strategi WT. Hasil analisis matrik Internal Eksternal menunjukkan koordinat (2,73 , 3,30) maka dari analisa itu dapat di simpulkan bahwa strategi pemasaran yang di gunakan adalah kombinasi strategi bersaing dan strategi menyerang.

KATA PENGANTAR

Assalaamu Alaikum Wr. Wb.

Syukur Alhamdulillah Kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya yang telah diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Strategi Bersaing : Suatu Kajian Perumusan Strategi Pemasaran Guna Meraih Keunggulan Kompetitif”, Studi Kasus pada Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali

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 Pada Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bai. Penelitian tersebut dilakukan untuk mengetahui strategi bersaing pada Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali, dengan cara menganalisa lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

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

1. Drs. Suhadak, M.Ec selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
2. Prof. Dr. Bambang Swasto S, ME selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Drs. Soekarto M.Si selaku dosen pembimbing skripsi atas kesabaran dan perhatiannya dalam membimbing penulis selama menyelesaikan skripsi ini.
4. Drs. Zainul Arifin. MS selaku dosen pembimbing skripsi atas kesabaran dan perhatiannya dalam membimbing penulis selama menyelesaikan skripsi ini.



5. Seluruh dosen Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya atas warisan ilmu yang tak ternilai harganya.
6. Bapak Suarsa selaku *manager of resevation of Nusa dua beach hotel & Spa Bali* 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 rahmah 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. Amien.

Wassalamu Alaikum Wr. Wb.

Malang, Oktober 2005

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	Hal i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kontribusi Penelitian	8
E. Sistematika Pembahasan	8

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategi	11
1. Pengertian Manajemen Strategi	11
2. Model Manajemen Strategi	12
3. Pengertian Strategi	12
4. Manfaat Strategi	14
5. Tingkat – tingkat Strategi	14
6. Perumusan Strategi	16
7. Visi, Misi, dan Tujuan	17
B. Pemasaran	18
1. Pengertian Pemasaran	18
2. Konsep Pemasaran	20
3. Pengertian Strategi Pemasaran	22
4. Bauran Pemasaran	23
5. Keunggulan Kompetitif	25
C. Jasa	26
1. Pengertian Jasa	26
2. Karakteristik Jasa	27
3. Strategi Pemasaran Jasa	27
D. Hotel	29
1. Pengertian Hotel	30
2. Kegiatan Usaha	31



E. Strategi Bersaing.....	31
1. Analisis Struktural Industri.....	31
2. Analisis Lingkungan.....	35
3. Pemilihan Pesaing.....	47
4. Strategi Bertahan.....	51
5. Strategi Menyerang.....	53
F. Hubungan Strategi Bersaing dengan Keunggulan Kompetitif.....	55
G. Hubungan Anaisis SWOT dengan Strategi Bersaing	56

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	58
B. Objek Studi yang Diamati.....	58
C. Lokasi Penelitian.....	59
D. Sumber Data.....	60
E. Teknik Pengumpulan Data.....	61
F. Instrumen Penelitian	61
G. Analisis Data.....	62

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Latar Belakang Perusahaan.....	67
1. Sejarah Perusahaan	67
2. Lokasi Perusahaan.....	69
3. Struktur Organisasi	70
4. Personalia Nusa Dua Beach Hotel & Spa	82
5. Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan.....	91
B. Persaingan.....	94
C. Analisis Lingkungan Eksternal	97
1. Lingkungan Makro.....	97
2. Lingkungan Industri	108
D. Analisis Lingkungan Internal.....	112
1. Pemasaran.....	112
2. Proses Operasional	128
3. Keuangan.....	131
4. Personalia	133
E. Analisis Matrik.....	134
1. Eksternal Factor Analysis Matrix (Matrik EFAS)	134
2. Internal Factor Analysis Matrix (Matrik IFAS)	141
3. Competitive Profile Matrix (CPM)	147
4. Analisis SWOT	148



5. Matrik Internal Eksternal.....	150
6. Matrix Grand Strategy.....	151
F. Perumusan Strategi.....	152
G. Implementasi Strategi.....	155
H. Keterkaitan Teori dengan Pembahasan.....	157

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	159
B. Saran.....	160

DAFTAR PUSTAKA

RIWAYAT HIDUP

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar No.1 : Skema Manajemen Strategi.....	13
Gambar No.2 : Tingkatan Strategi	15
Gambar No.3 : Kekuatan – Kekuatan yang mempengaruhi Persaingan Industri.....	33
Gambar No.4 : Analisa Lingkungan Luar Organisasi	38
Gambar No.5 : Matrik Grand Strategy	47
Gambar No.6 : Cara Menyerang Pemimpin Industri	55
Gambar No.7 : Konteks dimana Strategi dirumuskan	57
Gambar No.8 : Matrik Grand Strategy, Nusa Dua Beach Hotel & Spa.....	151

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel No.1 : Matrik Strength – Weakness – Opportunity – Treats (SWOT).....	44
Tabel No.2 : Matrik Internal Eksternal.....	46
Tabel No.3 : Karyawan Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali, 2005	85
Tabel No.4 : Data Pendidikan Karyawan Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali, 2005	86
Tabel No.5 : Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali Competitor, 2005.....	95
Tabel No.6 : Jumlah Perkembangan Hotel di Propinsi Bali, tahun 2000 - 2005.....	96
Tabel No.7 : Pertumbuhan Ekonomi, tahun 2001 - 2005	100
Tabel No.8 : Pertumbuhan Produk Domestik Bruto, tahun 2000 - 2004.	101
Tabel No.9 : Rata - Rata Nilai Tukar Rupiah terhadap Dolar AS, Tahun 2001 - 2005	102
Tabel No.10 : Tingkat Inflasi, tahun 2001 - 2005.....	103
Tabel No.11 : Domestic Rate (Harga Kamar Domestik), 2005.....	118
Tabel No.12 : Publish Rate (Harga Standar USD), 2005	119
Tabel No.13 : Internet Rate (Sesial Harga di Internet, Web site),2005	120
Tabel No.14 : Sales Manager Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali, 2005 .	124
Tabel No.15 : Produsen Travel Agen Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali, 2005	175
Top Produsen Perusahaan Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali, 2005	183
Tabel No.16 : Realisasi Pendapatan Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali, 2005	131
Tabel No.17 : Jumlah Pendapatan Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali, 2005	132
Tabel No.18 : Matrik EFAS (Eksternal Factor Analisis Summary)	140
Tabel No.19 : Matrik IFAS (Internal Factor Analisis Summary)	146
Tabel No.20 : Perbandingan Matrik Profil Kompetitif antar NDBH, Westin, dan Melia Hotel	148
Tabel No.21 : Matrik SWOT, Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali, 2005..	149
Tabel No.22 : Matrik Internal Eksternal Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali, 2005	150

DAFTAR LAMPIRAN

	Hal
Lampiran 1 : Room Discription The Royal Residence Room (Gambaran Kamar The Royal Residence).....	163
Lampiran.2 : Room Discription Nusa Dua Suite Room (Gambaran Kamar Nusa Dua Suite Room).....	164
Lampiran.3 : Room Discription Agung Suite (Gambaran Kamar Agung Suite)	165
Lampiran 4 : Room Discription Palace Suite Room (Gambaran Kamar Palace Suite).....	166
Lampiran 5 : Room Discription Palace Club (Gambaran Kamar Palace Club)	167
Lampiran 6 : Room Discription Deluxe Room (Gambaran Kamar Deluxe).....	168
Lampiran 7 : Room Discription Superior and Family Room (Gambaran Kamar Superior dan Family).....	169
Lampiran 8 : Nusa Dua Beach Hotel & Spa Exciting Holiday Package ..	170
Lampiran 9 : Nusa Dua Beach Hotel & Spa Friend of Travel Industry ..	171
Lampiran 10 : Nusa Dua Beach Hotel & Spa Hotel Standart Rates.....	172
Lampiran 11 : Peta Indonesia	173
Lampiran 12 : MAP of BTDC (Bali Tourism Developmant Corporation)	174
Lampiran 13 : Produsen Travel Agen Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali, 2005	175
Top Produsen Perusahaan Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali, 2005	183
Lampiran 14 : Nusa Dua Beach Hotel & Spa Organization Chart	186



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia industri pariwisata di Indonesia pada umumnya merupakan bidang usaha yang sering mengalami pasang-surut karena kemajuan usahanya dipengaruhi oleh banyak faktor, baik itu faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal disini terkait dengan kelengkapan infrastruktur, profesionalitas pelayanan (*service*) yang diberikan dan juga produk-produk jasa wisata yang diberikan. Sedangkan faktor eksternal disini mencakup kondisi sosial budaya, politik dan keamanan negara, bahkan faktor kebijakan pemerintah di dalam maupun di luar negeri (seperti *travel warning*, *travel ban*, *visa on arrival*, *dst*) masing-masing faktor tersebut saling terkait satu dengan lainnya.

Pasang-surut industri pariwisata ini juga terjadi di Bali yang notabene sebagai tempat tujuan wisata utama di Indonesia. Setelah sempat berkembang pesat dalam kurun waktu 20 tahun, industri pariwisata di Bali sempat jatuh pada tahun 2002 yang diakibatkan oleh peristiwa bom Bali 13 Oktober 2002 yang menewaskan ratusan wisatawan mancanegara. Peristiwa ini cukup menjatuhkan *brand image* pariwisata Bali dimata dunia internasional.

Menginjak tahun 2003 industri pariwisata di Bali mulai menggeliat diikuti dengan munculnya berbagai perusahaan industri pariwisata yang baru ataupun gebrakan-gebrakan restrukturisasi manajemen dari perusahaan industri pariwisata yang lama. Meskipun menandakan ke arah kemajuan yang menjanjikan, tingkat kunjungan wisata pasca Bom Bali tidak semarak dulu lagi. Kondisi seperti ini menimbulkan suatu persaingan yang ketat antara perusahaan industri pariwisata yang ada. Persaingan ini menjadi semakin ketat dengan adanya sistem pasar bebas yang memudahkan masuknya investasi-investasi asing ke dalam negeri. Dengan demikian, perusahaan industri pariwisata yang ada di Indonesia tidak hanya menghadapi pesaing-pesaing dari luar negeri yang notabene mempunyai kualitas sumber daya yang lebih, baik itu sumber daya manusia maupun modal kapital.

Untuk mengembalikan citra pariwisata Indonesia serta menaikkan tingkat kunjungan wisata, Pemerintah Indonesia pada umumnya dan Pemda Bali khususnya berusaha meningkatkan stabilitas politik dan keamanan negara dan daerah yang bersangkutan. Demikian juga dengan para pengusaha industri pariwisata sesuai proporsinya merekapun berlomba-lomba menarik wisatawan dengan berbagai cara seperti membangun infrastruktur baru (hotel, restoran dst), mengiklankan produk-produk mereka di dalam maupun luar negeri, termasuk juga mengirim sales eksekutif mereka ke dalam dan ke luar negeri. Dengan semakin banyaknya wisatawan domestik

maupun mancanegara yang datang berkunjung maka diharapkan perusahaan industri pariwisata tersebut mendapatkan keuntungan materi yang maksimal.

Sebenarnya fenomena persaingan sudah bukan hal yang asing lagi dalam dunia usaha. Suatu kegiatan yang bertujuan menjatuhkan atau mungkin juga menghancurkan lawannya sehingga diharapkan untuk bisa menjadi pemenang dalam persaingan, atau lebih dikenal dengan istilah “perang” dalam kemiliteran.

Industri perhotelan merupakan salah satu diantara sekian banyak industri pariwisata yang ada di dalam industri ini sudah sekian banyak pesaing yang ada yang sudah berpengalaman dan menggeluti bisnis perhotelan sejak lama dan jumlah ini masih akan terus bertambah seiring dengan derasnya investor asing yang masuk.

Hotel-hotel ini bersaing ketat untuk memperoleh tingkat hunian (*occupancy*) yang tinggi sesuai dengan kelas mereka masing-masing (mulai dari 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 berbeda-beda pula.

Di dalam ketatnya persaingan ini terdapat sejumlah perusahaan raksasa (lokal maupun internasional) yang mempunyai pangsa pasar dan juga modal yang begitu besar, sehingga mereka punya cabang hotel dimana-mana diseluruh dunia seperti;

Hard Rock Hotel Co., The Ritz-Carlton, The Sol, The Hyatt, PT. Hotel Indonesia,

The Oberoi, Sheraton, Radisson, dan lain - lain. Dengan modal yang besar dan jaringan yang kuat, hotel-hotel berbintang ini bisa mempertahankan tingkat hunian kamar mereka, mempertahankan *costumer* mereka dengan membangun hotel ditempat-tempat strategis diseluruh dunia, disamping juga tetap mempertahankan kualitas pelayanan mereka. Tetapi bagaimanakah dengan hotel yang *single-ownership*, seperti Nusa Dua Beach Hotel & Spa yang tidak mempunyai cabang, hanya terdapat di satu lokasi yaitu di Nusa Dua – Bali? Apakah dengan adanya hotel-hotel raksasa diatas akan mematikan Nusa Dua Beach Hotel & Spa? Belum tentu, Jika Nusa Dua Beach Hotel & Spa mempunyai suatu strategi yang tepat untuk bertahan atau bahkan untuk menyerang. Jika memberikan suatu strategi berperang pada manajemen hotel-hotel raksasa itu adalah suatu hal yang sudah lazim. Tetapi bagaimana seandainya strategi tersebut dipakai untuk hotel yang *single-fighter* seperti Nusa Dua Beach Hotel & Spa, apa yang harus dilakukan, strategi apa yang harus dipakai? Bagaimana harus menyikapi hotel-hotel pesaing lain yang sudah ada, yang mungkin situasi dan keadaannya juga sama dengan Nusa Dua Beach Hotel & Spa.

Suatu Perusahaan memerlukan suatu strategi bersaing yang benar dan tepat agar nantinya akan sangat berguna dalam menghadapi para pesaing-pesaingnya. Nusa Dua Beach Hotel & Spa adalah salah satu usaha pendukung pariwisata dalam bentuk penyediaan akomodasi yang mapan dan kompetitif di antara sekian banyak usaha pariwisata sejenis yang ada di Bali. Sebagai hotel berbintang lima, hotel ini

menawarkan jasa perhotelan dengan segala kelengkapan fasilitas pelayanan, dari bar & restoran, kafe, kolam renang art shop, business centre sampai terima jasa paket pernikahan dan event-event besar dan penting dalam penyelenggaraan seperti seminar dan lokakarya. Lengkapnya kini Nusa Dua Beach Hotel & Spa dalam memuaskan pelayanan pada konsumen telah menggunakan teknologi informasi yang digunakan seperti *Hotel System*, *Sales and Cathering System* dan *Office Automatic System*.

Sebagai perusahaan yang sudah cukup lama beroperasi dalam industri perhotelan, Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali memerlukan suatu strategi pemasaran dan strategi bersaing yang benar-benar bisa diandalkan untuk bisa bertahan dan berkembang dalam iklim persaingan yang ketat. Berbagai kondisi akan dianalisis dan berbagai data akan dikumpulkan yang nantinya akan diolah sedemikian rupa sehingga bisa menjadi suatu informasi yang berguna untuk menentukan strategi mana yang bisa dan tepat untuk dijalankan. Strategi bersaing sangat berguna juga untuk menentukan sikap hotel terhadap hotel itu sendiri, terhadap pasar, dan terhadap hotel pesaing lainnya. Strategi bersaing ini merupakan suatu bidang yang menjadi perhatian utama para manajer, yang sangat tergantung pada pemahaman yang dalam mengenai industri dan para pesaing. Dengan strategi ini nantinya suatu hotel akan tahu posisi-posisi mana yang menguntungkan yang nantinya bisa menginvestasikan sebagian modalnya untuk pengembangan pangsa pasarnya, dan mengetahui posisi-posisi yang tidak menguntungkan atau mungkin juga tidak diminati oleh hotel-hotel lain. Bermodalkan



strategi yang tepat, maka Nusa Dua Beach Hotel & Spa juga bisa unggul dalam bersaing yang nantinya bisa menjadi *brand image* yang dimiliki oleh produk-produk pelayanan jasa yang ada atau mungkin juga dimiliki oleh hotel itu sendiri. Tanpa keunggulan bersaing, maka Nusa Dua Beach Hotel & Spa tidak akan pernah bisa bersaing secara aktif dalam persaingan dunia industri perhotelan di tingkat lokal dan global. Strategi bersaing berhubungan erat dengan keunggulan bersaing yang nantinya dengan langkah ini akan ditemukan suatu strategi pemasaran yang tepat sehingga bisa mendongkrak kemampuan hotel tersebut. Tetapi satu hal yang paling penting adalah bisa memperoleh kepercayaan pasar atas produk layanan yang dihasilkan, dan bisa bersaing secara sehat di dalam dunia persaingan industri perhotelan. Bisa saja Nusa Dua Beach Hotel & Spa memperoleh margin pendapatan yang cukup besar, dengan fasilitas pendukung yang mempunyai keunggulan kompetitif.

Disinilah strategi bersaing diperlukan dengan maksud memperoleh suatu keunggulan bersaing yang diharapkan bisa dijadikan alat untuk bersaing dengan para pesaing industri sejenis.

Sering pula strategi-strategi yang telah disusun dengan seksama dan dilaksanakan secara giat tanpa penyimpangan dianggap sebagai jalan untuk mengatasi kekacauan yang tak terelakkan. Sementara itu, waktu dan perhatian semakin difokuskan kepada proses penyusunan strategi, pelaksanaan yang sukses dari strategi

yang ada menjadi sekunder, sehingga bukan para ahli strategi dan juga strategi-strategi yang ada yang menyebabkan perubahan dalam rencananya, melainkan realita.

Oleh karena itu strategi bersaing haruslah direncanakan sebaik-baiknya demi menciptakan suatu keunggulan kompetitif. Dengan keunggulan kompetitif ini, suatu perusahaan mempunyai daya saing yang lebih atau memiliki karakteristik sendiri dibandingkan dengan para pesaingnya.

B. Perumusan Masalah

Pada penjelasan sebelumnya telah diketahui bahwa 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. Dengan strategi bersaing tersebut dapat dirumuskan strategi pemasaran yang tepat, dan menentukan tindakan-tindakan perusahaan terhadap perusahaan pesaing yang ada, yang nantinya juga akan diperoleh suatu keunggulan kompetitif untuk dipergunakan sebagai alat bertahan dan juga sekaligus alat menyerang dalam persaingan industri perhotelan.

Berdasarkan uraian tersebut maka masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah **“Bagaimanakah strategi bersaing sebagai dasar dalam merumuskan strategi pemasaran untuk mendapatkan keunggulan kompetitif?”**.

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui kondisi internal perusahaan yang dihadapi.
- b. Untuk mengetahui kondisi eksternal perusahaan yang dihadapi.
- c. Untuk mengetahui strategi yang tepat dalam menyikapi kondisi persaingan sehingga diperoleh suatu keunggulan kompetitif.

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai berikut:

1. Memberikan sumbangan pemikiran dan pertimbangan bagi perusahaan, khususnya bagi Nusa Dua Beach Hotel & Spa dalam merumuskan strategi pemasaran untuk memperoleh suatu keunggulan kompetitif dalam bersaing dengan hotel-hotel lainnya.
2. Menjadi bahan informasi bagi pihak yang tertarik pada bidang strategi bersaing untuk mengadakan penelitian selanjutnya.

E. Sistematika Pembahasan

Salah satu bentuk karya tulis ilmiah maka skripsi perlu ditulis secara sistematis guna memudahkan pemahaman dan perencanaan isi yang disampaikan.

Oleh karena itu skripsi ini menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut:



BAB I : PENDAHULUAN

Bab pertama ini akan disampaikan latar belakang permasalahan yang timbul pada industri perhotelan di Indonesia secara umum dan di Bali pada khususnya. Bab ini menjadi alasan utama pembahasan karya ilmiah ini yang selanjutnya akan dijelaskan pada bab IV.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua berisi tentang berbagai teori yang nantinya dipakai untuk landasan berpikir dan melakukan pendekatan-pendekatan guna menjelaskan permasalahan yang ada. Tinjauan pustaka yang digunakan meliputi manajemen strategi, pemasaran, produk, strategi bersaing, alternatif strategi dan hubungan antara strategi bersaing dengan keunggulan kompetitif.

BAB III : METODE PENELITIAN

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

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab keempat menjelaskan mengenai hasil penelitian dan pembahasan, yang akan berusaha menjawab berbagai permasalahan yang timbul, yang sudah dirumuskan pada bab pertama. Dalam hasil



penelitian tersebut dijelaskan mengenai kondisi perusahaan baik secara internal maupun eksternal yang selanjutnya kondisi perusahaan tersebut digunakan untuk merumuskan strategi pemasaran bagi perusahaan itu.

BAB V : PENUTUP

Bab kelima sebagai bab terakhir ini menjelaskan kesimpulan dari pembahasan bab-bab sebelumnya serta saran-saran sebagai masukan yang barangkali dipertimbangkan oleh pihak perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen strategi

Manajemen strategi merupakan istilah yang digunakan sekarang untuk mengidentifikasi perumusan kebijakan atau strategi puncak perusahaan dan implementasinya dalam organisasi publik dan swasta. Manajemen strategi menitikberatkan pengadaptasian kepada perusahaan secara eksternal, namun ia tak mengabaikan pengelolaan urusan internal.

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-tujuan masa datang.

Menurut Hunger dan Wheelen (2001:5), manajemen strategis sebagai suatu bidang ilmu menggabungkan kebijakan bisnis dengan lingkungan dan tekanan strategis.

Dari dua definisi diatas maka dapat diketahui bahwa manajemen strategi merupakan sebuah ilmu yang terdiri dari beberapa bagian yang bertujuan untuk membuat suatu keputusan-keputusan strategi yang nantinya

akan digunakan perusahaan dalam jangka panjang.

