

Konsep, Strategi, dan Implementasi

# Manajemen Pengembangan Bisnis Hotel



Dr. Agung Nurmansyah, Ak.

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113  
Undang-undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta**

1. **Setiap Orang** yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

**Konsep, Strategi, dan Implementasi**

**MANAJEMEN  
PENGEMBANGAN  
BISNIS HOTEL**

**Dr. Agung Nurmansyah, Ak**



# **Konsep, Strategi, dan Implementasi MANAJEMEN PENGEMBANGAN BISNIS HOTEL**

**Diterbitkan pertama kali oleh CV Amerta Media  
Hak cipta dilindungi oleh undang-undang *All Rights Reserved*  
Hak penerbitan pada Penerbit Amerta Media  
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
tanpa seizin tertulis dari Penerbit**

**Anggota IKAPI**  
Cetakan Pertama: Oktober 2022  
15,5 cm x 23 cm  
**ISBN:**  
**978-623-419-143-1**

**Penulis:**  
Dr. Agung Nurmansyah, Ak

**Editor:**  
Rizki Azis Abdullah

**Desain Cover:**  
Moushawi Almahi

**Tata Letak:**  
Ladifa Nanda

**Diterbitkan Oleh:**  
CV. Amerta Media

**NIB. 0220002381476**

Jl. Raya Sidakangen, RT 001 RW 003, Kel, Kebanggan, Kec. Sumbang,  
Purwokerto, Banyumas 53183, Jawa Tengah. Telp. 081-356-3333-24  
Email: [mediaamerta@gmail.com](mailto:mediaamerta@gmail.com)  
Website: [amertamedia.co.id](http://amertamedia.co.id)  
Whatsapp : 081-356-3333-24

Isi di luar tanggung jawab penerbit Amerta Media

# KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Syukur Alhamdulillah, berkat rahmat taufik dan hidayah dari Allah Subhanahu wa ta'ala, penyusunan buku “Konsep, Strategi, dan Implementasi: Manajemen Pengembangan Bisnis Hotel” dapat diselesaikan. Sholawat dan salam untuk Nabi Muhammad saw. Buku ini membahas tentang menyusun kerangka (*formulating*), pelaksanaan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) terhadap keputusan yang strategis suatu bisnis hotel di jamannya yang perlu kita pelajari sebagai ilmu pengetahuan untuk masa yang akan datang.

Perlu disampaikan disini bahwa, buku ini merupakan hasil karya tulis saya ketika menempuh S II di magister Manajemen Universitas Gajah Mada di Yogyakarta yang sengaja penulis siapkan untuk disampaikan pada mahasiswa di kelas-kelas aktif di Universitas Sahid Surakarta. Buku ini yang secara tematik membahas Manajemen Strategik dalam konteks penyusunan strategi di Industri Perhotelan di Surakarta, sehingga pasti dijumpai ada kekurangan. Oleh karena itu, untuk penyempurnaan buku ini diharapkan kritik yang konstruktif dari berbagai pihak.

Mudahan-mudahan buku ini banyak manfaatnya terutama bagi mahasiswa Program Studi Administrasi Bisnis di lingkungan Universitas Sahid Surakarta yang secara langsung menjadi sasaran dari penerbitan buku ini dengan harapan dapat mengerti, memahami, menjelaskan dan mempraktekkan Manajemen Strategik dalam memajukan lembaga dan kualitas pendidikan.

Surakarta, 1 September 2022  
Penulis,

Dr. Agung Nurmansyah, Ak.

# DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> -----	<b>i</b>
<b>TENTANG BUKU</b> -----	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> -----	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b> -----	<b>vi</b>
<b>BAGIAN 1</b>	
PENDAHULUAN -----	1
<b>BAGIAN 2</b>	
KAJIAN LITERATUR -----	7
<b>BAGIAN 3</b>	
PROFIL HOTEL WISATA INDAH -----	25
<b>BAGIAN 4</b>	
ANALISIS MANAJEMEN PENGEMBANGAN BISNIS HOTEL -----	35
<b>BAGIAN 5</b>	
PENUTUP-----	49
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> -----	<b>51</b>

# PENDAHULUAN

## A. LATAR DAN LINGKUP KAJIAN

Krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia pada kuartal pertama tahun 1997, membuat rontoknya perekonomian Indonesia. Mata uang Rupiah mengalami depresiasi lebih kurang 300%, sehingga membuat perubahan yang drastis terhadap sektor ekonomi kemudian merembet ke sektor politik, sektor sosial dan kemudian ke sektor lingkungan industri. Dampak dari krisis ekonomi dapat terlihat, pada tahun 1996 jumlah penduduk di bawah ambang kemiskinan tercatat 22,5 juta jiwa dan meningkat menjadi 52,5 juta jiwa pada pertengahan 1998. Menjelang akhir tahun 1999, jumlah penduduk miskin sudah di atas 80 juta jiwa. Kondisi ini diikuti oleh menurunnya pendapatan per kapita hingga di bawah 430 dollar AS per tahun (Kompas, 16 Januari 2000). Disamping itu, pertumbuhan PDB pada tahun 1998 sebesar minus 13,68%. Itu berarti bahwa nilai barang dan jasa yang diproduksi di Indonesia mengalami penurunan yang sangat besar dari tahun sebelumnya. Pertumbuhan minus PDB tersebut, membuat bertambahnya jumlah pengangguran di Indonesia menjadi 36 Juta jiwa, ditambah lagi ada sebanyak 2,5 juta sampai 3,5 juta pekerja yang masuk pasar tenaga kerja pada setiap tahunnya (Kompas, 24 Februari 2000).

Dampak dari pengangguran yang disebabkan oleh krisis ekonomi tersebut menyebabkan masalah sosial. Pengangguran yang berkepanjangan menimbulkan efek psikologis yang buruk terhadap diri penganggur dan keluarganya. Dampak yang sangat kentara adalah kerusuhan yang terjadi di Indonesia yang terkenal dengan sebutan

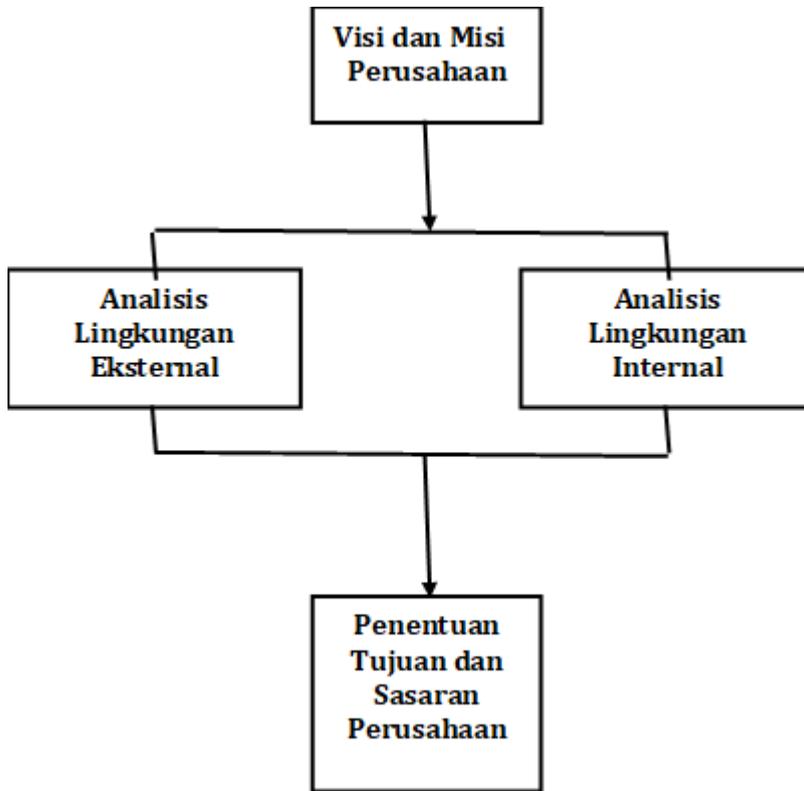
kerusuhan 14-15 Mei, yang menghancurkan kota-kota seperti Jakarta, Pekalongan, Solo dan kota-kota lainnya.

Perubahan-perubahan pada lingkungan Ekonomi, Sosial, dan Politik tersebut sangat terasa di beberapa daerah terutama bagi daerah yang terkena kerusuhan. Kota Solo yang merupakan salah satu kota yang terkena kerusuhan, merupakan kota industri dan kota budaya (pariwisata). Di kota Solo banyak terdapat hotel-hotel dengan kelas melati sampai dengan hotel bintang empat. Dengan terjadinya kerusuhan dua kali di kota Solo, membuat semakin terpuruknya kepariwisataan di kota Solo. Sehingga membuat pemilik hotel harus berpikir ulang tentang strategi baru untuk menanggulangi penurunan tingkat hunian pada saat sekarang dan dimasa yang akan datang. Karena perubahan dari lingkungan Ekonomi, Politik, Sosial yang kemudian menjalar ke lingkungan industri perhotelan, menyebabkan perubahan ke lingkungan strategik baru yang akan mempengaruhi strategi dan kebijakan di masa sekarang dan masa yang akan datang. Sebab menurut perkiraan Suseno, Industri pariwisata Solo dapat berjalan normal seperti semula sekitar tahun 2002 (Solopos, 13 Februari 2000)

Para pemilik hotel di kota Solo mau tidak mau harus membuat strategi yang baru yang sesuai dengan keadaan atau lingkungan yang mempengaruhi strategi yang akan diterapkannya. Pembuatan strategi ini sangat penting karena asumsi-asumsi yang digunakan dalam pembuatan strategi yang terdahulu telah berubah sedemikian drastis. Untuk itu dalam hal ini, penulis ingin memformulasi strategi hotel Wisata Indah di Solo, dengan harapan strategi tersebut sesuai dengan perubahan lingkungan yang baru. Di mana lingkungan yang baru tersebut berpengaruh terhadap tingkat persaingan bisnis hotel di solo yang terjadi di masa sekarang dan di masa yang akan datang.

## **B. TEORI DAN METODOLOGI**

Metodologi penelitian yang digunakan dalam kajian ini diambil dari bagan perencanaan strategi unit usaha yang dikemukakan oleh Kotler (1997) yang telah dimodifikasi. Bagan perencanaan strategis tersebut adalah:



**Gambar 1.1 Bagan Metodologi Penelitian**

Dari bagan diatas, perencanaan strategis terdiri dari empat langkah yang saling terkait. Langkah tersebut adalah:

### **1. Visi dan Misi Bisnis**

Setiap perusahaan pasti mempunyai Visi yang akan menjadi arah dari perusahaan. Visi merupakan suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang diciptakan belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang akan diwujudkan yang belum pernah alami sebelumnya, sedangkan Misi bisnis penting dalam memberikan arah kemana perusahaan itu akan bersaing, siapa pesaing, teknologi yang akan digunakan dan siapa konsumen yang akan dilayani.

## **2. Analisis lingkungan Eksternal dan Internal**

Dalam analisis eksternal akan diketahui peluang yang akan didapat oleh perusahaan dan ancaman yang mungkin datang dari luar lingkungan perusahaan, sedangkan analisis internal digunakan untuk mengetahui kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

## **3. Penentuan Tujuan dan Sasaran Perusahaan**

Setelah kita menentukan kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan tujuan dan sasaran perusahaan. Tujuan merupakan pernyataan luas tentang apa yang akan diwujudkan oleh organisasi atau perusahaan. Sasaran merupakan target jangka panjang yang secara spesifik diharapkan oleh organisasi untuk mencapai dalam jangka tertentu. Tujuan rumusnya lebih luas daripada sasaran. Tujuan seperti meningkatkan penjualan, melindungi pangsa pasar. Sasaran berupa pencapaian laba jangka pendek berupa 20% dari penjualan dan lain-lain. Sasaran tersebut tergantung dari manajemen yang mengelola perusahaan.