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 ke arah pencapaian suatu tujuan. Model manajemen strategi akan digambarkan pada gambar 1, halaman 13

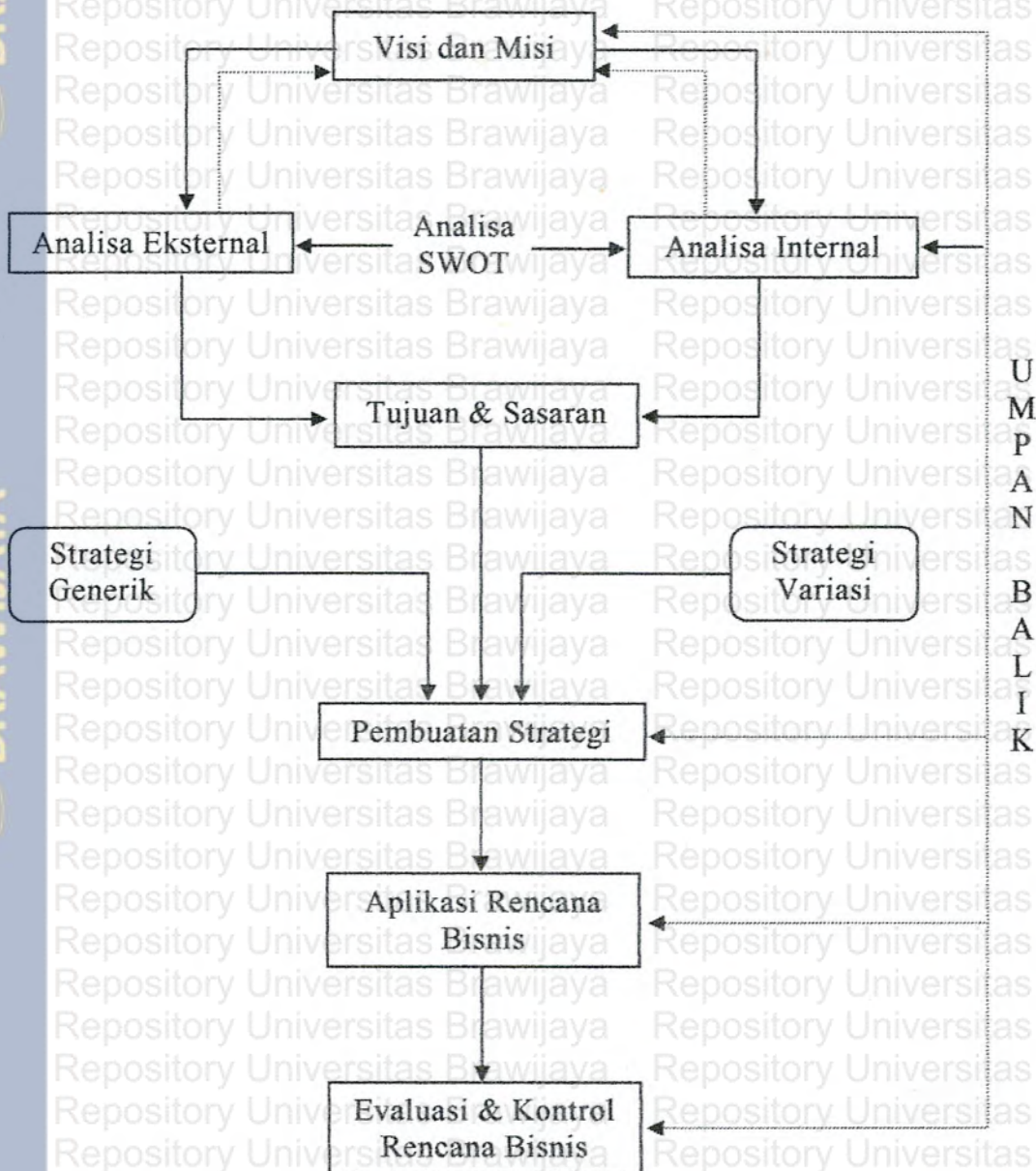
3. Pengertian Strategi

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

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

Gambar 1

Skema Manajemen Strategik



Sumber : Wahyudi (1996:32)

Dengan pendapat-pendapat diatas, maka dapat diketahui bahwa strategi merupakan suatu perincian perencanaan yang dibuat oleh suatu perusahaan sebagai sarana untuk mencapai misi dan tujuannya.

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. mengidentifikasikan keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko
5. aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah dimasa datang
6. keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya
7. aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi
8. keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi

Dari pendapat di atas dapat di simpulkan 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.

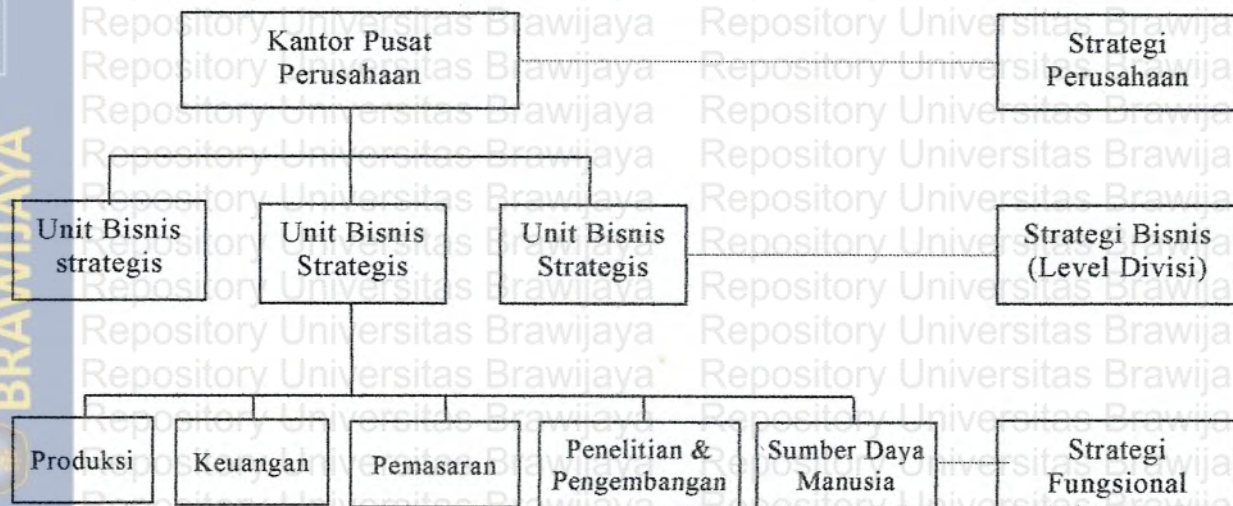
5. Tingkat-tingkat Strategi

Strategi dapat diformulasikan serta diterapkan pada berbagai macam

tingkatan dalam organisasi dan aktivitas 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 15.

Gambar 2
Tingkatan Strategi



Sumber : Hunger dan Wheelen (2001 : 26)

Dari gambar di atas 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 keputusan-keputusan yang menyangkut divisi-divisi pendukung dalam rangka memproduksi dan memasarkan produk hingga sampai ditangan pelanggan.

Dari pendapat di atas disimpulkan bahwa tingkat strategi membedakan dalam pembuatan strategi. Strategi di buat menurut tingkat tertentu dan fungsi tiap tingkat.

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 :

- Misi, baik luas ataupun sempit
- Tujuan
- Strategi
- Kebijakan

Sedangkan menurut Wahyudi (1996:99) bahwa proses pembuatan

strategi terdiri dari empat elemen, yaitu :

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

Dengan demikian dapatlah ditarik suatu kesimpulan bahwa diperlukan suatu pemahaman tentang keadaan lingkungan disekitar perusahaan serta pemahaman tentang visi dan misi perusahaan dalam perumusan suatu strategi.

7. Visi, Misi, dan Tujuan

Setiap perusahaan pasti mempunyai alasan kenapa 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 dicapai dengan melakukan aktivitas bisnis. Cita-cita dimasa depan yang ada dipemikiran para pendiri inilah yang disebut sebagai "Visi".

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

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

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

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

B. Pemasaran

1. Pengertian Pemasaran

Secara umum memang dapat dikatakan bahwa pemasaran berarti hanya kegiatan menjual dan membeli, atau mungkin juga berkaitan dengan

bertemunya penjual dan pembeli. Selain itu pemasaran juga bisa berarti kegiatan untuk memperkenalkan suatu produk, baik berupa barang atau jasa, melalui berbagai kegiatan seperti iklan. Memang benar bahwa kedua hal diatas adalah bagian dari pemasaran, akan tetapi pemasaran itu sendiri lebih dari sekedar menjual dan memperkenalkan.

Carthy berpendapat (Marwan Asri 1991:13) bahwa pemasaran menyangkut perencanaan secara efisien penggunaan sumber-sumber dan pendistribusian barang dan jasa dari produsen ke konsumen, sehingga tujuan kedua pihak (produsen dan konsumen) tercapai.

Sedangkan Sunarto (2003:4) menjelaskan bahwa pemasaran sebagai suatu proses sosial dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan, lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain.

Philip dan Duncan (Marwan Asri 1991:14) mengatakan bahwa pemasaran adalah suatu kegiatan yang meliputi langkah-langkah yang diperlukan untuk menempatkan barang-barang *tangible* ke tangan konsumen.

Marwan Asri (1991:15) mendefinisikan pemasaran sebagai usaha yang terpadu untuk mengembangkan rencana strategi yang diarahkan pada usaha pemuasan kebutuhan dan keinginan pembeli, guna mendapatkan penjualan yang menghasilkan laba.

Stanton dalam Swastha dan Irawan (2003:5) mengatakan, pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Dari berbagai pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pemasaran adalah sebuah kegiatan menjual, dan menjual itu sendiri merupakan salah satu bagian dari pemasaran yang mana pemasaran tersebut mencakup berbagai kegiatan secara terpadu untuk memperoleh hasil yang maksimal meningkatkan penjualan dan akhirnya meningkatkan laba. Segala kegiatan dilakukan bersama-sama, saling berhubungan dan saling mempertimbangkan satu sama lain.

2. Konsep Pemasaran

Dengan adanya berbagai penawaran yang ada, maka tingkat persaingan-pun juga semakin tinggi. Hal ini diikuti dengan semakin pintarnya konsumen dalam memilih produk-produk yang ada, sehingga timbulkah suatu kebutuhan baru dan keinginan yang lebih tinggi dari konsumen. Dengan ini muncul suatu orientasi pemasaran yang didukung oleh suatu konsep dalam bidang pemasaran, yaitu konsep pemasaran.

Swastha dan Irawan (2003:7) mengatakan bahwa konsep pemasaran bertujuan memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan pembeli

atau konsumen. Seluruh kegiatan dalam perusahaan yang menganut konsep pemasaran harus diarahkan untuk memenuhi tujuan tersebut. Berbagai kegiatan perusahaan yang ada seperti kegiatan personalia, produksi, keuangan, riset dan pengembangan, serta fungsi-fungsi lainnya.

Kemudian dalam bukunya, Sunarto (2003:21) mengungkapkan; konsep pemasaran (*marketing concept*) mengatakan bahwa, untuk mencapai tujuan organisasi tergantung pada penentuan keutuhan dan keinginan pasar sasaran (*target market*) dan memuaskan pelanggan secara lebih efektif dan efisien daripada yang dilakukan oleh pesaing.

Kotler (1997:17) mengemukakan konsep pemasaran sebagai kunci untuk meraih tujuan organisasi adalah menjadi lebih efektif daripada para pesaing dalam memadukan kegiatan pemasaran guna menetapkan dan memuaskan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran.

Jadi konsep pemasaran merupakan orientasi perusahaan yang menekankan bahwa tugas utama perusahaan adalah menentukan kebutuhan dan keinginan pasar dan selanjutnya berusaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan tersebut dengan memadukan berbagai kegiatan pemasaran yang ada sehingga dicapai tingkat kepuasan pelanggan yang melebihi dari kepuasan yang diberikan oleh para pesaing-pesaing lain.

Swastha dan Irawan (2003:8) menambahkan bahwa konsep tersebut perlu dilaksanakan karena dapat meningkatkan penjualan dengan :

- Membuat barang yang mudah penggunaannya

- Mudah pembeliannya
- Mudah pemeliharaannya.

Konsep pemasaran ini sangat potensial terutama untuk perusahaan-perusahaan yang beroperasi tanpa berpedoman pada prinsip pemuasan pembeli.

3. Pengertian 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 tujuan perusahaan, dan manajemen pemasaran ini meliputi mengatur permintaan, yang selanjutnya mencakup mengatur hubungan dengan pelanggan (Sunarto, 2003:16).

Menurut Kotler dalam Swastha dan Irawan (2003:7), manajemen pemasaran adalah penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program-program yang ditujukan untuk mengadakan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini sangat tergantung pada penawaran organisasi dalam memenuhi kebutuhan 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 sebelumnya.

4. Bauran Pemasaran

Kegiatan dalam pemasaran sebenarnya menyangkut empat jenis tindakan, yaitu tindakan mengenai produk, harga, dan distribusi. Dari keempat jenis tindakan tersebut, didalamnya perlu dipikirkan strategi-strategi yang berkaitan dengan keempat kegiatan tersebut, baik secara individu maupun secara keseluruhan. Dalam bauran pemasaran, keempat tindakan yang ada dikombinasikan sedemikian rupa untuk mencapai tujuan pemasaran.

Rismiati dan Suratno (2001:190) mengartikan bauran pemasaran sebagai kombinasi dari empat kegiatan perusahaan yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan, yakni produk, struktur harga, sistem distribusi, dan



kegiatan promosi.

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

Menurut Swastha dan Irawan (2003:78), bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan, yakni : produk, struktur harga, kegiatan promosi, dan sistem distribusi.

Swastha dan Irawan (2003:79) menyebut empat elemen yang ada dalam bauran pemasaran sebagai berikut :

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

5. Keunggulan Kompetitif

Berbagai data tentang kondisi perusahaan yang dikumpulkan baik kondisi intern maupun kondisi 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, distribusi 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 di mana akan bersaing.

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

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 :

- Harga
- Pangsa pasar
- Merek
- Kualitas produk
- Kepuasan konsumen
- Jalur distribusi.

C. Jasa

1. Pengertian Jasa

Stanton (1996:220) mendefinisikan jasa sebagai berikut :

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

Selanjutnya Payne (2000:8) mendefinisikan jasa sebagai suatu kegiatan yang memiliki beberapa unsur ketidakberwujudan (*intangible*) yang berhubungan dengannya, yang melibatkan beberapa 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 didalam 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 tak 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 jasa yang sama itu. Umpamanya perusahaan tidak memberikan jasa dengan kualitas yang sama pada setiap perjalanan.

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

Jasa cepathilang dan tidak dapat disimpan. Tambahan pula sasaran jasa berubah-ubah menurut musim, menurut hari dalam seminggu atau jam dalam sehari-harinya. Umpamanya banyak kereta api yang menganggur selama satu bulan sesudah lebaran, dan padang golf pada daerah tertentu tidak terpakai pada waktu musim hujan.

3. Strategi Pemasaran Jasa.

Menurut Kotler (1997:88), strategi pemasaran yaitu:

a. Mengelola perbedaan



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

b. Mengelola kualitas jasa.

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

c. Mengelola produktifitas.

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

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

D. Hotel

Ketentuan usaha sarana pariwisata di atur dalam pasal 7.c jis Pasal 22 sampai 29 UUP. Usaha sarana Pariwisata meliputi kegiatan pembangunan, pengelolaan, dan penyediaan fasilitas, serta pelayanan yang diperlukan dalam penyelenggaraan pariwisata, yang dapat berupa jenis-jenis usaha :

1. penyediaan akomodasi
2. penyediaan makan dan minum
3. penyediaan angkutan wisata
4. penyediaan saran wisata tirta
5. kawasan pariwisata

Usaha penyediaan akomodasi merupakan usaha penyediaan kamar dan fasilitas yang lain serta pelayanan yang diperlukan yang dapat berupa hotel (hotel berbintang), losmen (hotel melati), penginapan remaja, pondok wisata, dan perkemahan. Berdasarkan PP no 24 th 1979 urusan pariwisata dalam bidang akomodasi yang diserahkan pada pengurusnya kepada daerah tingkat I adalah losmen (hotel melati) penginapan remaja, pondok wisata dan perkemahan. Hal ini berarti urusan hotel bintang lima masih diatur dalam pemerintah pusat.

1. Pengertian Hotel

Pada dasarnya usaha hotel berbintang lima diatur dalam Kepmen Parpostel Nomor Km.94/HK.103/MPPT-87 tentang ketentuan Usaha dan Penggolongan Hotel, jo Keputusan Dirjen Pariwisata Nomor Kep.14/U/II/88 tentang Pelaksanaan Ketentuan Usaha dan Penggolongan Hotel.

Istilah hotel berasal dari bahasa latin "*hospes*" yang berarti sahabat tamu, tuan rumah, tamu/tamu asing, orang asing atau orang luar negeri (sejauh yang bersangkutan berhak diterima sebagai tamu dinegara lain), atau suka menerima tamu atau ramah tamah. Dalam kamus umum Bahasa Indonesia dikatakan, bahwa hotel adalah rumah penginapan yang disediakan bagi seseorang yang sedang dalam perjalanan atau yang bermalam.

Middleton dalam bukunya "*Marketing in Travel & Tourism*" mengemukakan bahwa akomodasi wisatawan adalah merupakan keseluruhan dari usaha-usaha yang menawarkan penginapan yang bersifat komersial ataupun tidak. Selanjutnya dikemukakan bahwa hotel merupakan salah satu jenis akomodasi yang komersial, selain rumah pribadi, apartemen, kapal laut dan perkemahan. Menurut Wahab (1997,20), tujuan utama dari kebanyakan hotel adalah untuk memberikan pelayanan hotel khususnya kepada mereka yang sedang bepergian atau berkunjung ke suatu daerah tujuan wisata, yang berupa jasa penginapan, makan dan minum serta jasa-jasa lainnya

2. Kegiatan Usaha

Pada dasarnya kegiatan usaha hotel dapat dikelompokkan menjadi dua yakni usaha pokok dan usaha penunjang. Kegiatan pokok hotel meliputi menyiapkan dan memberikan jasa pelayanan :

1. penginapan (dikamar hotel)
2. makan (di restoran dan pelayanan kamar)
3. minum (di Bar)

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

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

E. Strategi Bersaing

1. 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 para pesaing yang ada.

Kelima kekuatan tersebut akan dijelaskan pada gambar 3, halaman 33.

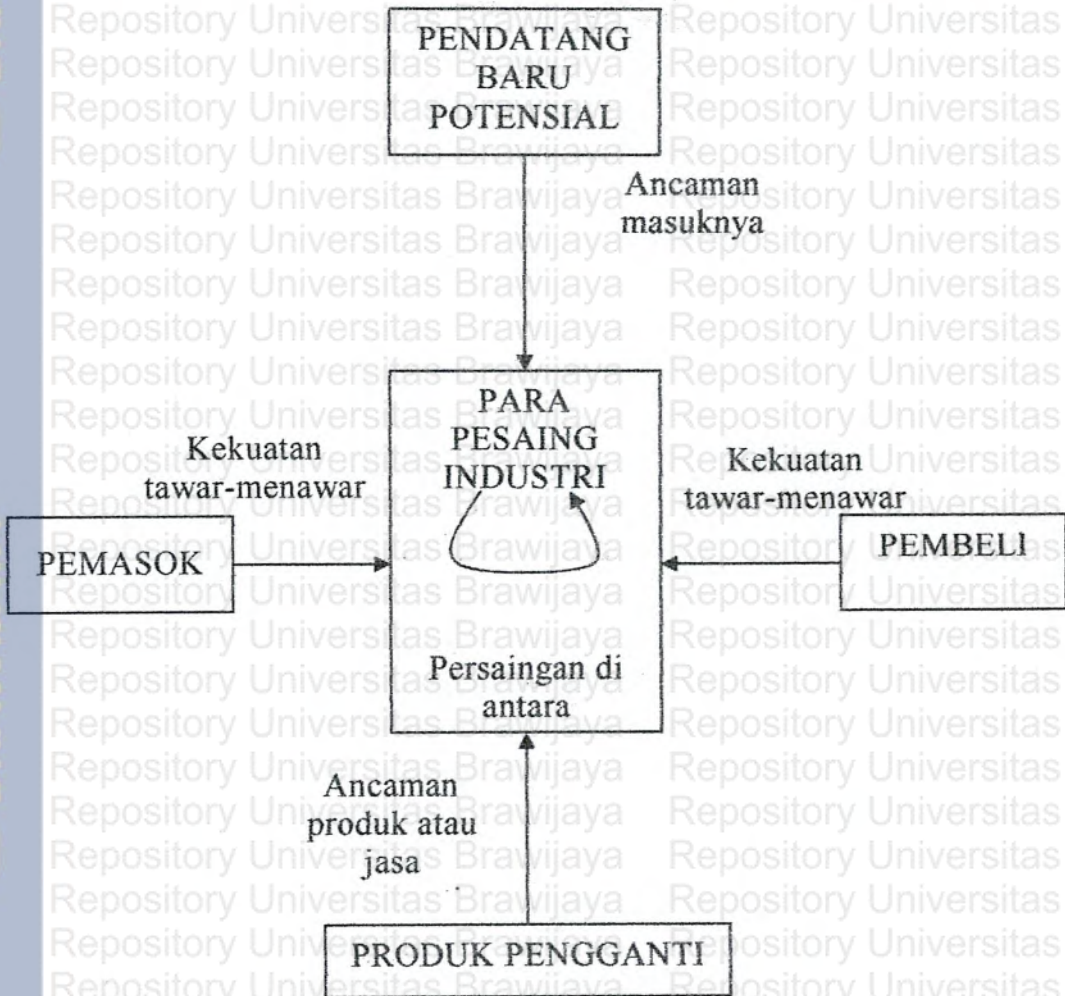
Melihat pada gambar 3, halaman 33, maka dapatlah ditarik suatu kesimpulan bahwa dalam intensitas bersaing terdapat beberapa keadaan yang nantinya bisa dijadikan acuan untuk membuat suatu perumusan strategi, tergantung pada keadaan atau kekuatan mana yang cenderung dimiliki oleh perusahaan.

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

Gambar 3

Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi Persaingan Industri



Sumber: Porter (1980:4)



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

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

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 akan perdebatan mengenai dimana harus menarik garis batas industri. Setiap definisi dari suatu 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 dampak relatifnya telah dinilai sehingga sumber-sumber laten persaingan pun tidak akan 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 suatu 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 analisitis 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 (2203:70) lingkungan pemasaran (*marketing environment*) suatu perusahaan terdiri dari para pelaku dan kekuatan-kekuatan di luar pemasaran yang mempengaruhi kemampuan manajemen perusahaan untuk mengembangkan dan memelihara hubungan yang sukses dengan pelanggan sasaran.

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 terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan.

b. Pengertian Analisis Lingkungan

Suwarsono (1996:22) mengemukakan bahwa analisis lingkungan bisnis



dimaksudkan untuk mencoba mengidentifikasi peluang (*opportunities*) bisnis yang perlu dengan segera mendapatkan perhatian eksekutif, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threats*) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi.