## **4. Formulasi Strategi Perusahaan**

Dalam formulasi strategi perlu adanya kesesuaian antara tujuan dan sasaran yang akan dicapai oleh perusahaan dengan strategi yang akan dijalankan oleh perusahaan tersebut. Penentuan strategi perusahaan dalam penulisan ini menggunakan analisis External Factor Evaluation (EFE) dan Internal Factor Evaluation (IFE) matrix. Setelah memecahkan masalah lingkungan dengan EFE dan IFE (memberikan bobot tertimbang masing-masing analisis), kemudian menentukan strategi menggunakan matrik internal eksternal yang dikembangkan dari model General Elektrik (GE). Dari analisis ini akan menentukan strategi apa sebaiknya digunakan oleh perusahaan, sedangkan untuk mengurangi subyektif dari EFE dan IFE, hasil dari EFE dan IFE dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya dan dimasukkan ke dalam matrik tersendiri yang disebut dengan Competitive Profile Matrix (CPM Matrix).

### C. TEKNIS ANALISIS DATA

Sumber data yang akan dikumpulkan bersifat kualitatif dan kuantitatif, dengan menggunakan cara sebagai berikut:

1. Data Primer, adalah data yang diperoleh langsung dari perusahaan seperti jumlah hunian, kapasitas hunian, strategi yang diterapkan sekarang, laporan keuangan. Kesemua data tersebut akan dimanfaatkan untuk memformulasikan strategi yang sesuai dengan lingkungan bisnis perusahaan.
2. Data Sekunder, adalah data yang diperoleh melalui daftar pustaka yang dilakukan untuk mendukung data primer.



# KAJIAN LITERATUR

## A. MANAJEMEN STRATEGIK

### 1. Pengertian Manajemen Strategik

Dalam situasi lingkungan yang penuh dengan dinamika ini, manajemen berusaha harus dapat menciptakan organisasi yang dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan dan dalam saat yang bersamaan dapat pula bersaing secara efektif dalam konteks lokal, regional bahkan dalam konteks global. Dengan kata lain dunia usaha kini dituntut untuk mengembangkan strategi yang yang antisipatif terhadap kecenderungan-kecenderungan baru guna mencapai dan mempertahankan posisi bersaingnya.

Strategi yang antisipatif sendiri merupakan fungsi keputusan-keputusan yang menghubungkan lingkungan tempat perusahaan melakukan kegiatan, sumber-sumber daya yang dimiliki yang siap melayani, serta harapan dan tujuan yang ingin dicapai demi kelangsungan hidupnya. Strategi yang antisipatif mencoba untuk menyelaraskan perubahan eksternal yang terjadi dengan kondisi internal perusahaan yang direpresentasikan oleh sumberdaya, kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki.

Manajemen strategi menurut Purnomo dan Zulkieflimansyah (1996) adalah sebuah proses yang menggabungkan seni, keahlian dan ilmu sekaligus yang harus dikuasai manajemen perusahaan untuk mencermati, memahami, dan menganalisa perusahaan sebagai sebuah entitas atau sistem yang integral, bukan terkotak-kotak pada kerajaan kecil atau fungsi dan divisinya sendiri-sendiri. Manajemen harus memandang organisasi sebagai satu kesatuan yang senantiasa serasi

dan seirama dengan lingkungannya demi terciptanya suatu keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Sedangkan menurut Pearce dan Robinson (1996) mendefinisikan manajemen strategik sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengertian Strategy formulation disini merupakan pemilihan strategi jangka panjang untuk bertindak dan bersaing dengan tujuan memberikan jalur menuju sukses dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan strategy implementation mengacu pada tindakan-tindakan yang akan diambil dalam menerapkan strategi yang telah dirumuskan. Rumusan strategi telah dinyatakan dalam bentuk kebijakan-kebijakan yang dituangkan dalam program-program organisasi.