Dari pendapat diatas 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 membantu 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 :

- Menentukan apa saja faktor dalam lingkungan yang akan merupakan kendala terhadap pelaksana strategi dan tujuan perusahaan yang sekarang.
- Menentukan apa saja faktor dalam lingkungan yang akan memberi peluang pencapaian tujuan yang lebih besar dengan cara menyesuaikan dengan 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), analisa lingkungan eksternal atau bisnis dimaksudkan untuk mencoba mengidentifikasi peluang (*opportunities*) bisnis yang perlu dengan segera mendapatkan perhatian eksekutif, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threats*) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi. Analisis lingkungan bisnis ini terdiri dari dua komponen pokok, yaitu analisis lingkungan makro dan lingkungan industri.

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 dan politik
 - c. Perkembangan teknologi
 - d. Perubahan kebijakan pemerintah.
2. Lingkungan Industri (*Industry Environment*)
 - a. Pelanggan (*Costumer*)
 - identifikasi pembeli
 - demografi
 - geografi



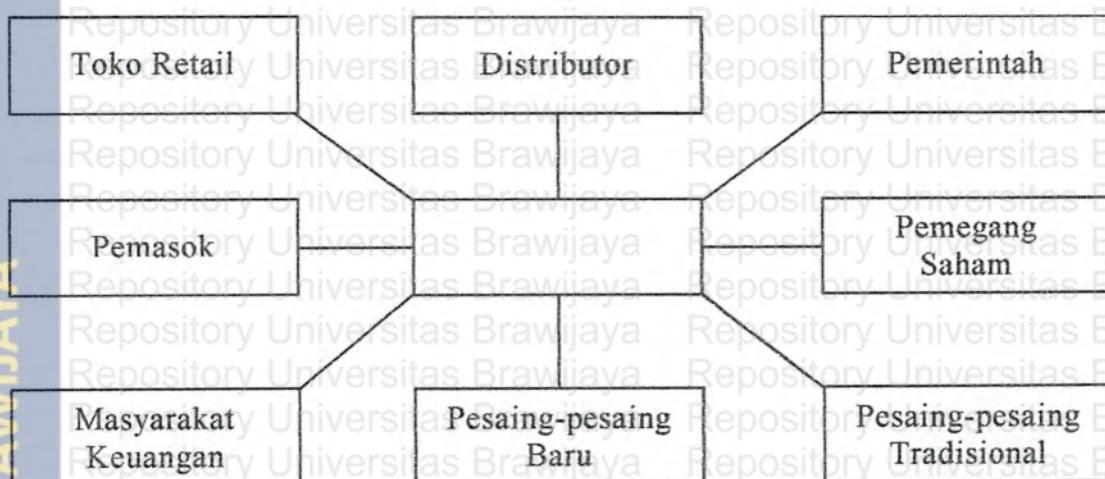


- biaya bahan baku
- biaya tenaga kerja.
- b. Pesaing (*Competitor*)
- c. Pemasok (*Supplier*)

3. Lingkungan Internasional (*International Environment*)

Gambar 4

Analisa 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 perusahaan itu 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 Analysis 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 :

- 1) Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman)
- 2) 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.
- 3) 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.

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.

- 4) 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 nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- 5) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- 6) 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 Analysis Summary (IFAS)

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

Langkah-langkah untuk menentukan faktor strategi internal (IFAS) sama dengan langkah-langkah dalam menentukan faktor strategi eksternal, seperti yang dikemukakan oleh Rangkuti (2202:24), yaitu :

- 1) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan

dalam kolom 1.

- 2) 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).
- 3) 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 bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori 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.
- 4) 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 nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- 5) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- 6) Jumlahkan skor pembobotan (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 untuk 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 penyusunan matrik ini sama seperti penyusunan matrik EFAS maupun matrik IFAS yaitu dengan mengidentifikasi faktor strategis yang akan dibandingkan, setelah itu diberikan bobot, rating dan skor relatif baik perusahaan yang diteliti dan perusahaan pesaing potensial.

4. Analisis SWOT

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

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 :



1. 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.
2. Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.
3. Peluang adalah merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.
4. 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 bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan.

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

1. Strategi SO

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

2. Strategi ST

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



3. Strategi WO

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

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

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

Tabel 1

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

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

profitabilitas. Bentuk Matrik *Grand Strategy* dapat dilihat pada gambar 6, halaman 51.

Tabel 2

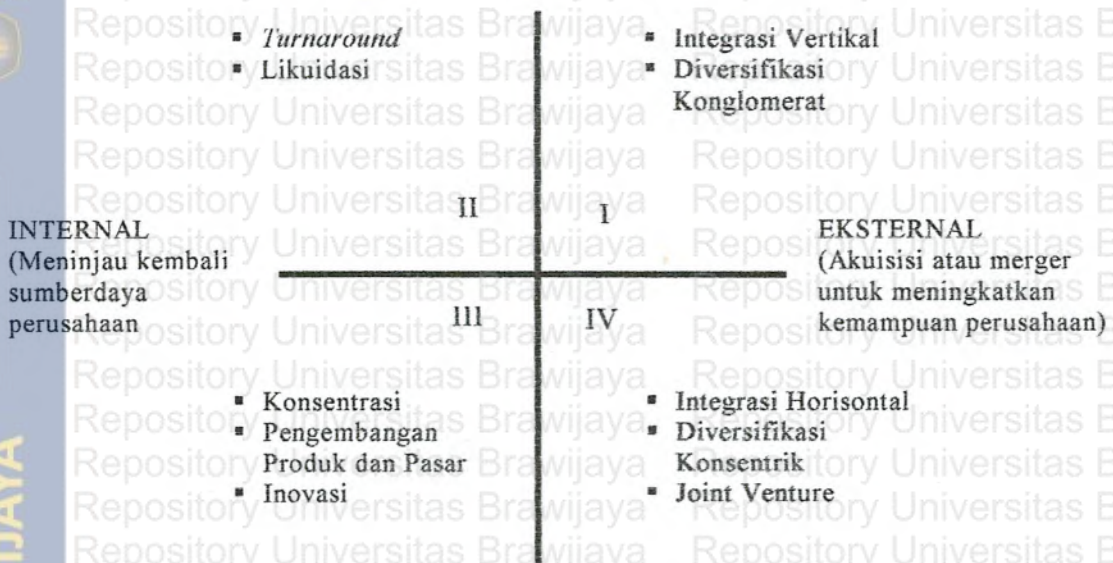
Matrik Internal Eksternal

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

Sumber : Rangkuti (2202:42)

Gambar 5

Matrik *Grand Strategy* MENGATASI KELEMAHAN



Sumber : Rangkuti (2002:47)

4. Pemilihan Pesaing

a. Manfaat pesaing

Bagi kebanyakan orang, khususnya para manager, 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

justeru 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 anti monopoli
 - g. Meningkatkan motivasi.
2. Memperbaiki struktur industri yang sednag 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 ebsangkutan.
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 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 peraturan yang ada; pesaing yang baik memahami, dan bermain berdasarkan, peraturan yang ada dalam sebuah industri, dan dapat mengenali serta membaca isyarat pasar (*market signals*).
4. Asumsi realistis; pesaing yang baik mempunyai asumsi realistis tentang industri bersangkutan dan tentang 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 membatasinya 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 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 bersangkutan.
12. Menerima kemampuan labanya yang sekarang; 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 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 diatas, dan mempunyai sifat untuk ingin memperbaiki kedudukannya, dan selalu merasa tidak puas dengan apa yang

telah dicapainya. Dengan demikian, pesaing 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 perusahaan 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 difensif, yaitu :

1. Membangun hambatan struktural; merupakan sumber kerugian relatif bagi perusahaan penantang. Adanya hambatan struktural menurunkan keuntungan yang dapat diharapkan perusahaan penantang dari tindakan itu.
2. Meningkatkan kemungkinan serangan balasan; yaitu meningkatkan ancaman serangan balasan menurut persepsi penantang dengan berbagai cara seperti mengisyaratkan komitmen untuk mempertahankan diri, mengisyaratkan hambatan awal, dll.
3. 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 :

1. Menakut-nakuti; yang mempunyai beberapa langkah penting, yaitu :
 - a. pahami semua hambatan yang sudah ada;
 - b. perkiraan siapa yang cenderung menjadi penantang;
 - c. prakiraan jalur serangan yang mungkin ditempuh;
 - d. pilih taktik defensif untuk menutup jalur serangan yang mungkin dipakai;
 - e. mengelola citra perusahaan sebagai benteng pertahanan yang kukuh; dan
 - f. tentukan harapan laba yang realistis.
2. Tanggapan; yang terdiri dari :
 - a. berikan tanggapan sedini mungkin;
 - b. lakukan investasi untuk menemukan sedini mungkin gerakan nyata perusahaan penantang;
 - c. berikan tanggapan sesuai dengan alasan menyerang;
 - d. blokir serangan penantang di samping mencoba menghentikannya;
 - e. hadapi setiap penantang dengan cukup serius, dan
 - f. anggap tanggapan sebagai cara memperoleh posisi.
3. Tanggapan atas pemotongan harga; yang terdiri dari :
 - a. alasan pemotongan harga pesaing;
 - b. kemauan bertempur;
 - c. lokalikasi tanggapan;
 - d. tangkisan silang;
 - e. memotong harga dengan cara lain;
 - f. menciptakan atau menggunakan produk "khusus".
4. Bertahan atau disinvestasi; investasi defensif menghasilkan imbalan tinggi. Namun, perusahaan harus mengoptimalkan, bukan memaksimalkan investasi pertahanannya.
5. Jebakan dalam pertahanan; jebakan terbesar dalam strategi defensif 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 defensif 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 terhadap pemimpin industri.
2. Mengimbangi pemimpin industri dalam kegiatan lain; perusahaan penantang harus punya sesuatu cara untuk menetralkan sebagian atau seluruh keunggulan lain yang melekat pada pemimpin industri.
3. Beberapa rintang bagi serangan balasan pemimpin idnustri; perusahaan penantang harus memiliki saran untuk mengumpulkan serangan balasan agar pemimpin industri enggan atau menghadapi banyak kendala dalam melakukan serangan balasan yang berkepanjangan.

Syarat diatas adalah hal yang dimiliki perusahaan penantang sebelum menyerang karena dengan ketidak terpenuhinya syarat-syarat yang ada, maka perusahaan penantang tidak memiliki kompetensi yang cukup untuk mengalahkan perusahaan pesaring yang diserang. Dari syarat-syarat diatas, 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 adalah 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 kegiatannya dalam rantai nilai atau dalam konfigurasi seluruh rantai.
2. Redefinisi; yaitu penantang harus mendefinisikan kembali cakupan persaingannya dibandingkan dengan pemimpin 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 diatas tidak saling meniadakan, dan harus dikombinasikan. Misalnya, redifinisi cakupan biasanya memerlukan rekonfigurasi paralel dalam rantai nilai. Penggunaan lebih dari satu cara menyerang biasanya menimbulkan kemungkinan berhasil dalam menyerang pemimpin industri. Ketiga cara itu akan diperlihatkan dalam gambar berikut :

Gambar 6**Cara Menyerang Pemimpin Industri****KONFIGURASI RANTAI NILAI**

CAKUPAN BERSAING	Rantai yang sama dengan Pemimpin	Aktivitas Baru	Rantai Baru
	Sama dengan Pemimpin	Sama dengan Pemimpin	Sama dengan Pemimpin
Berbeda dengan Pemimpin	Pembelajaran Murni	Rekonfigurasi	Rekonfigurasi
	Redefinisi	Rekonfigurasi dan Redefinisi	Rekonfigurasi dan Redefinisi

Sumber : Porter (1994:514)

F. 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 di 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,

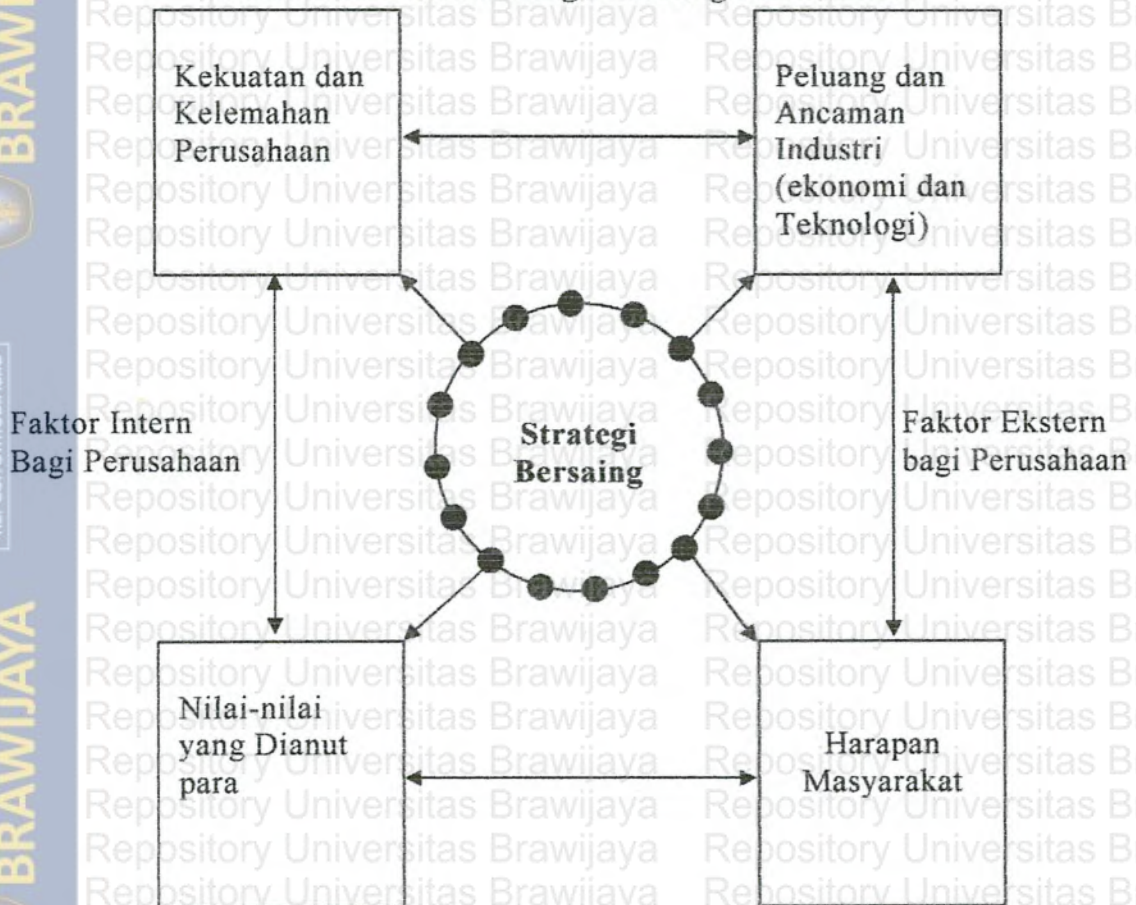


karena strategi tanpa tindakan akan sia-sia sebagaimana halnya juga tindakan tanpa strategi. Dengan strategi bersaing, maka perusahaan akan bisa menentukan keunggulan kompetitif apa yang sudah dimilikinya atau mungkin juga bisa diperolehnya.

G. Hubungan Analisis SWOT dengan Strategi Bersaing

Porter (1980:pendahuluan xvii) memberikan konteks dimana strategi bersaing dirumuskan, yang bisa dilihat dari gambar 7 halaman 57 berikut ini :

Gambar 7
Konteks di mana Strategi Bersaing Dirumuskan



Sumber : Porter (1980:Pendahuluan xvii)

Dari gambar di atas 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 sangat sulit sekali menentukan strategi bersaing apa yang tepat untuk perusahaan demi mencapai keunggulan bersaing.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif, dengan menitikberatkan pada pendekatan kualitatif. Menurut Arikunto (1993:28), yang dimaksud dengan penelitian dekripsi adalah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotetis, dan alam penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau 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 obyek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Variabel menurut Sutrisno Hadi dalam Arikunto (2003:94) mendefinisikan sebagai gejala yang bervariasi. Variabel dikatakan juga sebagai konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai (Nasir, 1999:149).

Penelitian ini difokuskan pada lingkungan perusahaan (baik internal maupun eksternal) dan strategi bersaing Nusa Dua Beach Hotel & Spa 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, daya tawar menawar pembeli, daya tawar menawar pemasok, ancaman produk pengganti, dan intensitas persaingan perusahaan).

b. Lingkungan Internal; meliputi pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia dan budaya perusahaan.

2. Strategi Bersaing; menitikberatkan pada proses untuk merumuskan strategi bersaing.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang akan dijadikan sebagai objek studi adalah Nusa Dua Beach Hotel & Spa, Bali yang bertempat di kawasan BTDC (Bali Tourism Development Corporation). Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan akomodasi pariwisata dan kegiatan bisnis lainnya.

D. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian adalah :

1. Data Primer

Data yang diperoleh dengan cara wawancara langsung dengan pihak informan.

Wawancara ini dilakukan dengan berbagai pihak yang mempunyai kompetensi dalam bidang ini yaitu :

- | | |
|-------------------------|-------------------------------------|
| a. I Ketut Gede Parmite | : Director of Sales |
| b. I Nengah Suarda | : Sales Manager |
| c. Sudiantara | : Sales Manager |
| d. Nanang Mardiono | : Sales Manager |
| e. I Gusti Suarsa | : Reservation Manager |
| f. Eddy Mujiono | : Director of Financial |
| g. Trie Meiastuti | : Secretary of Financial Controller |
| h. I Gede Agus Adika | : Manager EDP |
| i. Dwi Mahanani | : Assisten MICE |
| j. Amminuddin Zuhri | : Assisten Manager Front Office |
| k. Ni Made Sukerti | : Training Manager |

2. Data Sekunder

Data ini merupakan data yang bersifat membantu atau melengkapi data primer.

Data sekunder diperoleh dari :





- a. Internet
- b. Buku penunjang
- c. Pengambilan gambar

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 mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pihak yang berwenang dalam bidangnya agar data yang diperoleh dapat relevan dengan permasalahan yang ada.

F. Instrumen Penelitian

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

1. Panduan observasi

Berupa penginderaan langsung terhadap benda, perilaku, proses, kondisi, atau

situasi dalam perusahaan untuk menunjang data yang dibutuhkan.

2. Pedoman wawancara

Berupa pertanyaan dengan pedoman wawancara kepada informan dalam rangka mendapatkan data yang di butuhkan.

G. Analisis Data

Menurut Sugiono (2003:142), analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan dan tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Untuk penelitian yang tidak merumuskan hipotesis, langkah terakhir yang tidak dilakukan.

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

1. Analisis Lingkungan Eksternal

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

2. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal merupakan analisis atas lingkungan dalam

perusahaan yang terdiri atas berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan yang meliputi pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia dan budaya perusahaan.

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

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

Menurut Rangkuti (2201:22), terdapat cara yang terdiri dari beberapa langkah untuk menentukan faktor strategis eksternal sebelum membuat matrik faktor strategi

Internal (EFAS), antara lain :

- Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai 10 peluang dan ancaman)
- Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- 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. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +10. pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
- 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 nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternal.

Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

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

Analisis IFAS merupakan analisis yang mempertimbangkan aspek kekuatan dan kelemahan dari faktor lingkungan internal perusahaan.

Langkah-langkah untuk menentukan faktor strategis internal (IFAS) sama dengan langkah-langkah dalam menentukan faktor strategis eksternal, seperti yang dikemukakan oleh Ranguti (2202:24), yaitu :

- Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- 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).
- 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 bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai +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, nilai adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.
- 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 nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- Jumlahkan skor pembobotan (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 total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini

dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

5. Analisis *Competitive Profile Matrix*

Analisis ini digunakan untuk mengetahui posisi relative 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.

6. Analisis SWOT

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

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

Matrik *Strength – Weakness – Opportunity - Threats (SWOT)*

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



1. Strategi SO

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

2. Strategi ST

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

3. Strategi WO

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

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

BAB IV**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN****A. Latar Belakang Perusahaan****1. Sejarah Perusahaan**

Nusa Dua Beach Hotel & Spa adalah merupakan salah satu diantara hotel berbintang lima di kawasan pariwisata Nusa Dua. Hotel Nusa Dua Beach & Spa dibangun tahun 1982 dan mulai diresmikan beroperasinya pada tanggal 28 Mei 1983 oleh Mantan Presiden Suharto. Nusa Dua Beach Hotel & Spa sebelumnya adalah merupakan salah satu hotel dibawah PT AEROWISATA sebuah jaringan yang dikelola pemerintah yang terkait dengan Garuda Indonesia seperti halnya dengan Hotel Sanur Beach, Hotel Kartika Plaza, Hotel Senggigi Beach dan Hotel Pusako di Bukit Tinggi.

Pada tahun 1992 Nusa Dua Beach Hotel & Spa dijual oleh PT AEROWISATA dan diambil alih kepemilikan dan pengolahannya oleh Badan Investasi Kerajaan Brunai Darussalam yang bernama Brunai Investment Agency (BIA). Sejak diambil alih kepemilikannya hotel ini telah direnovasi dari tahun 1994 sampai dengan tahun 1996 dengan dana sebesar 40 juta dolar Amerika dan pada tahun 2001 kembali diadakan renovasi agar tetap bisa bersaing dengan hotel-hotel lain yang berada di kawasan Nusa Dua.



Pada tahun 1996 Nusa Dua Beach Hotel & Spa telah menjadi bagian daripada group Audley bersama beberapa hotel terbesar dan terbaik di dunia seperti: Le Meurice di Paris, The Dorchester Hotel di London, The Beverly Hill Hotel di California – Amerika dan The Empire Hotel di Brunai Darussalam.

Nusa Dua Beach Hotel & Spa (sama halnya dengan semua Hotel Audley) menjadi salah satu anggota Leading Hotels of the World pada tahun 1996. The Leading Hotel of the World adalah organisasi pemasaran untuk beberapa hotel mewah terpilih. Organisasi ini berfungsi sebagai pusat reservasi secara langsung untuk 315 anggotanya yang berada di 68 negara.

Di rancang oleh Atelir, seorang arsitek Indonesia terkenal, hotel ini benar – benar menonjolkan keangguanan tradisional puri Bali, dengan pintu gerbangnya yang indah sekali dan teater terbuka yang unik untuk seni pertunjukan.

Sejak dibukanya, karyawan mendapat suatu keberuntungan untuk melayani beberapa orang terkemuka termasuk kepala negara seperti Ronald Reagan beserta nyonya (Presiden Amerika Serikat) Pangeran Norodom Sihanouk (Presiden Kamboja) dan bebrapa kepala Negara, para menteri, para artis dan selebriti dunia lainnya.

Hotel ini terdiri dari 335 kamar dan 45 suite, 3 kolam renang, 6 restoran termasuk room service yang menyediakan aneka pilihan makanan yang bervariasi, 4 bar termasuk Club Malam dan fasilitas pertemuan yang dapat menampung lebih dari 400 orang. Spa Nusa Dua yang disesuaikan dengan alam tropis menyediakan sebuah

lap pool, Vila pribadi, lapangan tennis, squash, tempat senam kebugaran dan tembok untuk panjat tebing. Ke 381 kamar terdiri dari *superior room* dan *suite room* mewujudkan keelokan interior Bali klasik.

2. Lokasi Perusahaan

Letak Nusa Dua Hotel & Spa Bali di kawasan Elite Nusa Dua dimana lokasi tersebut sangat nyaman bagi para wisatawan yang datang untuk berlibur. Suasana yang tenang yang sangat diminati para tamu yang sedang *honeymoon* ataupun liburan. Ditunjang lagi dengan BICC salah satu andalan gedung pertemuan yang berkapasitas 1000 lebih yang dimiliki oleh Hotel Westin yang letaknya bersebelahan menambah nilai jual. Letak Nusa Dua Hotel & Spa Bali tidak terlalu jauh dari bandara, dan tempat wisata lainnya.

Nusa Dua Beach Hotel & Spa bali terletak dikawasan

- Alamat Pos : PO. Box. 1028 Denpasar
- Nomer Telpun : 0361 – 771210
- Nomer Fax : 0361 – 771229
- Alamat E-mail : sales@nusaduahotel.com
- Website : www.nusaduahotel.com

3. Struktur Organisasi

3.1 Struktur Organisasi Nusa Dua Hotel & Spa Bali

Hotel merupakan suatu perusahaan biasa yang memiliki berbagai macam bentuk kegiatan usaha yang menyangkut kegiatan pokok (penyediaan pelayanan, penginapan, makanan dan minuman) serta kegiatan pelengkap lainnya. Untuk melakukan kegiatan tersebut, 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 pekerjaan berjalan lancar sehingga tujuan hotel dapat 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. Manajemen Nusa Dua Beach Hotel & Spa kepemilikannya berada pada PT. Indoco Sejatera. Perwakilan manajemen dalam mengelola hotel dilakukan oleh *Excecutive Committee* yang terdiri dari *General Manager, Resident Manager, Financial Controller, Executive Housekeeper, Director of Sales, Chief Engineer, Human Resources Manager dan Food & Beverage Director*



dan untuk delegasi yang lebih luas lagi dipercayakan kepada para kepala departemen yaitu para manajer beserta asistennya seperti berikut :

1. Mr. Danny McCafferty menjabat sebagai General Manager
2. Nuryanti Nasucha menjabat sebagai PA to General Manager
3. IGM. Sunada menjabat sebagai Palace Club Manager
4. Eddy Mujiono menjabat sebagai Financial Controller
5. I Md. Subisena menjabat sebagai Asst. Financial Controller
6. I Ketut Kupon menjabat sebagai Purchasing Manager
7. Ir. I Gd. Agus Adika menjabat sebagai EDP Manager
8. I Wayan Nurja menjabat sebagai Credit Manager
9. Trie Meihastuti menjabat sebagai Secretary to FC
10. Antok Suharto menjabat sebagai Chief Engineer
11. I Md. Prayudiana menjabat sebagai Asst. Chief Engineer
12. Dwi Sutoyo menjabat sebagai Asst. Chief Engineer
13. I Nengah Retig menjabat sebagai Head Maintenance Manager
14. I Made Mastra menjabat sebagai Food & Beverage Manager
15. I Gd. Witayasa menjabat sebagai Food & Beverage Manager
16. Reny menjabat sebagai Conference & Catering Mgr.
17. Mr. Jeremy Cooper menjabat sebagai Executive Chef
18. Agus Suryawan menjabat sebagai Executive Sous Chef
19. Dewa Adi Sulastra menjabat sebagai Pastry Chef
20. A.A. Ngurah Astara menjabat sebagai Executive Housekeeper
21. I Wayan Sedana menjabat sebagai Asst. Executive Housekeeper
22. I Ketut Wirata menjabat sebagai Laundry Manager
23. I Gst. N. Saronca menjabat sebagai Front Office Manager
24. Md. Sudika Redjonta menjabat sebagai Human Resources Manager



25. L. Pt. K. Ekawati	menjabat sebagai	Asst. HR. Manager
26. Ni Made Sukerti	menjabat sebagai	Training Manager
27. Putu Suasana	menjabat sebagai	Spa & Fitness Manager
28. I Wayan Parwatha	menjabat sebagai	Guest Activity Manager
29. I Ketut Gede Parmita	menjabat sebagai	Director of Sales
30. Ibu Rubianti	menjabat sebagai	Asst. Director Of sales
31. I Wayan Gatra	menjabat sebagai	Sales Manager
32. I Nengah Suarda	menjabat sebagai	Sales Manager
33. I Made Arimbawa	menjabat sebagai	Sales Manager
34. Nanang Mardiono	menjabat sebagai	Sales Manager
35. Ms. Koko Isikawa	menjabat sebagai	Sales Manager Jepang
36. Julitawati Chandra	menjabat sebagai	Mark. & Com. Manager.
37. I Gst. Md. Suarsa	menjabat sebagai	Reservation Manager
38. Jack Anes	menjabat sebagai	Chief Security

Struktur organisasi merupakan suatu sistem hubungan yang ada diantara anggota organisasi. Dalam menerapkan struktur organisasi dilakukan dari pimpinan puncak kebawah terendah. Sedangkan pertanggungjawaban dimulai dari karyawan terendah sampai kepada pimpinan puncak. Adapun stuktur organisasi Nusa Dua

Beach Hotel Bali ditunjukan pada lampiran I :

3.2 Tugas dan Tanggung jawab Departemen yang ada

Tugas dan tanggung jawab menurut departemen – departemen yang ada di

Nusa Dua Hotel & Spa Bali adalah sebagai berikut :



Tugas dan Wewenang menurut Departemen - Departemen yang ada :

1. Front Office

- **Guest Service Agent (GSA)**

Bertugas untuk mengalokasikan kamar dan menangani semua kedatangan tamu.

Mereka bertanggung jawab untuk mencatat semua tamu-tamu hotel dan memberikan informasi kepada tamu serta menerima pembayaran.

- **Bell Desk & Airport Representative**

Bell Boy termasuk Doorman akan membantu para tamu dalam penjemputan, barang-barang dan keperluan umum lainnya di bandara. Mereka juga mengantarkan surat, facsimile, telex dan bingkisan kepada para tamu

- **Telephone Operator**

Bertugas untuk menangani semua telepon yang masuk dan keluar dari para tamu dan menangani semua permintaan para tamu secara sopan dan efisien. Mereka juga menerima pesan dan memberikan pelayanan untuk bangun pagi.

- **Housekeeping & Laundry**

Bertugas untuk memberikan pelayanan kepada semua kamar tamu dan daerah umum lainnya diseluruh hotel. Housekeeping khususnya laundry bertanggung jawab untuk pelayanan mencuci pakaian tamu dan semua linen serta pakaian karyawan.

2. Palace Club

Bertanggung jawab untuk menangani para tamu penting yang menginap di Palace Room mulai dari registrasi, kedatangan, mengantarkan ke kamar, menangani pembayaran, melayani makan dan minum serta memberikan informasi yang diperlukan oleh para tamu.

3. Food & Beverage

Food & Beverage bertanggung jawab untuk koordinasi dan pengawasan semua seksi yang ada di Food & Beverage termasuk didalamnya restaurant kitchen dan steward untuk memastikan lancarnya operasi. Termasuk pemeliharaan dan perbaikan standar didalam area ini.

Adapun penjabaran secara rinci tentang restoran dan bar yang ada di Nusa dua Beach Hotel & Spa adalah sbb:

1. Wedang Jahe Restpurant (ext. 625)

Open	:	Daily 06.30 am – 10.30 hrs, 19.00 – 02.00 hrs
Serves	:	Breakfast, Dinner & Supper
Concept	:	International Cuisine Restaurant
Capacity	:	220 People
Location	:	Ground Floor

2. Rajas's Restaurant (Ext. 626)

Open	:	Daily 12.00 – 15.30 hrs, 18.30 – 23.00 hrs
------	---	--



Serves : Lunch & Dinner

Concept : Balinese Cuisine Restaurant

Capacity : 80 People

Location : Adjacent to Swimming Pool

3. Sandro's Pizzeria (EXT. 628)

Open : Daily 12.00 – 23.00 hrs

Serves : Lunch & Dinner

Concept : Italian Restaurant

Capacity : 58 People

Location : Adjacent to Swimming Pool

4. Spa Cafe (Ext. 738)

Open : Daily 09.00 - 22.00 hrs

Serves : Coffee / Tea, Lunch & Dinner

Concept : Health Cuisine Restaurant

Capacity : 19 People

Location : Inside Nusa Dua Spa

5. Chess Restaurant (Ext. 697)

Open : Daily 12.00 am – 6.30 pm

Serves : Lunch & Fast Food

Concept : Grilled Seafood, Salads, Sandwich & Sweet



Capacity : 60 People

Location : Beach Front

6. Banquet (Ext. 729 / 58)

Open : 07.00 pm – 10.00 pm

Serves : Buffet

Concept : According to the program

Capacity : According to the program

Location : Depend on the program

7. Budaya Cultural Theatre (Ext. 729 / 58)

Open : Tuesday, Wednesday & Friday

Serves : Buffet Dinner

Concept : Indonesian & International buffet

Capacity : 300 People

Location : Next to Wedang Jahe Restaurant

8. Lobby Bar (Ext. 721)

Open : Daily 10.00 am - 01.00 am

Serves : Any kind of drinks with entertainment.

Capacity : 68 People

Location : Lobby Level



9. Chess Bar (Ext. 627)

Open : Daily 10.00 am - 12.00 pm

Serves : Any kind of beverages.

Capacity : 24 People

Location : Beach Garden

10. Pool Bar (Ext. 629)

Open : Daily 10.00 am - 07.00 pm

Concept : Sunken Bar

Capacity : All pool area

Location : Inside of Swimming Pool

11. Colors Music Bar (Ext. 722 & 723)

Open : Daily from 09.00 pm - 02.00 am

Serve : Serving drinks for the guest and the entertainment

Capacity : 85 People

Location : Ground floor (next to hotel lobby)

12. Stewarding (Office 696)

Steward bertanggung jawab dalam hal pengadaan, menyimpan, memonitor dan mendistribusikan peralatan baik yang terbuat dari perak atau gelas kepada kitchen dan semua restaurant yang ada, dalam keadaan yang bersih dan siap

dipakai. Steward juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua area di daerah kitchen dan restaurant selalu dalam keadaan tidak membayakan para pekerja sesuai dengan peraturan kesehatan dan keamanan kerja yang telah ditetapkan.

13. Catering & Banquet (Banquet Reception 729)

Catering dan Konferensi bertanggung jawab untuk mengatur acara-acara diluar sesuai dengan permintaan mereka dan anggaran yang ditetapkan serta memastikan bahwa semua ruangan terpakai semaksimal mungkin dengan berkoordinasi dengan Sales Department.

14. Room Service (Ext. 52)

Bertugas untuk mengantarkan makanan atau minuman untuk makan pagi, siang, sore dan malam yang dipesan oleh para tamu sesuai dengan keinginan mereka berdasarkan atas standar porsi, penyajian dengan pelayanan yang sopan. Room Service juga bertanggung jawab atas persiapan dan set up dari pada ruangan meeting untuk keperluan internal sesuai dengan permintaan Management termasuk pelayanan terhadap kudapan.

15. FB Kitchen

Executive Chef bersama staff kitchen bertanggung jawab dalam hal pengadaan makanan dengan kualitas terbaik kepada semua restaurant dan banquet yang ada didalam hotel.



4. Administration & General

1. Executive Office

Bertanggung jawab terhadap lancarnya operasional hotel secara umum melalui delegasi dan atas bantuan semua departemen /seksi yang ada.

2. Security

Bertanggung jawab terhadap keamanan dan keselamatan daripada barang-barang hotel, barang-barang tamu serta para karyawan.

3. Accounting

Bertanggung jawab dalam semua aspek keuangan dari pada operasi hotel termasuk mengawasi semua aset hotel dan segala efisiensi penggunaannya.

4. Purchasing

Bertugas untuk mengidentifikasi dan memilih supplier yang telah disetujui termasuk pengetahuan barang dan kepedulian di dalam memastikan bahwa hotel kita memiliki barang-barang yang spesifikasinya sesuai dengan standar, dengan harga bersaing dan pengantaran barang secara berkala sesuai dengan kebutuhan pemakai.

5. Receiving

Bertanggung jawab untuk menerima semua barang yang di pesan dan memastikan bahwa semua barang pesanan diantarkan kepada departemen





yang memesan dalam waktu yang telah ditentukan sesuai dengan bukti pesanan.

6. Store

Bertugas untuk menyimpan semua barang yang telah diterima didalam hotel termasuk bahan makanan.

7. Cost Control

Bertanggung jawab untuk menjaga dan memonitor semua pengeluaran dari semua seksi didalam hotel baik secara harian, perbulan dan pertahun.

8. Human Recources & Training

Berada dibawah organisasi Sumber Daya Manusia dari para karyawan. Tugas utamanya adalah termasuk komunikasi, kekaryawanan, menegakkan undang-undang, kaidah kekaryawan, hubungan kekaryawanan, penilain kerja serta pelatihan dan pengembangan bagi para karyawan dalam rangka untuk mencapai kepuasan para tamu.

9. Training (Pelatihan)

Tugas utama adalah memberikan pelatihan dan pengembangan bagi para karyawan baik untuk keperluan organisasi maupun individu karywan dalam rangka untuk pencapaian prestasi kerja yang maksimal dan memastikan serta memelihara kepuasan para tamu.



10. Sales & marketing

Bertanggung jawab untuk mempromosikan dan menjual Nusa Dua Beach Hotel & Spa ke seluruh dunia dengan tujuan untuk meningkatkan pendapatan di seluruh area hotel.

11. Reservation

Bertanggung jawab dalam hal penerimaan semua pesanan untuk kamar sesuai dengan permintaan tamu berdasarkan harga kamar dan juga memastikan bahwa kamar hotel bisa terjual dengan tingkat hunian yang maksimal.

11. Marketing & Communication

Marketing & Communication bertugas untuk mempromosikan nama dan reputasi dari pada hotel secara dominan didalam media massa baik nasional maupun internasional tetapi juga secara internal antara menejemen, karyawan dan para tamu.

12. Engineering

Bertanggung jawab untuk memastikan pemeliharaan dan perbaikan secara efisien terhadap semua barang-barang hotel baik yang berupa mekanik maupun elektronik.



5. Other Operating Departement (Departement Penunjang)

1. Nusa Dua Spa

Spa Nusa Dua menawarkan kepada para tamu keuntungan untuk menikmati fasilitas yang mewah dengan pelayanan yang mengesankan. Disamping itu ditempat ini juga menyediakan bermacam-macam terapi kepada para tamu hotel yang mendapatkan komplimen untuk menggunakan sauna, steam, alat kebugaran, perawatan tubuh dan wajah, penataan rambut oleh Jerry Humphries.

2. Lobby Shop Arcade

Toko - toko ini menjual surat kabar, konveksi, buku-buku, dsb. Disamping itu juga tersedia cinderamata yang sangat menarik. Toko-toko ini berlokasi di lobby dan disewa oleh beberapa boutique seperti Kinnara, Sari Bali, Sari Dewi untuk memajangkan dan menjual barang dagangannya seperti perhiasan, cinderamata dan pakaian.

4. Personalia Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali

a. Jenis Karyawan dan Jumlah Karyawan

1. Jenis Karyawan

Jenis karyawan di Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali di bedakan menjadi dua

yaitu :

a. Karyawan tetap

Karyawan yang masa kontrak kerjanya permanen. Dan mempunyai hak dan kewajiban terhadap pihak hotel secara tertulis. Karyawan tetap tidak dapat begitu saja memutuskan kontrak kerja yang disepakati sebelumnya. Karyawan tetap mendapatkan berbagai fasilitas dari pihak hotel dan berbagai hak & kewajiban yang semestinya pada kontrak kerjasama yang disepakati antara pihak perusahaan dan hotel.

b. Karyawan Non Tetap

Karyawan tidak Tetap sifatnya sementara saja. Karyawan tidak tetap biasanya diperlukan oleh pihak hotel pada waktu *peak season* dimana dalam periode tersebut hotel akan penuh. Jadi sifatnya sementara. Perjanjian antara pihak hotel tidak permanen. Tanggung jawab yang di emban juga tidak seberat dengan karyawan tetap. Pemutusan hubungan kerja lebih fleksibel dari pada karyawan tetap. Hal ini karena pihak hotel merasa bahwa pihak hotel belum tentu bisa memberikan fasilitas seperti halnya karyawan tetap. Fasilitas yang diperoleh bagi para pekerja tidak tetap terbatas.

Karyawan tidak tetap di sini dibagi menjadi dua :

➤ Daily worker

Daily worker atau pekerja harian yaitu pekerja yang masa kerjanya dihitung menurut hari kerjanya tidak terhitung dengan hari libur. Pada even-



even tertentu jika pihak hotel memerlukan pekerja dimana karyawan tidak memenuhi maka pihak hotel akan merekrut pekerja harian.

➤ **Apprentice**

Berbeda dengan *daily worker*, pekerja apprentice masa kerjanya per bulan atau per tahun. Jadi masa kontrak lebih lama dan tanggungan jawab pada pihak hotel lebih besar dan fasilitas yang didapat lebih banyak daripada yang didapat oleh *daily worker*. Perhitungan masa kerja dihitung per bulan dengan mendapat libur dan penggantian hari kerja jika pekerja masuk pada hari libur besar tanpa mengurangi upah pekerja.

2. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan sangat menunjang bagi kelancaran dalam pelayanan tamu untuk meminimaliskan complain dari tamu maka pihak hotel akan selalu memenuhi. Berikut jumlah karyawan tiap departemen yang ada di Nusa Dua Hotel & Spa Bali pada tabel 3 halaman 85 :

Tabel 3

Karyawan Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali**(Menurut departemen yang ada)**

NO	Departement	Pria	Wanita	Total
1	Fron office	45	7	53
2	Palace Club (VIP Class)	9	5	14
3	Housekeeping	100	8	108
4	F & B Service	116	14	130
5	F & B Kitchen	61	12	73
6	Spa & Guest Activity	18	26	44
7	Loundry	24	0	24
8	Accounting & Exc	41	3	44
9	Security	19	1	20
10	Human Resources	12	7	19
11	Sales & Marketing	9	7	16
12	Engineering (Maintenance)	69	4	73
	Total of Employee	523	94	618

Sumber : Nusa Dua Beach Hotel & Spa, 2005



Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali salah satu hotel bintang lima yang mempunyai 618 karyawan dari tingkat operasional sampai tingkat manajemen puncak dimana dalam setiap strata tersebut karyawan mempunyai tingkat pendidikan yang berbeda – beda. Berikut data penggolongan jumlah karyawan menurut tingkat pendidikan.

Tabel 4

**Data Pendidikan Karyawan
Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali**

NO	Pendidikan Terakhir	Laki – Laki	Perempuan	Jumlah
1	SD	150	10	160
2	SMP	117	8	125
3	SMA	104	26	130
4	D1 Pariwisata	83	30	113
5	DIII & Sarjana Muda	23	8	31
6	S1	27	10	37
7	S2	20	2	22
	Total	524	94	618

Sumber : Nusa Dua Beach Hotel & Spa, 2005



b. Jam Kerja

Kebijaksanaan umum mengenai jam kerja di Perusahaan dibuat dan disusun sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan operasional perusahaan. Biasanya jadwal akan dibuat dan disesuaikan menurut departemennya masing-masing. Secara umum waktu kerja dalam sehari 8 jam kerja dengan 1 jam istirahat.

Adapun dibedakan antara jam kerja karyawan *guest contact* dan *back office* yaitu :

- Karyawan *Guest Contact*

Karyawan *guest contact* yaitu karyawan yang langsung dengan para tamu hotel seperti departemen *Front Office*, *Food & Beverage*, *HouseKeeping*, masa jam kerjanya dalam seminggu 6 hari dengan 1 hari libur dalam seminggu 8 jam dalam satu hari.

- Karyawan *Back Office*

Karyawan *back office* biasanya tidak berhadapan langsung dengan tamu seperti pada departemen *Human Resource Departement*, *Sales & Marketing*, *Food & Beverage Office*. Sistem jam kerja karyawan tersebut yaitu

- a. Senin s/d Jumat : Pkl 08.00 – 16.00pm
- b. Sabtu : Pkl 08.00 – 14.00pm
- c. Minggu Libur : Libur



Selain jam kerja yang tersebut diatas ada *manager of duty* dimana setiap manager ditugaskan untuk bekerja *in charge* selama 24 jam.

c. Sisten Penggajian

Sistem Penggajian di Nusa Dua Hotel & Spa Bali disesuaikan dengan jenis karyawan yaitu :

1. Karyawan Tetap

Bagi karyawan tetap pemberian gaji diterima pada akhir bulan yang langsung melalui rekening BNI milik karyawan. Dalam pemberian gaji pihak hotel bekerjasama dengan Bank BNI. Karyawan akan menerima upah berupa gaji pokok (*basic salary*) plus uang *service charge*. *Service charge* di sini berarti uang hasil untung perusahaan dalam tiap bulannya yang tidak sama dari bulan ke bulan sesuai dengan tingkat hunian kamar dan tingkat pendapatan hotel.

2. Karyawan Non Tetap

a. *Daily Worker*

Upah terhitung dengan masa kerja dimana *daily worker* tersebut mendapatkan upah berdasarkan masa kerjanya dan tidak termasuk masa libur. Upah bisa diberikan awal bulan ataupun selesai masa kerja. Hal ini tergatung masa kontrak antara pihak pekerja.



b. *Apprentice*

Upah akan diberikan setiap akhir bulan bersamaan dengan pembagian gaji karyawan tetap yang berupa uang kas tanpa lewat rekening. Pekerja ini akan menerima gaji pokok yang telah di tetapkan tanpa ada tambahan *service charge* seperti halnya karyawan tetap.

Komponen upah terdiri dari upah pokok di tambahkan tunjangan transportasi.