## **2. Tingkatan Dalam Penyusunan Strategi**

Strategi Organisasi intinya adalah berisi tentang bagaimana membawa perusahaan sekarang ini berada didalam keadaan yang diinginkan oleh manajemen, untuk mencapai tujuan. Meskipun strategi merupakan suatu konsep yang komprehensif, tetapi strategi dapat diformulasikan serta diterapkan pada berbagai macam tingkatan dalam organisasi dan aktivitas perusahaan.

Menurut Thompson dan Strickland (1996) menyatakan bahwa tingkatan perencanaan strategi dapat dibagi menjadi empat tingkatan, yaitu:

### **a. Corporate Strategy**

Merupakan overall managerial game plan untuk seluruh perusahaan yang tergabung di dalam satu korporasi, yang memayungi seluruh bisnis unit. Strategi ini berhubungan dengan pengalokasian dan pengelolaan sumber daya untuk mencapai misi dan tujuan organisasi yang menyeluruh dan menghasilkan sinergi dalam membentuk competitive advantage perusahaan.

### **b. Business Strategy**

Adalah strategi untuk bisnis unit yang mengacu kepada managerial game plan, strategi ini juga merupakan corporate strategy bagi perusahaan yang hanya memiliki single business unit. Titik berat strategi bisnis ini adalah bagaimana membangun dan memperkuat posisi bersaing perusahaan di pasar untuk jangka panjang.

### **c. *Functional Strategi***

Merupakan strategi di masing-masing divisi yang terpisah di dalam organisasi perusahaan untuk mendukung strategi bisnis dan untuk mencapai objectives performance divisi, misalnya strategi di divisi pemasaran, divisi keuangan, divisi produksi dan sebagainya. Primary role dari strategi fungsional ini adalah untuk mendukung strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan untuk memperoleh keunggulan bersaing.

### **d. *Operating Strategy***

Adalah strategi unit operasional yang merupakan pendekatan inisiatif dalam aktivitas yang lebih spesifik dan lebih sempit dari unit-unit operasional harian, agar sasaran unit-unit operasional dapat tercapai.

## **B. BISNIS PERHOTELAN**

Sebelum kita mengetahui tentang strategi yang diterapkan dalam bisnis perhotelan, kita harus mengetahui definisi hotel lebih dulu. Pada prinsipnya hotel adalah salah satu bentuk perdagangan jasa. Jasa adalah suatu aktivitas yang memberikan manfaat dan ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak yang lain dalam bentuk tidak nyata (intangible) dan tidak menimbulkan pemindahan kepemilikan, seperti halnya terjadi pada produk manufaktur (Philip Kotler, [1997]). Sebagai industri jasa setiap pengusaha hotel akan berusaha memberikan pelayanan yang maksimal bagi para tamunya. Menurut hukum, hotel adalah penginapan yang diwajibkan memenuhi aturan yang berlaku dalam menawarkan penginapan, makan dan perlindungan atas barang bawaan pada tamunya. Secara fisik hotel adalah bangunan yang terdiri dari beberapa ruangan yang digunakan oleh tamu untuk beberapa saat serta menyediakan jasa serta fasilitas yang dibutuhkan oleh tamu. Dalam perkembangannya sebuah hotel saat ini bisa memiliki banyak sekali kamar hunian, baik yang berlokasi di tempat keramaian tertentu, di alam pegunungan atau bahkan di pinggir laut. Namun demikian pada umumnya sebuah hotel tetap akan mendasarkan diri pada aspek-aspek kebutuhan pokoknya.