Pada setiap hari kerjanya, kepada semua pekerja diberikan fasilitas satu kali makan sesuai dengan peraturan perusahaan. Bagi para pekerja yang mendapatkan tugas maka fasilitas makan akan diganti perusahaan sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku dan akan di atur oleh *Human Resources Departement*.

d. **Kesejahteraan Karyawan dan Pengembangan Karyawan**

1. **Kesejahteraan Karyawan**

Selain mendapatkan gaji karyawan juga diberikan penunjang seperti :

1. Jaminan Kesehatan dan Pengobatan (Jamsostek)
2. Fasilitas Olah raga dan rekreasi dan dan Pendidikan
3. Tunjangan Hari Raya
4. Kenaikan Gaji berkala
5. Tunjangan akhir Tahun
6. Penghargaan Masa Bhakti



7. Jaminan Hari Tua
8. Santunan Kematian
9. Sumbangan Kedukaan
10. Cuti Tahunan
11. Koperasi Pekerja

2. Pengembangan Karyawan

Sebagai hotel bintang lima yang juga hotel tertua di Nusa Dua Nusa Dua Hotel & Spa Bali selalu menjaga *brand image* dan dapat bersaing dengan pesaing juga pendatang baru. Salah satu upaya tersebut adalah senantiasa meningkatkan kualitas layanan hotel. Dalam rangka meningkatkan dan mempertahankan kualitas layanan perusahaan mengadakan pelatihan terhadap karyawannya. Berbagai kegiatan-kegiatan yang dilakukan berkaitan dengan peningkatan potensi Sumber Daya Manusia selama ini adalah :

- Program pengembangan dilakukan dengan memberikan *language short course* (khursus singkat bahasa) kepada karyawan. Di antaranya kursus bahasa Jepang, Inggris,
- Pengembangan juga dilakukan pada tingkat operasional. Biasanya para karyawan akan dididik dalam memperlakukan tamu secara baik.



- Memberikan beasiswa ke Perguruan Tinggi atau ke jenjang yang lebih tinggi dari tahun ke tahun dengan anggaran yang terus meningkat. Ini biasanya diberikan kepada para manager tingkat atas.
- *Cross training* antar departemen agar para karyawan tahu akan *job description* antar departemen yang mempunyai kaitan. Ini dilakukan untuk mempermudah kinerja perusahaan.
- *Appraisal* karyawan tiap tahun sekali dilakukan sebagai penilaian pekerja. Ini dilakukan sebagai motivasi karyawan. Karyawan akan berusaha berlomba untuk yang terbaik. Dan ini akan berpengaruh bagi perusahaan juga karyawan sendiri. Yang lebih penting dalam penilaian ini perusahaan akan tahu sejauh mana kinerja karyawan dalam dalam kurun waktu tertentu. Dan ini akan memacu perusahaan untuk mengadakan pelatihan bagi karyawannya yang kemampuannya kurang. Dan juga akan menaikkan jabatan karyawan yang mempunyai prestasi.

4. Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan

Visi dari Nusa Dua Hotel & Spa Bali adalah menciptakan reputasi kerja yang didukung oleh karyawan yang ramah dan penuh perhatian terhadap tamu, tempat yang nyaman, serta makanan dan layanan yang bermutu tinggi.



Adapun misi adalah agar selama kurun waktu tersebut di atas Nusa Dua

Beach Hotel & Spa menjadi salah satu Hotel terbaik di Bali dengan memberikan layanan yang bercirikan budaya Bali klasik serta memberikan citra yang menggambarkan tradisi dan budaya Bali yang kaya.

Penekanannya adalah mewujudkan Nusa Dua Beach & Spa Bali dalam jangka tertentu sebagai sebuah Hotel terkemuka di Bali dengan menawarkan layanan Bali klasik kepada tamu dan iklim yang mencerminkan tradisi dan budaya pulau Bali yang kaya. Dengan cara sebagai berikut :

a. Keajegan layanan

Seluruh karyawan agar memahami tentang pentingnya pemberian layanan yang sebaik-baiknya setiap saat, dengan selalu memperhatikan hal-hal yang sekecil apa pun dan pengakuan terhadap setiap individu dengan tetap menjaga situasi dan kondisi kerja yang penuh kekeluargaan.

b. Keuntungan (*Profitabilits*)

Kami berkeinginan untuk bisa mencapai tingkat keuntungan yang diharapkan oleh pemilik dan mencapai terwujudnya kesadaran di antara seluruh karyawan mengenai pentingnya faktor-faktor profitabilitas.

c. Pendekatan Inovatif

Selalu menyadari kecenderungan pasar yang baru serta memberikan kesempurnaan bahkan sampai dengan hal-hal terkecil sekali pun dalam layanan yang

kami berikan. Mengantisipasi kebutuhan seluruh tamu serta bersiap untuk melakukan penyesuaian terhadap situasi pasar dan harapan tamu yang terus berubah. Melakukan pemantauan secara ketat terhadap kegiatan para pesaing perusahaan untuk memastikan bahwa Nusa Dua Beach Hotel & Spa selalu berada pada posisi terdepan. Pihak Manajemen dan seluruh karyawan dididik untuk selalu bersifat proaktif daripada reaktif.

d. Motivasi Karyawan

Memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi cemerlang yang dicapai oleh karyawan agar mereka memiliki rasa bangga untuk dapat memenuhi harapan tamu serta bangga karena mereka bekerja di Nusa Dua Beach Hotel & Spa. Memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan khusus dan kegiatan pengembangan pribadi bagi setiap karyawan untuk menjamin bahwa seluruh karyawan selalu merasa percaya diri dalam melakukan tugas mereka. Kerja sama antar departemen harus selalu digalang dan kami mencoba dan merasa bangga untuk selalu mampu memberikan imbalan jasa pelayanan terbaik di antara hotel-hotel lain dalam kategori yang sama.

e. Maksimalisasi Peluang Pemasaran

Selalu aktif mencari dan menjajagi setiap peluang serta melakukan pengembangan dan perluasan terhadap pasar yang telah ditentukan. Seluruh karyawan hotel memiliki potensi dan mampu berfungsi sebagai agen penjualan bagi



produk hotel. Mereka juga mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap hasil kerja secara keseluruhan.

f. Pemeliharaan Fasilitas Hotel

Menjaga dan memelihara fasilitas, peralatan, bangunan, instalasi, dan layanan yang diberikan hotel sehingga semuanya selalu dalam keadaan prima setiap saat.

B. Persaingan

Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali salah satu hotel di kawasan Nusa Dua yang mempunyai *single owner ship*. Berbeda dengan hotel – hotel berbintang lainnya di kawasan Nusa Dua, yang kebanyakan mempunyai lisensi atau suatu anak cabang jaringan hotel di dunia. Walaupun demikian Nusa Dua beach Hotel & Spa Bali mampu bersaing dengan mereka. Hal ini dibuktikan dengan tingkat *occupancy* atau hunian kamar yang tidak kalah dengan mereka bahkan dapat dibilang tinggi diantara hotel – hotel pesaing. Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali mampu menciptakan produk dengan harga yang kompetitif serta berbagai produk yang kompetitif pula diantara pesaing sehingga konsumen tertarik dengan produk yang dijual oleh Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali. Berbagai paket produk dirancang sedemikian rupa di Website sehingga para konsumen tertarik untuk membeli produk tersebut. Berikut adalah daftar pesaing Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali yang dewasa ini senantiasa bersaing

**Tabel 5****NUSA DUA BEACH HOTEL & SPA****PESAING****2005**

Nama Hotel	Lokasi
Westin	Nusa Dua
Melia Bali	Nusa Dua
Nikko Bali	Nusa Dua
Sheraton Laguna	Nusa Dua
Rizt Cartoln	Nusa Dua
Bali Hyat	Nusa Dua
Bali Hilton	Nusa Dua
Grand Hyat Bali	Nusa Dua
Bali Intercontinental	Jimbaran
Conrad	Nusa Dua
Hard Rock Hotel	Kuta
Bali Padma	Kuta

Sumber : Nusa Dua Beach Hotel & Spa, Bali, 2005



Tabel 6

**JUMLAH PERKEMBANGAN HOTEL
DI PROPINSI BALI
TAHUN 2000 – 2005**

No	Tahun	Jenis Akomodasi						Jumlah Akomodasi (unit)	Total Room (unit)
		Hotel Bintang		Hotel Melati		Pondok Wisata			
		Jumlah	Room	Jumlah	Rumah	Jumlah	Room		
		(unit)	(unit)	(unit)	(unit)	(unit)	(unit)		
1	2001	128	18,464	613	12,721	330	1,411	1,071	32,596
2	2002	135	19,269	691	14,222	372	1,721	1,198	35,212
3	2003	142	19,554	695	13,984	390	1,811	1,227	35,232
4	2004	143	19,812	721	14,408	425	2,012	1,289	36,232

Sumber : Dinas Pariwisata Bali



C. Analisis lingkungan Eksternal

1. Lingkungan Makro

1.1 Geografis

Secara geografis kota Badung terletak antara $8^{\circ} 14' 20''$ – $8^{\circ} 50' 48''$ lintang selatan & $115^{\circ} 05' 00''$ – $115^{\circ} 26' 16''$ Bujur Timur dengan luas wilayah 418,52km² atau 7.45% dari daratan Pulau Bali.

Seperti halnya keadaan musim di Indonesia dikenal dengan 2 musim yaitu musim kemarau dan musim hujan antara lain dipengaruhi adanya arus angin yang melintas suatu daratan serta banyak tidaknya kandungan uap air. Realisasi curah hujan di bawah normal terjadi pada bulan Februari, Maret, Juni, Juli, Oktober sedang curah hujan di atas normal pada bulan Januari, April, Mei, Agustus, September, Desember.

Suhu maksimum terjadi bulan November yaitu 32.8°C sedangkan terendah bulan Juli yaitu 29.7°C . Suhu minimum tertinggi terjadi pada bulan Januari yaitu 23.8°C sedang terendah pada bulan Mei dengan suhu 18.5°C .

Kelembaban udara di Kabupaten Bandung berkisar antara 79% sampai 84%. Kelembapan tertinggi 84% terjadi pada bulan Januari dan April sedang terendah terjadi pada bulan Nopember yaitu 79%.

Dari segi letak Nusa dua Beach Hotel & Spa sangat strategis mengingat di kawasan Nusa Dua adalah kawasan pariwisata dan tidak jauh dari bandara. Selain itu



daerah Nusa Dua adalah kawasan VIP dimana daerah Nusa Dua memang diperuntukkan khusus untuk hotel – hotel bintang lima. Lokasi yang dekat dengan BICC (*Bali International Convention Center*) juga mempengaruhi tingkat hunian kamar. Sarana rekreasi sangat mendukung.

2.2 Lingkungan Sosial

Keramahtamahan penduduk Indonesia, keindahan alam, serta keanekaragaman adat istiadat dan budaya yang ada di Indonesia merupakan salah satu daya tarik utama bagi para wisatawan nusantara (Wisnu) maupun wisatawan mancanegara (Wisman) untuk datang ke Indonesia. Dari beberapa daerah tujuan wisata (DTW) yang telah ditetapkan oleh pemerintah, Bali adalah salah satu dari daerah tujuan wisata yang ada di Indonesia bagian tengah.

Adat istiadat dan budaya serta agama hindu yang melekat pada masyarakat Bali mempunyai nilai jual tersendiri bagi para wisatawan yang berkunjung di Bali khususnya. Kebudayaan tersebut senantiasa dipelihara seiring dengan waktu. Budaya gotong royong yang selalu dilakukan oleh warga Bali ketika ada berbagai upacara adat di Bali. Kebersamaan dan kehidupan sosial sangat di junjung tinggi ini terbukti dengan upacara-upacara adat dan keagamaan selalu melibatkan banyak orang baik kalayak sendiri (kerabat) maupun teman-teman penyelenggara. Yang lebih menarik lagi upacara – upacara keagamaan dan adat di selenggarakan sering dan dilakukan ditempat terbuka. Hal tersebut memicu para wisatawan untuk melihat. Hal tersebut

adalah salah satu daya tarik yang dimiliki masyarakat Bali. Sebagai wisatawan khususnya akan terhibur dan akan menambah pengetahuan tentang Bali.

Sebagai kota Pariwisata, Bali mempunyai estetika dan nilai seni yang tinggi. Terbukti kebanyakan bahkan hampir seluruh rumah penduduk di Bali bercirikan khas Bali yaitu terdapat patung – patung dan ukir – ukiran Bali. Hal ini menunjukkan bahwa selain sebagai tempat untuk ritual kepada Syang Hyang Widi juga menunjukkan masyarakat Bali cinta akan nilai seni.

Tidak dipungkiri kesenian di Bali mempunyai khas tersendiri. Ketelitian, kerumitan desainnya membuat kagum para pecinta seni. Seiring bergulirnya waktu dan jaman tidak merubah masyarakat Bali terhadap kecintaannya akan nilai kesenian Bali.

Salah satu wujud masyarakat Bali dalam memelihara keseniannya diadallah dengan belajar kesenian tari semenjak masih kecil.

Pariwisata adalah salah satu sektor andalan yang mampu menggalakan kegiatan ekomoni, termasuk kegiatan sektor yang lain terkait, sehingga lapangan pekerjaan, pendapatan masyarakat, pendapatan daerah dan negara serta penerimaan devisa meningkat melalui upaya pengembangan dan pendayagunaan berbagai potensi kepariwisataandi Bali.

Salah satunya Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali mempunyai peranan penting dalam memberikan kesempatan kerja yang layak bagi masyarakat sekitar maupun masyarakat di luar Bali. Terhitung jumlah karyawan di Nusa Dua Beach Hotel & Spa



2. Pendapatan Perkapita

Tabel 8

Pertumbuhan Produk Domestik Bruto Tahun 2000 - 2004

Tahun	Pertumbuhan (%)	Pertumbuhan dengan Migas (%)	Pertumbuhan Non-migas (%)
2001	0,00	0,00	0,00
2002	21,19	23,58	4,23
2003	12,68	14,35	-1,38
2004	10,03	10,4	6,29
2005	10,39	11,08	3,94

Sumber : Bank Indonesia 2005

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 disebabkan karena kondisi ekonomi, sosial, lingkungan dan politik yang tidak stabil, banyaknya kerusuhan – kerusuhan dan demo yang terjadi.



Tabel 9

**2. Rata-rata Nilai Tukar Rupiah Terhadap Dolar AS
Tahun 2001 - 2005**

Tahun	Rata - Rata Nilai Kurs (Rp)
2001	9,595
2002	10,500
2003	8,940
2004	8,572
2005	9,400

Sumber : Bank Indonesia 2005

4. Tingkat Inflasi

Tingkat inflasi merupakan alat pendeteksi perbandingan antara uang yang beredar dengan jumlah produk – produk tertentu. Terjadinya inflasi disebabkan karena jumlah uang yang beredar dimasyarakat lebih sedikit daripada jumlah barang yang beredar, sehingga mengakibatkan harga 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 ini adalah tabel tingkat inflasi yang terjadi di Indonesia :



Tabel 10

3. Tingkat Inflasi Indonesia Tahun 2001 - 2005

Tahun	Tingkat Inflasi (%)
2001	9.35
2002	12.55
2003	10.00
2004	6.2
2005	6.0

Sumber : Bank Indonesia 2005

Tingkat inflasi tahun 2001 di picu karena adanya sidang tahunan MPR sehingga tingkat inflasi mencapai tingkat 9,35%. Tingginya tingkat inflasi tahun 2002 disebabkan adanya berbagai kebijakan pemerintah antara lain : peningkatan harga BBM, harga dasar gabah, cukai rokok, UMR.

4.4 Politik

Kestabilan politik adalah sangat penting bagi dunia pariwisata terutama bagi negara – negara yang menempatkan pariwisata sebagai ujung tombak devisa. Wisatawan terutama wisatawan asing amat memerlukan jaminan keamanan sebelum mereka melakukan kunjungan wisata.





Berbagai tantangan yang harus dihadapi masyarakat Bali dewasa ini :

- Pemerintah Indonesia tidak pernah menyetujui “Politik Langit Terbuka” yang memberikan kebebasan bagi semua perusahaan penerbangan untuk bersaing di Indonesia. Pemerintah bersikap terlalu melindungi PT. Garuda Indonesia.
- Biaya perpanjangan visa kedatangan biasanya ditunda-tunda oleh pihak imigrasi sampai pemberitahuan selanjutnya akan tetapi akan dimunculkan lagi dengan biaya seperti halnya mengurus visa baru jika visa tersebut tidak cepat-cepat diperpanjang.
- Kurangnya dukungan pemerintah dalam hal pemasaran daerah wisata, dikarenakan kurangnya anggaran promosi.
- Kurangnya minat wisatawan terhadap wisata Bali menyebabkan munculnya perang harga yang kedepannya nanti bisa mengakibatkan sangat deras arus masuk wisatawan asing pada saat Bali yang seharusnya sangat selektif dalam memilah - milah wisatawan yang masuk sehingga diharapkan turis-turis yang datang ke Bali adalah turis yang berkualitas.
- Situasi keamanan dan perekonomian global yang tidak menentu.

Selain berbagai tantangan di atas dalam industri pariwisata terdapat pertimbangan yang penting yang dapat mempengaruhi kedatangan tamu seperti :



a. Semakin Banyaknya *Travel Warning* dalam pasar-pasar tradisional.

1. Australia dan Amerika Serikat meningkatkan level *Travel Warning* mereka sehubungan dengan adanya persidangan terdakwa Bom Bali, Konflik Aceh dan ancaman teroris.
2. Inggris belum juga menghapus *travel warning* mereka.
3. Pemerintah Jepang juga masih memberlakukan *travel warning* ke Indonesia.

b. Isu-isu keamanan

1. Ancaman teroris tetap menjadi pertimbangan utama.
2. Syndrom takut terbang pasca tragedi WTC dan perang Iraq.
3. Serangan-serangan Bom di beberapa kota di Indonesia.

c. Wabah SARS

1. Orang banyak yang menghindari negara-negara yang rawan wabah SARS, misalnya negara-negara di Asia dan mereka lebih memilih berlibur ke negara-negara yang bebas wabah SARS dan hal ini akan membutuhkan waktu lama untuk membangkitkan kepercayaan diri untuk berkunjung ke negara rawan SARS.
2. Bagi tamu-tamu Eropa dan Amerika, pintu gerbang untuk masuk ke negara-negara Asia adalah Hongkong, Bangkok dan Singapura. Padahal kota-kota tersebut adalah yang pertama dijangkiti oleh virus SARS hal ini mengakibatkan tamu-tamu menghindari airport-airport di kota tersebut.



3. Sekarang kota-kota tersebut sudah terbebas dari SARS, tamu-tamu luar negeri sudah mulai berdatangan lagi ke Bali.

d. Terpuruknya Kondisi Ekonomi Global

1. Orang-orang mulai mengurangi anggaran yang akan mereka habiskan untuk pergi berlibur.
2. Mereka lebih memilih berlibur di daerah wisata yang jaraknya lebih dekat dari tempat tinggal mereka, sehingga bisa mengurangi biaya yang harus dikeluarkan.
3. Menunda acara bepergian/berlibur.

Akibat-akibat dari kondisi yang sudah disebutkan diatas.

1. Tamu lebih banyak berlibur di rumah mereka sendiri atau tempat yang lebih dekat dari mereka.
2. Daerah tujuan utama wisata di Asia mengalami kemerosotan. Persaingan bisnis diantara daerah tujuan wisata tersebut menjadi semakin keras.
3. Pelaku bisnis yang sudah mempunyai program untuk memperluas bisnisnya ke seluruh dunia menjadi lebih berkonsentrasi pada daerah tujuan wisata yang dipandang lebih aman prospek bisnisnya.
4. Perusahaan penerbangan Asia mengurangi volume penerbangan mereka untuk menghemat biaya. Hal ini mengakibatkan semakin sulitnya tamu untuk bepergian ke Asia.



Perkembangan terakhir industri travel

Perkembangan Positif :

1. Hongkong dan Singapore diberikan status bebas wabah SARS oleh WHO.
2. Pemerintah Jepang mengurangi level travel warning mereka menjadi level 1 (yaitu warga negaranya disuruh berhati-hati jika bepergian di negara yang bersangkutan) – yang sebelumnya level 2 (yaitu melarang warga negaranya pergi jika tidak untuk urusan yang esensial).
3. Beberapa perusahaan penerbangan menambah volume penerbangan mereka.

Perkembangan Positif

1. Banyak *Travel Agent* yang menolak menerima setiap kenaikan harga yang diberikan sampai daerah tujuan wisata di Asia memang benar-benar sudah pulih kembali kondisinya.
2. Bahkan mereka malah meminta penurunan harga mulai dari 2002 sampai musim panas 2004.
3. *Travel Agent* Eropa masih ragu-ragu untuk mempromosikan Bali karena adanya larangan bepergian (*Travel Ban*), sidang kasus Bom Bali dan tidak menentunya kondisi keamanan.
4. Beberapa *Travel Agent* besar di Eropa mengurangi promosi tentang Bali dalam brosur-brosur mereka. Ini berarti bahwa beberapa hotel di Bali akan dicoret atau dihapus dalam brosur-brosur mereka.



5.5 Teknologi

Perkembangan teknologi bersamaan dengan ilmu pengetahuan sangat mempengaruhi karena pada hakekatnya teknologi sangat diperlukan dalam setiap kehidupan terutama teknologi informasi, teknologi komunikasi dan teknologi transportasi.

Teknologi dalam industri perhotelan sangat menentukan mutu jasa yang diberikan. Karena semakin canggih teknologi semakin cepat pula kita dalam melayani tamu. Dan ini akan berpengaruh dengan kualitas jasa yang diberikan. Lengkapnya kini Nusa Dua Hotel & Spa Bali dalam memuaskan pelayanan pada konsumen telah menggunakan teknologi informasi yang digunakan Hotel System, yaitu Micros Fidelio System. System ini beroperasi dengan sistem LAN. Di setiap departemen dilengkapi dengan sistem ini yang disesuaikan dengan kebutuhan masing – masing departemen.

Penggunaan internet, faximile, telephon yang mempermudah dalam operasional kinerja hotel. Ditambah lagi setiap manajer dilengkapi dengan pager guna mempermudah kerja operasional.

2. Lingkungan Industri

1.1 Ancaman pendatang baru

Nusa dua Hotel & Spa Bali tidak dapat menghindari adanya pendatang baru mengingat industri perhotelan memiliki prospek yang baik untuk saat ini maupun



masa yang akan datang lebih – lebih Bali adalah salah satu tujuan pariwisata yang ada di dunia. Prospek Bali sebagai tujuan wisatawan yang berkunjung untuk berlibur juga sekaligus mengadakan pertemuan, bisnis, membuat para investor dalam negeri maupun luar negeri melihat pasar Bali sebagai penanaman modal untuk bisnis serupa. Terbukti dari tahun ke tahun jumlah hotel di Bali semakin meningkat.

2.2 Ancaman Produk Substitusi

Produk pengganti adalah produk – produk sejenis yang menunjukkan kesamaan fungsi pada suatu industri. Dalam industri perhotelan ada kalanya terjadi tamu pindah pada hotel yang mempunyai perbedaan tingkat baik itu bintang maupun melati tetapi mempunyai fasilitas yang hampir sama. Dengan banyaknya pilihan penginapan, para wisatawan akan coba membandingkan mulai dari, fasilitas, harga, pelayanan serta kenyamanan yang ditawarkan.

3.3 Persaingan dalam Industri

Persaingan merupakan suatu hal yang harus dihadapi dalam dunia bisnis. Persaingan industri perhotelan di Bali sangat ketat mengingat banyaknya jumlah hotel di Bali. Perkembangan jumlah hotel di Bali dari tahun ke tahun semakin meningkat.

Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali adalah salah satu hotel bintang lima di kawasan Nusa Dua yang satu – satunya single ownership. Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali merupakan good owning company. Berbeda dengan hotel berbintang lima lainnya yang mempunyai jaringan dimana – mana. Sebagai hotel tertua yang

berbintang di Nusa Dua, Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali sampai saat ini mampu bertahan dengan hotel – hotel baru. Untuk tetap bertahan Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali berusaha merenovasi kamar agar bangunan tidak akan ketinggalan jaman dan tidak melepas unsur – unsur Bali yang menjadi khas bangunan hotel. Pesaing di sini juga dibedakan antara hotel ber bintang dan hotel melati. Hotel berbintangpun juga dibagi lagi antra hotel berbintang satu, dua, tiga, empat, lima. Sampai saat ini jumlah pesaing Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali masih berjumlah 9 dengan jenis hotel yang sama.

4.4 Kekuatan tawar menawar pemasok

Pemasok di sini meliputi : dana, material, tenaga kerja, peralatan yang berkaitan dengan hotel. Untuk usaha – usaha yang melibatkan banyak orang dan peralatan seperti hotel, 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 pemasok yang dapat memberikan mutu yang baik dan harga yang bersaing yang dapat bertahan. Banyaknya jumlah pemasok yang dapat menyediakan kebutuhan yang diperlukan, menyebabkan Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali dapat menentukan sendiri pemasoknya. Sampai saat ini masalah tenaga kerja tidak ada masalah.

5.5 Kekuatan tawar menawar pembeli

Pembeli adalah Raja. Moto ini sangat terkenal. Dengan banyaknya pilihan dan berbagai fasilitas yang ada mendorong pembeli untuk memilih hotel yang tepat sesuai dengan harga dengan fasilitas yang didapat. Ini adalah ciri wisatawan yang harus diidentifikasi serta diantisipasi oleh pihak hotel. Semakin banyaknya jumlah penginapan dan hotel yang ada membuat masyarakat mempunyai kekuatan dalam menentukan pilihan hotel dan penginapan yang akan ditempati.

Meskipun Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali sudah mempunyai pasar akan tetapi tidak akan tinggal diam. Pihak manajemen Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali selalu tetap berusaha agar para pembeli akan memilih Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali sebagai tempat tujuan wisata dengan memberikan berbagai pelayanan, dan harga bersaing yang membuat konsumen puas. Mengingat konsumen yang datang tidak hanya berlibur saja akan tetapi para konsumen biasanya mengadakan acara – acara seperti pertemuan, seminar, pernikahan. Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali mempunyai fasilitas tersebut dengan kepemilikan gedung Kertagosa Ball Room dan gedung pertemuan lainnya yang bisa menampung 400 orang lebih dan tim wedding untuk tamu yang akan mengadakan pernikahan. Pembeli di sini dibedakan menjadi dua yaitu *whole salers* dan *guest* secara langsung. Yang dimaksud *wholesaler* disini para *travel agent*, perusahaan yang sering mendatangkan tamu, perusahaan penerbangan dan perusahaan lainnya yang sering mendatangkan tamu untuk pihak

hotel. Sedangkan *guest* di sini adalah para tamu yang datang tidak melalui perantara melainkan datang secara langsung ke hotel.

D. Analisis Lingkungan Internal

1. Pemasaran

Dalam perusahaan besar, biasanya masalah penjualan ini ditangani oleh bagian tersendiri (bagian penjualan) yang dipegang orang-orang tertentu atau ahli dibidang penjualan. Demikian halnya dengan Hotel Nusa Dua Beach Hotel & Spa, bagian penjualan ini dikategorikan menjadi dua bagian yaitu:

- a. Bagian penjualan keluar (*sales*) yang dibawah oleh Marketing Manager.
- b. Bagian penjualan di dalam (*in house selling*) yang dibawah oleh food & Beverages Manager. Kedua ujung ini harus dilengkapi dengan sarana yang lengkap untuk dapat bersaing secara kompetitif.

1.1 Produk

1.1.1 Produk Utama

Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali menetapkan produk utamanya adalah kamar penginapan yang terdiri dari 381 kamar yang di operasikan dan terbagi dalam berbagai kelas. Adalah salah satu hotel yang mempunyai *private beach* sendiri. Lokasi langsung di pingir pantai. Adapun produk utama yang di hasilkan oleh Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali beserta fasilitasnya disajikan dalam lampiran II – VII.



1.1.2 Produk Sampingan

1.1.2.1 *Santi Lounge*

Ruangan yang diperuntukan para tamu yang *late check out* ataupun *early check in*. Di sana terdapat fasilitas yang memadai dimana para tamu tidak akan bosan menunggu kamar siap dipakai untuk yang datang lebih awal sedang tamu yang menunggu penerbangan karena sudah *check out*. Fasilitas berupa akses internet, perpustakaan, sofa, berbagai macam minuman dan makanan, *reflexiology*.

1.1.2.2 *Palace Lounge (Puri Agung)*

untuk para tamu VIP menikmati minuman Selamat Datang dan sekaligus sebagai tempat bagi mereka untuk menikmati makan pagi, *afternoon tea* dan *evening cocktail*.

1.1.2.3 *Wedang Jahe Restaurant*

yang menyediakan makanan internasional untuk makan pagi, dan makan malam.

1.1.2.4 *Raja's Restaurant*

yang menyajikan aneka makanan khusus dari daerah Bali

1.1.2.5 *Sandro's Restaurant*

adalah tempat yang khusus diperuntukkan bagi mereka yang ingin menikmati ciri khas masakan Italy yaitu Pizza.



1.1.2.6 *Chess Restaurant*

menyajikan aneka makanan ikan laut dan beberapa makanan cepat saji seperti Sandwich, Burger dan Hot Dog.

1.1.2.7 *Chess Bar*

merupakan merupakan tempat para tamu untuk menikmati segala macam minuman kesukaan mereka.

1.1.2.8 *Pool Bar*

diperuntukkan bagi mereka yang ingin menikmati minuman sambil duduk berendam di air kolam.

1.1.2.9 *Maguro "Sushi by the Sea"*

restoran yang menyediakan berbagai macam makanan Jepang salah satunya Sushi & Shasimi

1.1.2.10 *Lobby Bar*

adalah tempat yang dipergunakan untuk para tamu yang baru datang ataupun akan berangkat meninggalkan hotel baik untuk acara tur ataupun ketempat-tempat lain yang ingin dikunjungi. Ditempat ini pula para tamu bisa menikmati aneka minuman diiringi dengan alunan lagu-lagu lembut pada malam hari.

1.1.2.11 *Color Music Bar*

diperuntukkan bagi mereka yang ingin menikmati hiburan malam ataupun hanya sekedar menikmati minuman sambil mendengarkan lagu-lagu kesayangan.



1.1.2.12 *Room service*

yang senantiasa memberikan pelayanan selama 24 jam baik untuk makan pagi, makan siang, makan malam ataupun makan tengah malam

1.1.2.13 *Fasilitas Banquet*

termasuk Keraton Ball Room dan 6 ruang pertemuan yang lain dengan beraneka macan kapasitas mulai dari yang terkecil sampai lebih dari 400 orang.

1.1.2.14 *Group check in room*

adalah ruangan khusus untuk *Check In* bagi para tamu yang datang secara rombongan dimana ditempat inilah mereka mendapatkan penjelasan tentang semua fasilitas yang ada dikamar berikut penjelasan mengenai bagaimana cara menggunakannya.

1.1.2.15 *Nusa Dua Spa*

adalah tempat yang sangat tepat bagi mereka yang ingin memanjakan diri dengan perawatan baik dari perawatan air, perawatan wajah dan perawatan tubuh. Ditempat ini juga tersedia beraneka macam alat untuk kebugaran dan dilengkapi juga dengan *Spa Villa*, *Pavilium*, Ruangan untuk luluran dan ruangan khusus untuk pijat.



1.1.2.16 *Sport Centre*

diperuntukkan bagi mereka yang gemar melakukan olah raga yang dilengkapi dengan tempat untuk fitness, Lap Pool, 2 lapangan tennis, 2 lapangan squash yang berAC,

1.1.2.17 *Gecko Kid Club*

adalah tempat bagi mereka yang memiliki anak-anak dibawah 12 tahun dimana ditempat ini, mereka akan diajak untuk bermain dan belajar melakukan aktivitas lain.

1.1.2.18 *Baruna Water Sport*

merupakan sarana bagi mereka yang ingin menikmati olah raga dilaut mulai dari Diving, Snorkling, Parasailing dan lain sebagainya.

1.1.2.19 *Taxi Counter & Tour Service*

merupakan salah satu fasilitas untuk mereka yang ingin menggunakan jasa taxi dan jadwal perjalanan wisata atau tour.

1.1.2.20 *Authorized Money Changer*

adalah tempat yang diperuntukkan bagi para tamu untuk menukarkan uang sesuai dengan keinginan tamu.

1.1.2.21 *Beauty Salon*

memberikan pelayanan khusus untuk *manicure*, *pedicure* dan penataan rambut.



1.1.2.22 *BNI 1946*

adalah sarana pelengkap yang tidak dimiliki oleh hotel lain di kawasan Nusa Dua sehingga para tamu bisa dengan leluasa untuk menarik ataupun menyimpan uangnya serta dilengkapi pula dengan Anjungan Tunai Mandiri (ATM).

1.1.2.23 *Toko-toko souvenir*

merupakan tempat dimana para tamu bisa mendapatkan berbagai macam cinderamata untuk para kerabat dan keluarganya untuk oleh-oleh yang unik dan memiliki ciri khas Bali.

1.1.2.24 *Shops and Arcades*

berbagai macam art shop yang menyediakan cinderamata

1.2 Harga

Harga kamar Nusa Dua Hotel & Spa Bali menggunakan standard dolar Amerika (USD) dan khusus untuk tamu Indonesia atau pemegang Kitas memakai harga Rupiah yang telah ditentukan. Selain itu juga berlaku harga spesial khusus yang dapat diakses di internet yaitu *special internet rate*. Patokan harga bagi para pelan yang mau tinggal di Nusa Dua Beach & Spa Bali adalah *special internet rate* dimana tamu atau pelanggan memperoleh harga spesial dibanding dengan harga *publish rate* atau harga standarnya. Berikut daftar harga khusus pasar domestik atau pemegang kitas, *publish rate*, *internet rate* :



1.2.1 Harga Domestik

Tabel 11
Harga Domestik
2005

Jenis kamar	Harga Kamar
Superior atau Standard Room	Rp 778.000,-
Superior for 3	Rp 1.078.000,-
Superior for 4	Rp 1.178.000,-
Family Room	Rp 1.078.000,-
Deluxe Room	Rp 878.000,-
Palace Club Room	Rp 1.278.000,-
Palace Suite Room	Rp 1.578.000,-
Agung Suite	Rp 5.000.000,-
NusaDua Suite	Rp 7.000.000,-
The Royal Residence	Rp10.000.000,-

Sumber : Harga kamar Nusa Dua Hotel & Spa Bali, 2005

Harga tersebut berlaku bulan February 2005 sampai bulan Juni 2005

Bulan 01 Juni – 31 Juli 2005 ada penambahan sebesar Rp 100.000,-

Bulan 01 – 31 Agustus 2005 penambahan sebesar Rp 250.000,-

Bulan 25 Desember 2005 – 05 Januari 2006 sebesar Rp 300.000,-



MILIK

PERPUSTAKAAN

Universitas Brawijaya

1.2.2 Publish Rate

Tabel 12

**Harga Kamar Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali
2005**

NO	JENIS KAMAR	JUMLAH	HARGA
1.	Superior Rooms	178	USD 170.00 ⁺⁺
2.	Superior Room for 3	18	USD 210.00 ⁺⁺
3	Superior Room for 4	8	USD 230.00 ⁺⁺
4	Family Room	10	USD 220.00 ⁺⁺
5	Deluxe Room	82	USD 190.00 ⁺⁺
6	Palace Club Room	56	USD 250.00 ⁺⁺
7	Palace Club Suite	25	USD 360.00 ⁺⁺
8	Batur Suite	1	USD 600.00 ⁺⁺
9	Agung Suite	1	USD 800.00 ⁺⁺
10	Nusa Dua Suite	1	USD 1.800.00 ⁺⁺
11	The Residence	1	USD 3.200.00 ⁺⁺
	TOTAL	381	

Sumber : Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali 2005

Harga diatas adalah harga per kamar per malam diluar pelayanan dan pajak pemerintah. Harga tersebut untuk kamar saja. Berlaku tahun 2005. High season

surcharge pada bulan 01 – 31 Agustus sebesar USD 25,- dan USD 30,- pada Bulan

25 Desember sampai 05 Januari 2005

1.2.3 Internet rate

Tabel 13

Harga Kamar Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali

NO	JENIS KAMAR	JUMLAH	HARGA
1	Superior Rooms	178	USD 120.00 ⁺⁺
2.	Superior Room for 3	18	USD 150.00 ⁺⁺
3	Superior Room for 4	8	USD 160.00 ⁺⁺
4	Family Room	10	USD 155.00 ⁺⁺
5	Deluxe Room	82	USD 135.00 ⁺⁺
6	Palace Club Room	56	USD 175.00 ⁺⁺
7	Palace Club Suite	25	USD 290.00 ⁺⁺
8	Batur Suite	1	USD 400.00 ⁺⁺
9	Agung Suite	1	USD 500.00 ⁺⁺
10	Nusa Dua Suite	1	USD 1.000.00 ⁺⁺
11	The Residence	1	USD 1.500.00 ⁺⁺
	TOTAL	381	

Sumber : Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali 2005

1.3 Daerah pemasaran dan saluran distribusi

1.3.1 Daerah Pemasaran

Mengingat Nusa Dua Beach Hotel & Spa adalah hotel berbintang lima yang juga salah satu group Audley mempunyai wilayah pemasaran yang luas, seperti halnya hotel-hotel yang termasuk dalam group Audley lainnya adalah anggota dari The Leading Hotel of the word yaitu suatu organisasi pemasaran untuk hotel-hotel mewah dan terpilih. Adapun daerah pemasaran Nusa Dua Beach Hotel & Spa di bagi menjadi 2 bagian yaitu :

1.3.1.1 Daerah Pemasaran Nasional

Daerah pemasaran nasional di khususkan pada wilayah kota-kota besar diseluruh Indonesia seperti Jakarta, Balikpapan, Surabaya, Yogyakarta, Bali, Medan dan kota – kota lain yang berpotensi.

1.3.1.2 Daerah Pemasaran Internasional

Sasaran pasar Internasional Nusa Dua Beach Hotel & Spa adalah seluruh negara yang ada di dunia yaitu

1. Asia

Rata-rata berasal dari negara Jepang, Singapore, Malaysia, Taiwan, Korea, Hongkong, China, Thailand, Phillipina dan lain – lain.

2. Australia atau New Zealand

Seluruh negara yang ada di Benua Kanguru tersebut dan negara New Zealand



3. America

USA, Mexico, Kanada, Argentina, Brazil dan lain – lain.

4. Europe

Biasanya berasal dari Paris, Norwegia, Swedia, United Kingdom, Germany, Swiss, Italy, Spanyol dan lain lain.

5. Middle East atau Africa

Saran pasar Middle East dan Africa biasanya pada negara South Africa, Emirat Arab

6. Unknown

adalah tamu yang berasal dari negara selain yang tersebut di atas seperti Russia,

1.3.2 Saluran Distribusi

1.3.2.1 Direct Booking

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

1.3.2.2 Package

Package biasanya diperuntukkan pada tamu Domestic dan para pemegang *Kitas* atau *Kim's Holder*, *Friend Travel industry*, ataupun Package yang ada di Internet.

1.3.2.3 Wholesalers

Saluran distribusi ini menitik beratkan pada kerjasama dengan Leading Hotel of the word, perusahaan *travel Agent*, perusahaan penerbangan, serta *tour operator* lainnya. Para *sales manager* akan mengadakan pendekatan langsung terhadap sumber-sumber yang akan mendatangkan tamu. *Relationship* antar perusahaan *travel* – *travel agent* sangat diperlukan guna mempertahankan nilai jual hotel. Hubungan yang baik sangat mempengaruhi nilai produksi pihak hotel, apalagi jika perusahaan *travel agent* atau perusahaan penerbangan tersebut mempunyai produksi yang baik. Semakin baik hubungan dengan perusahaan tersebut semakin banyak produksi tamu yang akan memenuhi Hotel. Para manager akan mengadakan *sales blitz* ke berbagai perusahaan *travel agent* baik perusahaan domestik atau lokal maupun *overseas* (luar negeri) untuk memperkenalkan kamar sekaligus promosi. Nusa Dua Beach Hotel & Spa sekarang ini mempunyai 8 sales manager dimana masing - masing manager mempunyai pasar sendiri – sendiri. Berikut daftar sales manager pada tabel 14 :

**Tabel 14****Sales Manager Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali****2005**

No	Nama	Jabatan	Market atau Pasar
1	Parmite	Direktur of sales & Marketing	All Market
2	Rubiyanti	Assisten of Directur of sales & Marketing	Europe (Nederland, Germany)
3	Gatra	Sales Manager	Europe (Spain, Italy, swedia, Norwegia), Africa
4	Nengah Suarda	Sales Manager	Europe (UK), Australia
5	Nanang Mardiono	Sales Manager	Domestik, Middle East, Russia
6	Arimbawa	Sales Manager	Asia (Malaysia, Taiwan, Korea)
7	Coco Okamoto	Sales Manager	Jepang
8	Sudiantara	Sales Manager	Group

Sumber : Departemen Sales & Marketing Nusa Dua Hotel & Spa Bali. 2005

Selain mengadakan pendekatan dengan mendatangi perusahaan – perusahaan
travel agent pihak hotel juga memberikan *complimentary* (gratis) kamar sebagai

wujud terimakasih kepada pihak – pihak yang mendukung perkembangan hotel jika pihak – pihak tersebut memberikan banyak dukungan ke Nusa Dua Hotel & Spa Bali. Data 100 besar agen baik lokal maupun *overseas* yang memproduksi tamu paling banyak terdapat pada Tabel 15 di Lampiran terakhir.

1.3.2.4 MICE

Meeting Incentive Conference and Exhibition atau lebih di kenal dengan nama MICE menangani tentang berbagai macam acara seperti *wedding*, *conference*, maupun *meeting* yang di selenggarakan di hotel. Nusa Dua Hotel & Spa Bali mempunyai Keraton Ball Room dan 6 ruang pertemuan yang lain dengan beraneka macam kapasitas mulai dari yang terkecil sampai lebih dari 400 orang serta berbagai macam jenis *wedding*. Nusa dua Hotel & Spa Bali mempunyai MICE yang khususnya menangani acara – acara besar tersebut sebagai mana atas permintaan tamu juga berbagai perusahaan – perusahaan yang ingin menyelenggarakan pertemuana di Nusa Dua Hotel & Spa Bali.

1.3.2.5 Groups

Group di sini biasanya menitik beratkan pada penyelenggaraan even – even seperti konferensi, pernikahan. Hal ini berarti reservasi kamar secara serentak kamar di blok oleh agen – agen atau perusahaan tertentu. Lain dengan reservasi kamar yang dibuat secara langsung oleh agen ataupun guest secara langsung kebijakan harga lebih murah. Harga tergantung persetujuan dengan pihak yang mendatangkan grup.



1.4 Promosi

1.4.1 Promosi Penjualan

Dalam rangka promosi penjualan dengan cara mengkomunikasikan kepada seorang pendengar melalui berbagai alat nonpersonal dan non media seperti

a. Complimentary Room Accomodation

Complimentary Room Accomodation atau akomodasi kamar secara gratis diperuntukan kepada pihak yang selalu memberikan support kepada pihak hotel seperti pimpinan *travel agen*. atau perusahaan , pimpinan media cetak maupun media tayang.

b. Price Winner

Pihak hotel selalu memberikan *prize winner* kepada perusahaan – perusahaan yang selalu mendukung seperti media cetak, media tayang, travel agen. Seperti memberi sponsor kepada pihak – pihak yang senantiasa memberikan dukungan kepada Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali berupa kupon gratis menginap di Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali.

c. Barter Agreement

Promosi ini dilakukan dengan cara saling tukar dengan pihak hotel dan perusahaan yang bersangkutan sesuai dengan perjanjian yang disepakatinya. Contoh kerjasama antara Indosiar, pihak hotel memberikan akomodasi kamar



untuk para pemenang ketika di Bali dengan penjanjian Indosiar selalu menayangkan iklan setelah acara AFI berlangsung.

d. Package

Yang dimaksud *package* atau paket disini adalah paket untuk para tamu yang bekerja pada perusahaan yang berhubungan dengan pariwisata misalnya *Hotelier*, *travel agent*, pekerja di penerbangan dan lain – lain. Mereka diberikan harga-harga khusus. Harga – harga tersebut dapat di lihat pada lampiran halaman terakhir.

e. Sponsor

Yang dimaksud di sini memberikan sponsor pada acara – acara tertentu dengan memberikan *complimentary* kamar ataupun dengan memberikan sumbangan berupa barang kepada pihak yang bersangkutan.

1.4.2 Iklan

➤ Iklan cetak :

1. Aktif di media cetak Leading Hotel of The World
2. Membuat brosur – brosur kamar serta brosur berbagai produk yang ada di Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali
3. Pemasangan iklan gambar atau tulis di media cetak seperti di Bali Plus, media pariwisata lain serta media media internasional dan juga media local seperti : Femina, gadis, FIT Magazine, readers's Digest



4. Mencetak berbagai produk dengan logo dan informasi pada kemasan Nusa Dua

Hotel & Spa Bali

➤ Iklan Tayangan : Website, menjadi sponsor di TV Tayang

➤ Iklan Billboard : Memasang Baliho di jalan

1.4.3 Publisitas

➤ Mencetak berita di Media seperti pencetakan brosur di media Bali Plus.