Hotel dapat diklasifikasikan sebagai transiter (yang dapat disinggahi untuk sementara waktu saja seperti motel, losmen, wisma atau apapun, merupakan turunan dari penginapan atau yang dioperasikan utamanya untuk memberikan akomodasi bagi para

pejalan atau traveller), residensial (kediaman tetap seperti), atau semi residensial (kediaman setengah tetap) menurut permanen-tidaknya tamu hotel yang bersangkutan. Tamu hotel dapat dikelompokkan sebagai tamu transiter dan tamu terminal. Tamu transiter adalah tamu yang melakukan perjalanan, sedangkan tamu terminal adalah tamu yang telah mencapai tujuan. Hotel dalam melayani kedua tipe tamu ini untuk beberapa tingkatan tertentu, tetapi pengklasifikasiannya sebagai transiter, residensial atau semi residensial sangat dipengaruhi oleh sumber bisnis utama atau strategi sebuah hotel dalam memilih tamu yang akan dilayaninya.

Disamping itu, hotel dapat dibagi menjadi beberapa segmentasi dengan tujuan bahwa setiap segmen yang akan dilayani membutuhkan strategi khusus untuk memenangkan persaingan. Segmentasi tersebut menurut Darminto dan Suryo (2000) adalah:

### **1. Hotel Ekonomi**

Hotel ekonomi adalah hotel yang menyediakan kebutuhan dasar pengunjung dan ruangan yang bersih dan nyaman dan dekorasi yang secara umum dapat diterima oleh tamu (jasa dan fasilitas yang disediakan adalah bentuk dasar). Dengan anggaran yang terbatas seorang tamu dapat menikmati fasilitas yang disediakan hotel ini. Guna mengoptimalkan operasi, hotel ekonomi mempekerjakan karyawan yang relatif sedikit dengan gaji yang relatif rendah. Hotel ekonomis biasanya terletak berada di tempat yang tidak strategis, hanya untuk sekedar singgah secara insidental.

### **2. Hotel Melati**

Hotel melati adalah hotel dengan nuansa modern dan mendasarkan diri pada unsur komersial. Di samping itu dekorasi yang nyaman, sebuah hotel melati yang tradisional biasanya juga menyediakan jenis makanan yang khas dengan pelayanan yang tradisional pula. Pengunjung yang datang sudah memiliki tingkatan (kelas) tertentu, sehingga nuansa kemewahan yang khas sudah tampak dalam hotel kelas ini. Pengelolaan yang profesional sudah ada dalam hotel melati dan berada dalam lokasi yang strategis.

### **3. Hotel Bintang**

Hotel bintang adalah hotel dengan nuansa modern, komersial, dan berusaha bersaing dengan hotel eksekutif. Hotel bintang biasanya

menawarkan jasa dan fasilitas dengan tarif bersaing. Hotel tipe ini menawarkan nuansa kamar hunian yang luas dengan berbagai fasilitas dan dekorasi yang sangat nyaman. Profesionalisme pengelola sudah dibutuhkan dalam hotel ini, di samping karyawan yang cukup terlatih dan cakap.

#### **4. Hotel Eksekutif**

Ciri dari hotel ini adalah adanya nuansa kemewahan atau mendekati kemewahan dengan dekorasi dan kenyamanan yang menjanjikan. Hotel jenis ini memerlukan pengelolaan yang profesional dan karyawan yang terlatih. Hotel eksekutif sering juga disebut dengan hotel kelas satu atau hotel superior. Tarif hotel eksekutif ini mengimbangi tingkatan eksekutif di suatu negara, di samping itu juga tergantung pada pasar, lokasi dan tipe akomodasi yang disajikan.