1.4.4 Penjualan Personal (Personal Selling)

➤ Presentasi penjualan

Presentasi penjualan dilakukan oleh para *sales manager* dengan cara mendatangi langsung kepada *wholesalers* baik lokal maupun *overseas*. Mereka mengadakan presentasi kepada pihak – pihak travel agen, perusahaan yang di perkirakan mempunyai pasar banyak untuk menghasilkan tamu yang akan menginap di hotel. Sistem ini biasanya di sebut dengan *Sales Bliz*.

➤ Pemasaran jarak jauh

Ini dilakukan melalui internet sebagai media perantara, yaitu para tamu yang ingin tinggal di Nusa dua Hotel & Spa Bali dan ingin tahu informasi yang banyak tentang hotel

2. Proses Operasional

Sebagai industri jasa akomodasi kamar yang melayani kebutuhan tamunya selama 24 jam, secara operasional kegiatan perhotelan dilaksanakan sejak tamu

booking tamu, tamu *check in* sampai tamu *check out*. Jadi kegiatan operasional hotel secara umum dibagi menjadi :

a. Reservasi Kamar

Secara operasional proses reservasi kamar atau sering disebut pemesanan kamar dilakukan oleh *wholesaler* ataupun tamu secara langsung. Pemesanan kamar atau pemesanan acara pernikahan dilakukan melalui *faximile*, *telephone*, *internet*. Pemesanan kamar biasanya dilakukan sebelum kedatangan tamu yaitu sekitar dua bulan, tiga bulan bahkan lebih. Sebelum *check in* ada waktu untuk kepastian tamu jadi *nginap* atau tidak yang lebih dikenal dengan nama *cancellation deadline*, diman atau dapat membatalkan reservasi kamar tiga hari sebelum hari kedatangan. Karena jika pada hari kedatangan tamu membatalkan reservasinya akan di kenakan *one night cancellation fee*. Di sini para tamu akan memperoleh informasi berupa jenis kamar yang ada, harga kamar. Dan jika terjadi kesepakatan akan dibuatkan reservasi kamar dan di masukkan pada sistem data dan nanti tamu akan mendapatkan nomor konfirmasi tanda bahwa tamu sudah memesan kamar. Seperti halnya tamu individu yang membuat reservasi baru melalui *travel agen* maupun secara langsung, reservasi untuk grup juga hampir sama tapi bedanya yang menanggapi adalah *manager sales* atau *MICE* dan yang menanggapi reservasi kamar bagian reservasi.



b. Proses Check In

Tamu diterima oleh *reception*. Disini dibedakan menjadi dua yaitu

a. Tamu yang melalui travel agen

Tamu yang melalui travel agen biasanya membawa voucher dari pihak travel agen sebagai bukti bahwa dia booking lewat travel agen. Voucher ini alat untuk menarik uang dari pihak travel agen mengenai reservasi yang dibuatnya. Setelah mengisi biodata tamu kemudian di *check in* kan.

b. Tamu direct booking

Tamu yang booking sendiri biasanya langsung datang dengan memberikan nomor konfirmasi yang dibuat oleh pihak reservation kepada *reception*. Setelah mengisi biodata lengkap tamu kemudian di *check in* kan.

c. Group

Tamu group biasanya dibedakan dengan tamu – tamu yang booking secara individu n. Biasanya tamu grup terutama akan langsung di handle oleh sales manager yang mempunyai grup tersebut

c. Proses Pelayanan

Proses pelayanan ini dilakukan ketika tamu tinggal di hotel.

d. Proses Check Out

Proses check out biasanya bersamaan dengan proses pembayaran atas kamar juga berbagai pembelian yang dilakukan oleh tamu.



3. Keuangan

Keuangan Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali dalam kurun waktu 1999 – 2005 mengalami perubahan seperti yang terlihat pada tabel 16 :

Tabel 16

REALISASI PENDAPATAN

NUSA DUA BEACH HOTEL & SPA BALI

PERIODE 1999 - 2005

TAHUN	PENDAPATAN
1999	30.433.878.900
2000	79.409.464.494
2001	90.646.898.730
2002	99.823.381.261
2003	125.704.242.905
2004	100.421.425.085

Sumber : Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali 2005

Tabel 17
Balance Sheet
31-Dec-05 (IDR)

	Current MTD	Previos MTD	Net Change
Asset			
Current Asset			
Cash in bank	9,258,460,354.00	6,593,341,798.00	2,665,118,556.00
House Bank	46,355,000.00	45,530,000.00	825,000.00
Total Cash	9,304,815,354.00	6,638,871,798.00	2,665,943,556.00
Trade Accounts Receivable	8,878,334,784.00	8,776,398,454.00	101,936,330.00
A/R	299,886,031.00	434,469,720.00	(134,583,689.00)
Inventories	6,279,171,099.00	6,718,860,075.00	(439,688,976.00)
Prepayment	600,955,948.00	669,714,889.00	(68,758,941.00)
Deferred Charges	23,980,000.00	33,980,000.00	(10,000,000.00)
Advance	434,394,935.00	1,233,007,921.00	(798,612,986.00)
Total Asset	25,821,538,151.00	24,505,302,857.00	1,316,235,294.00
Liabilities			
Trade Account payable	3,198,423,538.00	2,848,229,138.00	350,194,400.00
Account Payable Other	1,643,503,024.00	1,608,603,845.00	34,899,179.00
Accrued Expenses	1,920,901,595.00	2,351,063,887.00	(430,162,292.00)
Reserve	1,324,420,600.00	1,674,112,199.00	(349,691,599.00)
Other Liabilities	1,622,398,498.00	913,239,854.00	709,158,644.00
Total Liabilities	9,709,647,255.00	9,395,248,923.00	314,398,332.00
Equity / Owner Account	16,111,890,896.00	15,110,053,934.00	1,001,836,962.00
Total Liabilities	25,821,538,151.00	24,505,302,857.00	1,316,235,294.00

Sumber : Nusa Dua Beach Hotel Spa Bali, 2005



- Rasio Likuiditas

- a. Current ratio

$$\begin{aligned} \text{Current ratio} &= \frac{\text{Total Current Asset} \times 100\%}{\text{Total Current Liabilities}} \\ &= \frac{25.821.538.152 \times 100\%}{8.087.248.757} \\ &= 3.19 \end{aligned}$$

- b. Inventory to Working Capital

$$\begin{aligned} \text{Inventory to Working Capital} &= \frac{6.279.171.099}{25.821.538.152 - 8.087.248.757} \\ &= \frac{6.279.171.099}{17734289395} \\ &= 0.3 \end{aligned}$$

Dari analisa di atas dapat di simpulkan bahwa keadaan keuangan Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali semakin lama semakin baik. Ini di tunjukkan pada penghitungan ratio likuiditas yang menunjukkan 3. 19 ini berarti bahwa perusahaan dapat melunasi hutang jangka pendeknya. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai tingkat likuiditas yang baik.

4. Personalia

Setiap orang yang berkecimpung didalam perusahaan akan memberikan pengaruhnya terhadap *performance* perusahaan baik itu berupa sikap, penampilan, kemampuan karyawan terhadap tingkat kepuasan konsumn

Selama ini untuk menjaga agar tetap *solid* dan terkoordinasinya para karyawan, pihak manajemen selaku mengadakan *briefing* untuk mengevaluasi kegiatan personal yang telah dilakukan.

Setiap hari dilakukan *briefing* para manager mengenai kejadian di hotel, persoalan, perkembangan dan juga rencana yang akan di buat.

Dalam meningkatkan keterampilan pengetahuan karyawan, sikap, perilaku, dan penampilan serta hal-hal lain yang berdampak terhadap kepuasan pelanggan, pihak manajemen secara berkala memberikan pelatihan – pelatihan bagi karyawan. Hal yang lain tidak kalah penting adalah menjalin kerjasama yang baik antar departemen.

E. Analisis Matrik

Setelah melakukan tahap analisis internal maupun eksternal yang mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan, maka tahap selanjutnya menganalisis dengan menggunakan matrik untuk lebih mengoptimalkan data yang diperoleh menjadi sebuah keputusan untuk pengambilan strategi yang tepat bagi perusahaan.

1. Eksternal factor Analysis Matrix (Matrik EFAS)

a. Peluang

Peluang adalah situasi yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

Peluang Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali adalah :

1. Berada pada lingkungan yang mendukung

Bali merupakan tujuan pariwisata yang ada di Dunia. Keanekaragaman kebudayaan membuat Bali senantiasa di kunjungi oleh berbagai tamu dari dalam maupun luar negeri. Kebudayaan di Bali adalah salah satu daya tarik wisatawan yang ingin ke Bali guna berlibur, bisnis, mengadakan pertemuan – pertemuan dan lain – lain.

2. Perkembangan perekonomian yang menunjukkan peningkatan

Indonesia pernah mengalami kondisi krisis moneter yang hebat. Belum selesai krisis disusul adanya berbagai gejolak masyarakat. Berbagai teroris mengancam keamanan Indonesia. Dan ini berdampak pada ekonomi di Indonesia. Akan tetapi kondisi ini dapat di atasi secara berangsur – angsur. Dan ini mempengaruhi industri pariwisata di Bali. Kepercayaan mulai tumbuh yang menimbulkan para tamu bisnis maupun tamu yang hendak berlibur berdatangan

3. Kerjasama dengan *wholesalers* yang baik

Sampai saat ini 80% tingkat hunian kamar di produksi oleh *wholesalers*. Semakin baik kerjasama semakin produktif *wholesalers* memberikan tamu ke Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali.

4. Perkembangan teknologi

Teknologi sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Sampai saat ini Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali 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 oleh konsumen. Hal ini dapat berpengaruh pada kepuasan pelanggan

5. Kerjasama hotel lain yang satu jaringan

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 level yang sama dan mempunyai kerjasama yang baik. Jadi semakin baik kerjasama dengan kompetitor semakin baik pula produktivitas hotel.

b. Ancaman

1. Kurang terjaminnya keamanan di Indonesia

Salah satu unsur yang sangat mempengaruhi pertumbuhan pariwisata adalah keamanan. Semakin stabil kondisi keamanan di Indonesia akan berpengaruh pada tingkat kedatangan tamu yang ingin datang ke Bali. Sebagai contoh ketika ada peristiwa Bom Bali para wisatawan yang ingin datang ke Bali menjadi berkurang dratis. Hal ini akan berpengaruh juga pada sektor ekonomi di Bali.

Keamanan adalah salah satu faktor yang sangat berpengaruh wisatawan yang datang ke Bali untuk sekedar berlibur, bisnis, konferensi. Semakin aman keadaan di Indonesia semakin banyak wisatawan yang mau datang ke Bali.

2. Berbagai kebijakan dari pemerintah Indonesia dan Luar Negeri

Berbagai kebijakan yang mungkin dapat mempersulit wisatawan untuk datang ke Indonesia khususnya daerah Bali. Banyak sekali kebijakan – kebijakan baik itu di buat oleh pemerintah Indonesia maupun negara lain yang mempersulit wisatawan untuk datang ke Indonesia. Dengan demikian banyak para tamu yang mengurungkan niat untuk datang ke Bali baik itu untuk berlibur maupun bisnis

3. Kondisi ekonomi dan politik yang tidak stabil

Kondisi politik dan ekonomi yang tidak stabil sangat berpengaruh pada kondisi keamanan juga perindustrian. Semakin stabil politik dan ekonomi perusahaan akan menunjang pula pertumbuhan yang semakin baik. Semakin banyaknya investor datang, dari segi pariwisata kan lebih banyak wisatawan datang ke Indonesia. Jadi kondisi politik dan ekonomian berpengaruh besar akan kegiatan bisnis bagi suatu negara.

Kondisi politik dan ekonomi yang tidak menentu akan mempengaruhi juga faktor lain antara lain kondisi perindustrian lainnya jadi tidak stabil. Pengaruh yang besar yaitu banyak *investor* asing maupun lokal enggan untuk berbisnis karena perindustrian tidak menentu. Dan ini berakibat pula pada bisnis perhotelan

4. Tantangan yang berkaitan dengan lingkungan hidup

Berbagai ancaman alam dewasa ini sangat mengganggu kestabilan pariwisata.

Ketika terjadi tsunami di Aceh dan daerah sekitar, serta wabah penyakit sempat membuat para wisatawan asing takut untuk datang ke Bali karena letak pulau Bali yang di kelilingi oleh lautan. Tapi hal ini dapat ditegaskan meskipun Bali dikelilingi oleh pantai untuk terjadi bencana seperti itu kemungkinan kecil tidak ada. Jadi pulau Bali cukup aman dari bencana yang timbul dari laut atau samudra hindia.

5. Kekuatan tawar – menawar pembeli yang dominan

Pesaingan yang kuat antara hotel – hotel mengakibatkan kekuatan tawar – menawar pembeli sangat kuat. Mengingat pembeli diberi pilihan yang banyak dalam memilih hotel yang layak dengan harga yang kompetitif dan dapat memperoleh fasilitas yang layak.

Berdasarkan analisis diatas dapat disimpulkan keterangan bobot, rating peluang dan ancaman pada matriks EFAS; Adapun keterangan pada matriks EFAS adalah sebagai berikut:

Keterangan bobot pada matriks EFAS:

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

Tabel 18

Matrik EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary)

2005

No.	EFAS	Bobot	Rating	Bobot x Rating
	Peluang			
1	Berada dalam lingkungan yang mendukung	0,20	4	0,80
2	Perkembangan Perekonomian yang menunjukkan peningkatan.	0,10	4	0,40
3	Kerjasama dengan wholesalers yang baik	0,15	3	0,45
4	Perkembangan Teknologi	0,15	3	0,45
5	Kerjasama Hotel lain yang satu Jaringan.	0,05	4	0,20
	Ancaman			
1	Kurang terjaminnya keamanan di Indonesia	0,20	1	0,20
2	Berbagai kebijakan dari pemerintah Indonesia dan luar negeri	0,02	1	0,02
3	Kondidi ekonomi dan politik yang tidak stabil	0,05	1	0,05
4	Tantangan yang berkaitan dengan lingkungan hidup	0,05	2	0,10
5	Kekuatan tawar – menawar pembeli yang dominan	0,03	2	0,06
Total		1		2,73

Sumber : Data diolah





2. Internal Strategic Factors Analysis Summary (Matrik IFAS)

a. Kekuatan

1. Perusahaan merupakan good owning company.

Nusa Dua Beach Hotel & Spa adalah satu – satunya single ownership yang berada di kawasan Nusa Dua. Berbeda dengan hotel – hotel lain seperti Westin, Melia, Ritz Carlton, Nikko yang semua adalah hotel jaringan dari berbagai penjuru dunia. Sebagai Hotel yang kepemilikannya tunggal Nusa Dua Beach Hotel & Spa tidak kalah bersaing. Terbukti sampai saat ini tingkat hunian kamar tinggi dibanding hotel – hotel bintang lima lainnya.

2. Anggota the Leading Hotels of the World dan Associate Hotel of The Dorchester Group.

Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali adalah salah satu anggota dari the Leading Hotel of the world dan Associate Hotel of the Dorchester yaitu suatu organisasi pemasaran bagi hotel – hotel mewah yang terpilih. Hal ini perlu diperhitungkan pada tingkat dunia dimana Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali mempunyai kredibilitas yang tinggi untuk bersaing dengan hotel – hotel mewah yang lain tingkat dunia.

3. Berlokasi di area perhotelan eksklusif Nusa Dua, berdekatan dengan BICC (*Bali International Convention Centre*) dan *Bali Golf & Country Club*.

Lokasi yang berdekatan dengan BICC sangat mempengaruhi tingkat hunian kamar terutama disaat ada pertemuan, seminar tingkat dunia yang berkapasitas ribuan

dimana hotel Westin sudah tidak dapat memenuhi akomodasi bagi para peserta tamu otomatis jika ada *over flow* atau hotel Westin penuh akan di rekomendasikan pada Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali karena mengingat letak hotel bersebelahan yang bisa ditempuh dengan jalan kaki. Kelebihan lain adalah lokasi dekat dengan Bali Golf & Country Club. Para wisatawan yang ingin menikmati olahraga golf tidak akan jauh – jauh menyalurkan hobinya tersebut. Ini adalah salah satu kekuatan yang dimiliki Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali

4. Arsitektur bergaya asli Bali.

Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali adalah salah satu hotel yang masih bertahan dengan gaya khas. Bali logo penjor menggambarkan Balinese style Para tamu dapat menikmati fasilitas yang kotemporer tanpa meninggalkan unsur – unsur kesenian etnik Bali.

5. Mempunyai Spa yang berkualitas dan mendapat penghargaan internasional.

Fasilitas rekreasi yang lengkap dengan akses tambahan ke Spa dan Pusat Olahraga (*Sport Center*).

Produk Spa dan perawatan Spa di Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali terkenal terbaik. Ini dibuktikan dengan mendapatkan berbagai penghargaan “Spa Terbaik” di tingkat Bali, nasional dan dunia. Para tamu yang menikmati produk Spa tidak hanya tamu dari dalam hotel melainkan tamu hotel lainnya atau tamu yang sengaja datang untuk menikmati produk Spa saja. Berbagai fasilitas rekreasi yang lengkap

menunjang para wisatawan tertarik untuk menginap di Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali. Jadi para tamu dapat terpuaskan dengan berbagai fasilitas yang di dapat dengan harga yang kompetitif.

6. Mempunyai Palace Club yang mewah dengan berbagai macam layanan berkelas dan perlengkapan mewah dan canggih.

Palace Club, Palace club suite, the Residence, Agung Suite, Nusa Dua Suite, Batur Suite adalah jenis kamar kamar VIP Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali. Khusus untuk kamar VIP ini mendapatkan pelayanan yang lebih special karena selain harga yang lebih tinggi juga memang untuk para tamu yang berkelas. Para tamu di kelas VIP akan mendapatkan berbagai benefit atau lebih dikenal Palace Service. Palace Service terdiri dari *check in* dan *check out* khusus atau memang disediakan sendiri, mendapatkan pelayanan selama 24 jam, gratis akses internet selama 15 menit pada saat tamu tinggal dihotel, gratis mencuci 4 potong baju dan lain – lain.

b. Kelemahan

1. Kurangnya kamar yang mempunyai pemandangan ke pantai atau laut

Meskipun Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali mempunyai private beach sendiri akan tetapi para tamu tidak dapat melihat langsung pemandangan pantai yang indah. Hal ini dikarenakan kamar yang ada sebagian besar adalah garden view. Jadi para tamu yang ingin mengakses sea view dari kamar seringkali kecewa karena terbatasnya kamar yang mempunyai sea view. Banyak para tamu yang datang ke

Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali ingin mendapatkan kamar yang mempunyai pemandangan pantai tapi seringkali pula pihak hotel hanya mengusahakan saja tapi tidak garansi. Dengan kurangnya kamar yang mempunyai pemandangan langsung ke pantai membuat para tamu yang ingin menikmati *sea view room* jadi berkurang.

2. Tempat pertemuan yang berkapasitas terbatas.

Para tamu yang datang tidak hanya menginap saja melainkan juga mengadakan pertemuan – pertemuan bisnis, pernikahan, pertunjukan. Hal ini berpengaruh pada tingkat hunian kamar. Akan tetapi Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali belum dapat menyaingi BICC yang berkapasitas ribuan. Tempat pertemuan yang terbatas ini juga berpengaruh pada persaingan dengan hotel – hotel yang lain yang mempunyai tempat pertemuan yang lebih besar. Sampai saat ini Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali mempunyai 6 yang berkapasitas 600 orang.

3. Tidak adanya kolam khusus untuk tamu Palace

Sampai saat ini kolam renang di Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali masih berjumlah 3 dan itu untuk semua tamu yang tinggal di hotel. Jadi tidak ada kolam renang khusus untuk tamu Palace. Sedang tamu Palace adalah tamu VIP yang seharusnya mendapatkan pelayanan khusus karena harga yang lumayan tinggi.

4. Sebagian besar karyawannya sudah berumur tua.

Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali adalah hotel tertua di daerah kawasan Nusa Dua. Para karyawan umumnya masih karyawan yang dulu yaitu ketika hotel masih

dibangun. Sebagian karyawan sudah berumur dan mereka harus bersaing ketat dengan hotel yang baru yang mungkin mempunyai karyawan yang kompetitif dan masih muda. Ini sangat mempengaruhi image hotel. Kecepatan dalam bekerja juga sangat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Berdasarkan analisis diatas maka dapat disimpulkan keterangan bobot, rating kekuatan & kelemahan pada matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary).

Keterangan bobot pada matriks IFAS

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

Keterangan rating kekuatan pada matriks IFAS

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

Keterangan rating kelemahan pada matriks

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

Tabel 19

**Matrik IFAS (Internal Factor Analysis Summary)
2005**

No.	IFAS	Bobot	Rating	Bobot Rating x
	Kekuatan			
1	Merupakan Good owning company	0,10	3	0,3
2	Anggota The Leading Hotels of The World dan Associate Hotel of The Dorchester Group.	0,15	4	0,60
3	Arsitektur bergaya asli Bali.	0,10	3	0,30
4	Mempunyai Spa yang berkualitas dan mendapatkan penghargaan internasional dan fasilitas rekreasi yang canggih.	0,15	4	0,60
5	Mempunyai Palace Club yang mewah dengan berbagai layanan dan perlengkapan yang berkelas dan canggih.	0,10	4	0,40
6	Berlokasi diarea perhotelan eksklusif Nusa Dua berdekatan dengan BICC dan Bali Golf & Country Club.	0,15	4	0,60
	Kelemahan			
1	Kurangnya kamar yang mempunyai pemandangan ke pantai/laut.	0,05	2	0,10
2	Gedung pertemuan yang terbatas kapasitasnya.	0,10	2	0,20
3	Tidak ada kolam renang khusus untuk tamu Palace Club	0,05	2	0,10
4	Sebagian besar karyawannya sudah berumur.	0,05	2	0,10
Total		1		3,30

Sumber : Data di olah

3. Competitive Profile Matrx (CPM)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui posisi relatif perusahaan dibandingkan dengan perusahaan dengan 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 dibandingkan pesaing, nilai 2 diberikan jika perusahaan tersebut kondisinya sedikit lemah disbanding 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 dua pesaing perusahaan yang berada pada lokasi yang sama dan dengan kreteria hotel yang sama pula.

TABEL 20

**PERBANDINGAN MATRIK PROFIL KOMPETITIF ANTAR
NDBH, WESTIN DAN MELIA HOTEL
2005**

No.	Faktor Strategis		NDBH		WESTIN		MELIA	
			Rating	Bobot Skor	Rating	Bobot Skor	Rating	Bobot Skor
1.	Pengenalan nama	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
2.	Pelayanan	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
3.	Tingkat hunian	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
4.	Segmentasi pasar	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
5.	Pangsa pasar	0,5	4	2	4	2	4	2
6.	Pengalaman di bisnis ini	0,10	4	0,4	4	0,4	3	0,3
7.	Kekuatan keuangan	0,18	4	0,72	3	0,54	2	0,36
8.	Lokasi	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
9.	Penyediaan fasilitas.	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Total		1		5,32		5,07		4,79

Sumber : Data di olah

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 Nusa Dua Beach Hotel & Spa - Bali dapat dilihat pada table berikut ini :

Tabel 21
MATRIKS SWOT
Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali
2005

IFAS	STRENGTH (S)	WEAKNESSES (W)
	- Merupakan good owning company - Anggota The Leading Hotels of The World & Associate Hotel of The Dorchester Group. - Arsitektur bergaya asli Bali - Mempunyai Spa yang berkualitas & mendapatkan penghargaan internasional & fasilitas rekreasi yang lengkap. - Mempunyai Palace Club yang mewah dan mendapatkan penghargaan internasional serta fasilitas rekreasi yang lengkap. - Berlokasi di area perhotelan Nusa Dua berdekatan dengan BICC & Bali Golf.	- Kurangnya kamar yang menghadap ke laut/pantai. - Ruang/gedung pertemuan yang terbatas. - Tidak ada kolam renang khusus untuk tamu Palace Club & kurangnya fasilitas untuk penyandang cacat. - Sebagian besar karyawan sudah berumur.
EFAS	OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO
- Berada dalam lingkungan yang mendukung. - Perkembangan ekonomi yang meningkat. - Peningkatan pendapatan masyarakat. - Perkembangan teknologi. - Kerjasama dengan hotel lain yang satu jaringan.	- Mempertahankan pangsa pasar yang ada dan memperluas lagi pangsa pasar. - Memanfaatkan perkembangan teknologi secara maksimal dan pelayanan yang memuaskan. - Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan yang sudah ada.	- Mengembangkan produk yang ada. - Meningkatkan kualitas SDM dengan mengadakan pelatihan bagi karyawan serta mengganti karyawan yang sudah usia pensiun dengan karyawan baru yang mumpuni. - Promosi dengan memanfaatkan teknologi.
	THREATS (T)	STRATEGI (ST)
	- Tantangan yang berhubungan dengan lingkungan. - Kondisi ekonomi dan politik yang tidak stabil. - Fluktuasi nilai tukar rupiah. - Banyaknya produk substitusi. - Ketatnya persaingan.	- Mengembangkan produk yang sudah ada. - Mengadakan promosi dengan harga yang kompetitif. - Mengoptimalkan sistem pelayanan.
		STRATEGI (WT)
		- Memperbanyak kerjasama dengan wholesalers maupun hotel-hotel yang se-level. - Memperhatikan kualitas pelayanan konsumen.

Sumber : Data diolah

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 berada pada sumbu x. Berikut ini hasil dari analisis EFAS dan matrik IFAS yang dimasukkan pada matrik Internal Ekster

Tabel 22
Matrik Internal Eksternal Nusa Dua Beach Hotel & Spa – Bali
2005

	4,0	Kuat	3,0	Rata-rata	2,0	Lemah	1,0	
Tinggi		Pertumbuhan	Pertumbuhan	Pertumbuhan	Penciutan			EFAS
Menengah	3,0	Stabilitas	Pertumbuhan	Stabilitas	Penciutan			
Rendah	2,0	Pertumbuhan	Pertumbuhan	Likuidasi				
		IFAS						

Sumber : Data diolah

Bedasarkan matrik diatas, maka didapat koordinat (3.03,3.10) sehingga matrik Internal eksternal diperoleh strategi pertumbuhan yang berada pada sel pertama.

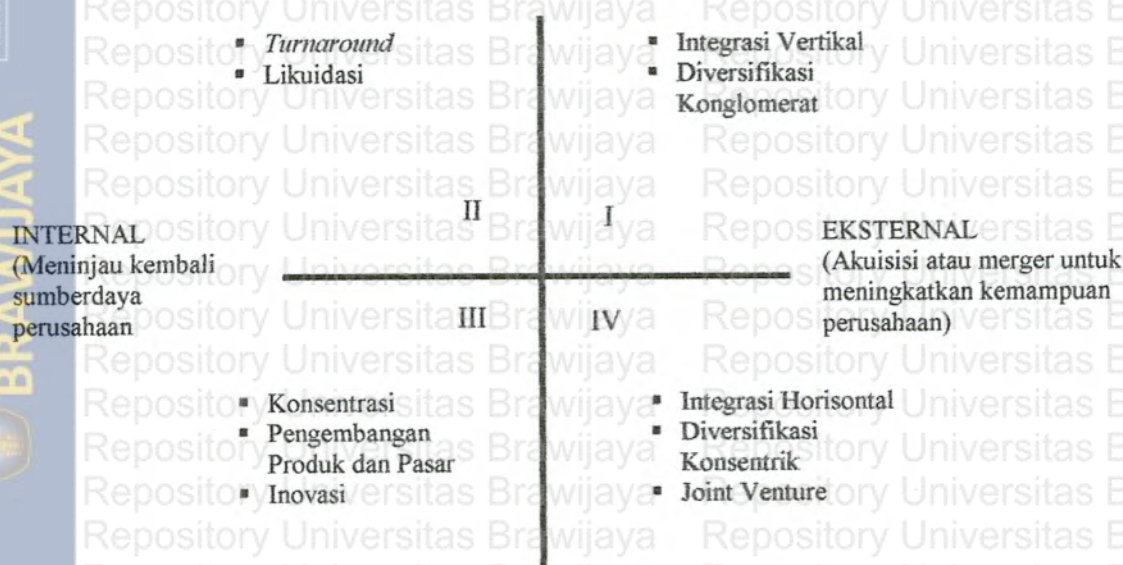
6. Matrix Grand Strategy

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

Gambar 8

Matrik Grand Strategy

MENGATASI KELEMAHAN



Sumber : Data diolah

Hasil analisis Matrix Grand Strategy, maka Nusa Dua Beach Hotel & Spa terdapat dikuadran III. Hal ini dikarenakan yang kelemahan dominan adalah produk

yaitu kurangnya kamar yang mempunyai *sea view*. Dengan demikian, Nusa Dua Beach

Hotel & Spa Bali 2005 harus melakukan strategi konsentrasi pada produk unggulan yang dipunyai dan melakukan promosi yang lebih gencar. Selain itu pengembangan produk harus dilakukan seiring dengan permintaan konsumen dan untuk mempertahankan pasar. Hal ini akan berpengaruh pada tingkat hunian

F. Perumusan Strategi

Berdasarkan hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan menggunakan strategi bersaing dengan kombinasi strategi menyerang sehingga diperoleh strategi defensif 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 sangat mendukung untuk mengembangkan bisnisnya. Hal ini didukung pula dengan peningkatan pendapatan masyarakat yang semakin 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 nggak kalah penting adalah perkembangan perekonomian, semakin baik perekonomian yang ada di suatu negara, maka akan memberikan peluang pada perusahaan untuk lebih maju. Teknologi adalah bagian dari pada semua bisnis. Perkembang teknologi juga memberikan dampak pada dunia perhotelan yang mempengaruhi pelayanan bagi konumen dan juga memperlancar semua bisnis. Kerjasama yang baik dengan hotel – hotel lain yang selevel dan wholesalers memberikan peluang yang besar terhadap tingkat hunian kamar. Dari berbagai peluang yang ada perlu diperhatikan berbagai ancaman yang ada. Perusahaan harus mengantisipasi berbagai tantangan – tantangan lingkungan hidup yang tiba – tiba datang seperti gempa bumi, wabah penyakit yang mempengaruhi wisatawan untuk datang ke Bali. Perusahaan juga tidak boleh lengah terhadap kondisi politik dan ekonomi yang tidak stabil, Nilai tukar rupiah yang berfluktuasi. Persaingan yang semakin ketat harus diantisipasi sejak dini dengan menampilkan produk yang kompetitif dan dengan harga yang kompetitif.

Pada analisis IFAS yang mempertimbangkan aspek kekuatan dan kelemahan dari faktor internal perusahaan, menunjukan bahwa Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali merupakan *good owning company* yang mempunyai modal yang kuat dan juga mempunyai pengalaman dalam bisnis perhotelan. Salah satu produk unggulan adalah Spa yang mempunyai daya tarik sendiri bagi para tamu. Selain terkenal dengan produk Spa yang pernah mendapat anugerah Spa terbaik di Nusa Dua Beach Hotel &

Spa Bali mempunyai jenis kamar VIP yang sering disebut Palace Room dimana para tamu mendapatkan fasilitas dan benefit yang istimewa guna memanjakan tamu agar mereka dapat puas. Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali adalah salah satu dari pada anggota Leading Hotel of The World. Hal ini mempunyai nilai tambah bagi hotel, Leading Hotel of The World selain sebagai organisasi pemasaran khusus hotel – hotel mewah di dunia juga akan menambah *brand image* bagi perusahaan anggota. Lokasi dekat BICC adalah suatu aset yang perlu diperhitungkan. Ketika ada even – even besar yang diadakan yang kemungkinan pihak Westin tidak bisa menampung kapasitas kamar pagi para peserta secara langsung tamu ataupun *organiser* langsung kontak ke Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali. Hal ini dilakukan karena letak gedung bersebelahan dena Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali yang mungkin dapat dicapai dengan jalan kaki sekitar lima menit. Sebagian besar kamar mempunyai *garden view*. Walaupun mempunyai pantai sendiri Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali sangat terbatas dalam kepemilikan kamar *sea view*. Hal ini perlu diantisipasi karena seringnya tamu ingin mendapatkan kamar dengan akses *sea view*. Sebagai hotel yang sudah lumayan lama berdiri dan sejalan dengn waktu banyak karyawan yang berumur hal ini perlu di kaji ulang bagaimana cara Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali untuk tetap bertahan dengan pesaing – pesaing yang baru.

G. Implementasi Strategi

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

1. Melakukan riset pemasaran

Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali agar dapat menentukan pasar yang akan diterobos. Biasanya ini dilakukan oleh beberapa *sales manager*. Mereka terlebih dulu menganalisa daerah tujuan pemasaran tersebut sebelum mengadakan *sales Blliz* mereka harus. Mereka menganalisa kondisi ekonomi politik daya beli masyarakat, negara yang akan di datangi. Ini sangat penting guna menganalisa pesaing. Hal ini sangat berguna untuk mengetahui kondisi internal eksternal sehingga dapat mengetahui keunggulan dan kelemahan yang mana dapat berguna untuk menganalisa strategi yang akan di paki salah satunya strategi pemasaran “ strategi bersaing “.

2. Produk

Untuk dapat bersaing dengan hotel – hotel yang lain, Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali selalu merenovasi berbagai fasilitas kamar ataupun bangunan. Dari mulai hotel ini didirikan sudah mengalami renovasi beberapa kali.

3. Harga

Kebijakan harga yang berlaku di Dua Beach Hotel & Spa Bali adalah standar harga khususnya hotel – hotel bintang lima di Bali. Harga kamar serta berbagai fasilitas yang di tawarkan oleh Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali adalah

sesuai dengan standar pelayanan yang diperoleh. Disini akan dibedakan dengan standar harga dengan *wholesalers* karena keterikatan mereka yang memproduksi konsumen untuk Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali. Mereka akan diberikan dengan harga yang special dari harga standar hotel.

4. Pelayanan

Sampai saat ini Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali selalu menjaga kualitas pelayanan kepada konsumen. Berbagai pelatihan diberikan kepada karyawan dalam menanggapi konsumen di hotel. Keramahan, kecepatan dalam proses pelayanan harus di bina sehingga dapat memuaskan konsumen yang menginap di Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali. Selain itu juga karyawan harus bisa menciptakan suasana yang menyenangkan sehingga konsumen yang ada berubah menjadi pelanggan dan merasa nyaman seperti rumah sendiri.

5. Promosi

Promosi dilakukan agar produk yang di jual semakin dikenal oleh konsumen dan konsumen tertarik untuk membeli. Sejauh ini Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali selalu mengadakan promosi baik itu dalam promosi dilakukan dimedia cetak, dan media tayang. Selain itu senantiasa mengupdate website yang ada dengan berbagai informasi terkini sehingga para konsumen tidak terlalu kesulitan dalam memperoleh informasi tentang hotel. Kerjasama dengan berbagai instansi, media tayang, media cetak baik media local maupun luar negeri.

H. Keterkaitan Teori dengan Pembahasan

Denagn 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 dikembangkan suatu keunggulan kompetitif yang digali 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 Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali. Gaya arsitektur yang kental sekali tak terlepas dari unsur – unsur budaya masyarakat Bali serta didukung dengan atribut karyawan yang berpakaian adapt Bali memberikan nilai tersendiri bagi konsumen. Para wisatawan yang tinggal di Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali selain menikmati kamar yang modern juga dapat sekaligus menikmati suasana Bali.

Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali adalah salah satu anggota daripada The Leading Hotel of The World yaitu organisasi pemasaran khusus hotel – hotel mewah. Hal ini akan mempermudah Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali dalam memasarkan produk. Sebagai salah satu anggota The Leading Hotel of The World hal ini

mendapat kepercayaan bahwa Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali mempunyai dedikasi yang baik.

Sebagai *good owning company* Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali mempunyai pengalaman yang baik sehingga dalam keadaan yang dapat mempengaruhi kondisi hotel dapat senantiasa di atasi. Pengalaman yang dimiliki oleh hotel ini mampu membentuk suatu reputasi dan citra yang baik serta kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan. Selain itu produk yang di hasilkan juga telah sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga konsumen dapat menentukan pilihan yang sesuai dengan keinginannya.

Produk kedua yang dapat diandalkan adalah Spa. Spa di Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali termasuk kategori terbaik di Bali. Terbukti pernah mendapatkan anugerah penghargaan sebagai produk Spa terbaik di Bali.

Perusahaan juga telah menerapkan teknologi dalam memberikan jasa layanan kepada konsumen. Dengan adanya penggunaan teknologi ini diharapkan konsumen yang menginap dapat merasa puas. Perusahaan juga menerima keluhan maupun saran dari konsumen sehingga perusahaan dapat dengan cepat menindak lanjuti masalah yang dihadapi oleh konsumen. Hal – hal di atas menciptakan suatu kekuatan bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

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

1. Dari hasil analisis matrik EFAS menunjukkan nilai 3.03 yang berarti perusahaan berada pada posisi di atas rata – rata dan mampu merespon peluang yang ada dan mengatasi ancaman yang di hadapi
2. Dari hasil analisis matrik IFAS menunjukan nilai 3.10 yang berarti perusahaan berada pada posisi diatas rata – rata dan mampu memaksimalkan kekuatan yang dimiliki serta mengatasi kelemahan yang ada.
3. Hasil dari analisis Competitive Profile Matrix (CPM) menunjukkan berbagai factor yang berpengaruh pada beberapa hotel pesaing. Dari hasil CPM dapat diketahui bahwa Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali merupakan hotel yang paling kuat di dibandingkan pesaing yang berada di sekitar hotel tersebut.
4. Hasil analisis SWOT menghasilkan empat strategi :
 - a. Strategi SO, yaitu Mempertahankan pangsa pasar yang ada dan memperluas lagi pangsa pasar. Memanfaatkan perkembangan teknologi



secara maksimal dan meningkatkan pelayanan yang memuaskan kualitas produk dan pelayanan yang sudah ada.

- b. Strategi ST, yaitu Mengembangkan produk yang sudah ada. Mengadakan promosi dengan harga yang kompetitif. Mengoptimalkan sistem pelayanan
- c. Strategi WO, yaitu Mengembangkan produk yang ada. Meningkatkan kualitas SDM dengan mengadakan pelatihan bagi karyawan serta mengganti karyawan yang sudah usia pensiun dengan karyawan baru yang mumpuni. Promosi dengan memanfaatkan teknologi.
- d. Strategi WT, yaitu Memperbanyak kerjasama dengan wholesalers maupun hotel-hotel yang se-level. Memperhatikan kualitas pelayanan konsumen.

5. Hasil analisis matrik Internal Eskternal menunjukkan pada koordinat (3.35,3.25) sehingga diperoleh strategi pertumbuhan pada sel I
6. Hasil analisis matrik Grand Strategy dapat diketahui bahwa perusahaan berada pada kuadran III dengan alternative strategi yaitu pengembangan pasar dan produk serta penetrasi terhadap pasar.

B. Saran

1. Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali hendaknya memantau khususnya lingkungan eksternal perusahaan karena perubahan – perubahan yang begitu cepat dan tidak dapat diprediksi sebelumnya sehingga hal ini dapat dijadikan pedoman atau





referensi dalam menetapkan strategi dan untuk memadukan kondisi tersebut dengan kemampuan yang dimiliki. Hal ini dapat dilakukan oleh perusahaan misalnya dengan memantau perkembangan ekonomi khususnya dimana perusahaan itu berada. Berbagai kondisi yang menjadi ancaman bagi perusahaan hendaknya di pakai acuan untuk memecahkan masalah yang dihadapi kemudian hari.

2. Semakin banyaknya tamu – tamu yang ingin mengadakan pertemuan – pertemuan yang berkapasitas besar juga acara pernikahan Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali dituntut untuk bersaing dengan Westin yang notabene mempunyai gedung BICC yaitu gedung pertemuan yang berkapasitas ribuan. Setidaknya upaya Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali adalah membuka sekat gedung Kertagosa A dan B yang menjadikan gedung pertemuan menjadi lebih besar. Dan ini akan berpengaruh dengan adanya daya beli konsumen
3. Untuk memperluas pasar hendaknya Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali lebih mempererat kerjasama dengan wholesalers (travel agen, perusahaan penerbangan, hotel – hotel lain yang satu jaringan dan lain lain) baik lokal maupun luar negeri agar senantiasa memberikan dukungan kepada Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali dengan memproduksi tamu lebih banyak. Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali dapat memperluas pasar sasaran dengan meningkatkan perjalanan – perjalanan ke luar negeri bagi para *sales manager* dalam rangka memperkenalkan dan

memasarkan produk hotel. Meningkatkan kerjasama dengan *The Leading Hotel of The World* sebagai sarana memasarkan produk – produk Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali

4. Pelatihan – pelatihan yang diberikan kepada karyawan sangat perlu meningkatkan keahlian karyawan bagi perusahaan merupakan aset dan cerminan dari sebuah perusahaan. Semakin profesional karyawan dalam menangani pelayanan hal ini akan mempengaruhi kepuasan pelanggan yang kemudian berdampak pelanggan merasa puas dan ingin kembali lagi. Meningat Nusa Dua Beach Hotel & Spa Bali salah satu hotel yang tergolong tua maka karyawan banyak yang sudah berumur.

Oleh karena itu perusahaan hendaknya menggantikan karyawan yang memang sudah tidak produktif dengan karyawan yang masih produktif dan profesional. Untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan perusahaan harus memberikan training berupa bahasa, keahlian dan lain sebagainya yang menunjang jalannya perusahaan.

5. Tantangan yang berupa lingkungan hidup dapat diatasi karena pada dasarnya daerah Bali cukup aman. Hal ini dapat dibuktikan pada peta yang tercantum pada lampiran mengenai letak Bali yang tidak terhubung dengan adanya sumber gempa yang terjadi di Aceh, maupun daerah sekitarnya. Akan tetapi perusahaan harus waspada jika suatu saat terjadi hal - hal demikian sehingga mempunyai strategi tersendiri guna mempertahankan pelanggan karena pengaruh yang terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

Anonim, 2004, *Kesepakatan Kerja Bersama (masa berlaku Januari 2004 – Desember 2005)*, Bali : Nusa Dua Beach Hotel & Spa

Anonim, 2004, *Statistik Ekonomi – Keuangan Negara*, VOL : VII No 1, Bank Indonesia

Arikunto, S., 2002, *Prosedur Penelitian*, Yogyakarta : Rineka Cipto.

Assauri Sofyan, SE, MBA, 1999, *Manajemen Pemasaran, Dasar Konsep dan Strategi*, Cetakan ke 6, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

Candra, Gregorius, 2000, *Strategi dan Program Pemasaran*, Edisi I, Yogyakarta : Andi

Cravens, David W., *Pemasaran Strategis*, Edisi Keempat, Jilid 1, Cetakan 3, 1996, Jakarta : Erlangga.

Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 2001, Yogyakarta : Penerbit Andi.

Jauch, Lawrence R dan William F. Glueck. 1993. *Manajemen Strategis dan Kebijaksanaan Perusahaan*, Jakarta : Erlangga.

Khotijah, Siti, 2004, *Smart Strategi of Marketing, Persaingan Global*, Cetakan ke 1, Bandung : CV. Alfabeta

Kotler, Philip. 1993. *Manajemen Pemasaran (Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian)*, Jilid I, Edisi IV, Jakarta : Erlangga

-----1997, *Manajemen Pemasaran (Analisis, Perencanaan Implementasi, dan Kontrol)*, Jilid II, Edisi Revisi, Jakarta : PT Prehallindo

Lastara, I Made, 1997, *Peraturan Kepariwisata*, Bali : Sekolah Tinggi Pariwisata (STP)

Michaelson, Gerald A., 2004, *Sun Tzu The Art Of War For Managers*, Batam, Interaksara.

Nasir, Moh., Ph.D., *Metode Penelitian*, Jakarta, Cetakan Keempat, Ghaira Indoensia.

Porter, Michael E., 1980. *Strategi Bersaing*, Jakarta : Erlangga.

-----, 1994, *Keunggulan Bersaing*, Jakarta : Binarupa Aksara.

Rangkuti Freddy, 1997, *Riset Pemasaran*, Cetakan 1, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama

-----, 2002, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta : Gramedia Pustaka Tama

Rismiati, E. Catur dan Ig. B. Suratno, 2001, *Pemasaran Barang dan Jasa*, Yogyakarta : Kanisius.

Smith, P.R, 1999, *Great Answer to Tough Marketing Questions : Jawaan Jitu untuk Berbagai Pertanyaan Pemasaran yang sulit*, Jakarta : Erlangga

Sugiyono, 2003, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung, Penerbit CV Alfabeta, Bandung

Sunarto, SE, MM, 2003, *Prinsip-prinsip Pemasaran*, Yogyakarta, Amus Yogyakarta.

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

Swastha, Basu dan Irawan, 2003, *Manajemen Pemasaran Modern*, Yogyakarta Edidi Kedua, Cetakan Keempat Liberty Yogyakarta.

Tjiptono, Fandy, 2000, *Manajemen Jasa*, Yogyakarta : Andi

-----, 1997, *Strategi Pemasaran*, Yogyakarta, Andi Offset.

Wahyudi, Agustibus Sri, MBA, 1996, *Manajemen Strategik*, Jakarta : Binarupa Aksara.