#### **5. Hotel Mewah**

Hotel mewah sudah menunjukkan unsur standar kemewahan tertentu, baik dari segi kemewahan maupun kenyamanan. Tingkat kebersihan dan efisiensi yang tinggi, staf terlatih khusus, kompeten dan sopan, dengan makanan dan minuman yang berkualitas sangat khusus pula. Tarif hotel mewah ini adalah tarif khusus, tergantung pasar, lokasi dan tipe akomodasi yang disediakan. Jasa dan fasilitas yang disediakan sangat khusus sehingga para tamu merasa bahwa dirinya adalah raja dengan reputasi pribadi (privasi) yang sangat diperhatikan.

### **C. VISI DAN MISI**

Untuk memfokuskan aktivitas organisasi diperlukan arah yang jelas untuk dituju oleh organisasi di masa depan. Visi organisasi memberikan gambaran kondisi yang akan dicapai oleh organisasi di masa depan melalui misi yang telah dipilih oleh perusahaan. Visi menurut Mulyadi (1998) adalah suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang kita ciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang akan kita wujudkan yang belum pernah kita alami sebelumnya.

Tanpa arah umum yang akan dituju di masa depan, misi organisasi yang telah ditetapkan tidak akan membawa organisasi ke

arah manapun. Oleh karena organisasi terdiri dari spesifik, yang memiliki gambaran umum arah yang akan dituju bersama oleh anggota organisasi. Dengan visi, masing-masing anggota organisasi dapat memberikan kontribusi sesuai dengan spesialisasi masing-masing dalam mewujudkan apa yang digambarkan dalam visi organisasi.

Untuk merumuskan visi suatu perusahaan, menurut Mulyadi (1998) diperlukan suatu kemampuan untuk: (1) trendwatching, dan (2) envisioning. Trend watching adalah kemampuan kita untuk mengamati trend perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang. Envisioning adalah kemampuan kita untuk merumuskan visi berdasarkan hasil pengamatan terhadap trend perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang.

Sedangkan Misi menurut Mulyadi (1998) adalah jalan pilihan (the chosen track) suatu organisasi untuk menyediakan produk atau jasa bagi customernya. Perumusan misi adalah suatu usaha untuk menyusun peta perjalanan. Setiap organisasi menjalani kehidupan di dunia yang tidak berpeta (uncharting World). Oleh karena itu, kemampuan organisasi untuk membuat peta secara akurat menggambarkan dunia yang dimasuki, memberikan kesempatan bagi organisasi tersebut untuk menyediakan produk/jasa yang memenuhi kebutuhan customer-nya, sehingga kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi terjamin.

Untuk merumuskan suatu misi berdasarkan asumsi tentang lingkungan yang dihadapi oleh organisasi dengan cara dengan mencari jawaban atas lima pertanyaan berikut ini (Mulyadi, [1998]):

1. Asumsi terhadap lingkungan yang akan dilayani oleh organisasi?
2. Kebutuhan apa yang kita penuhi?
3. Siapa customer kita?
4. Dalam bisnis apa kita berada?
5. Apa yang terbaik kita lakukan dalam bisnis tersebut?

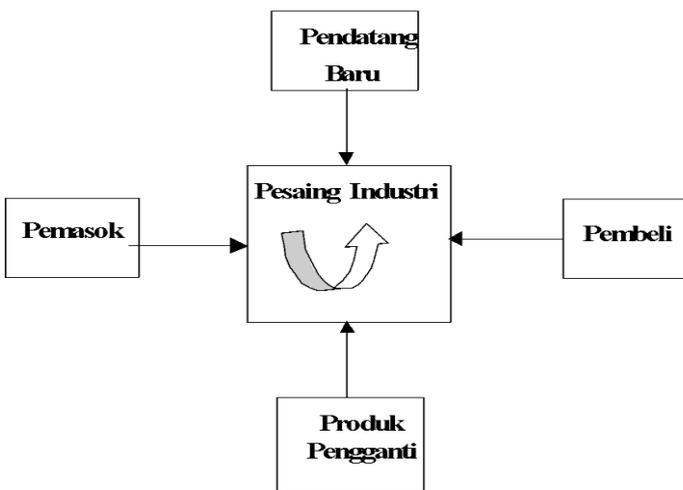
#### **D. LINGKUNGAN EKSTERNAL**

Setiap perusahaan dalam setiap industri tumbuh dan berkembang dengan kekuatan lingkungan dan kondisi yang berbeda-beda. Perusahaan harus memahami kekuatan lingkungan yang dapat mempengaruhi strategi dan operasi perusahaan. Lingkungan perusahaan ditunjukkan oleh kekuatan eksternal maupun faktor-

faktor atau kondisi yang berdampak pada strategi, keputusan maupun tindakan yang diambil perusahaan. Analisis lingkungan eksternal ini penting artinya dalam formulasi strategi.

Menurut Setiawan dan Zulkieflimansyah (1996) lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan industri. Sedangkan lingkungan industri jauh lebih penting dan lebih menentukan aturan persaingan dibandingkan dengan analisis lingkungan Umum. Karena kekuatan lingkungan umum dalam mempengaruhi persaingan sifatnya relatif. Artinya, jika terjadi perubahan dalam lingkungan umum seperti faktor ekonomi yang terkena pengaruh akibat perubahan tersebut bukan hanya sebuah perusahaan, melainkan semua perusahaan yang ada dalam suatu industri.

Jika pengertian lingkungan dipersempit menjadi lingkungan industri, maka intensitas persaingan dalam suatu industri bukanlah merupakan masalah kebetulan atau nasib buruk. Sebaliknya, persaingan di dalam suatu industri berakar dari struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalannya di luar perilaku-perilaku pesaing yang ada. Jika disederhanakan, keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok menurut Michael E. Porter (Setiawan, Zulkieflimansyah, 1996).



**Five Forces**

Untuk lebih jelasnya kelima faktor kekuatan persaingan tersebut maka berikut ini dijelaskan masing-masing komponen:

### **1. Ancaman Masuknya Pendetang Baru**

Pendetang baru dalam industri biasanya dapat mengancam pesaing yang ada. Hal ini disebabkan karena pendatang baru sering membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar, serta seringkali pula memiliki sumberdaya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya meningkat sehingga mengurangi kemampulabaan. Selain itu, adanya pendatang baru dapat memaksa perusahaan yang sudah ada untuk lebih efektif dan efisien serta belajar untuk bersaing dalam dimensi baru. Terdapat beberapa hambatan untuk memasuki industri atau entry barrier. Diantaranya adalah sebagai berikut:

#### **a. Skala Ekonomi**

Yang dimaksud dengan skala ekonomi adalah bertambahnya jumlah barang yang diproduksi dalam suatu periode sehingga mengakibatkan biaya produksi per unit menjadi turun. Skala ekonomi ini menghalangi masuknya pendatang baru dengan cara memaksa untuk masuk pada skala besar dan mengambil resiko menghalangi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dengan konsekuensi akan beroperasi dengan tingkat biaya tidak menguntungkan.

#### **b. Diferensiasi Produk**

Diferensiasi produk artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merek dan loyalitas pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk di masa lampau, atau sekedar merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada.

#### **c. Persyaratan Modal**

Kebutuhan untuk melakukan investasi sumber daya keuangan yang besar dapat bersaing menciptakan suatu hambatan masuk, khususnya apabila modal yang diperlukan untuk pengeluaran tidak dapat diterima kembali. Persyaratan modal yang besar membatasi kelompok dari pendatang yang mungkin masuk.

#### **d. Biaya Peralihan Pemasok**

Hambatan masuk tercipta dengan adanya biaya peralihan pemasok, yaitu biaya yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindahan dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Jika biaya peralihan tinggi, maka pendatang baru harus menawarkan penyempurnaan yang besar dalam hal biaya atau prestasi agar pembeli mau beralih dari pemasok lama.

#### **e. Akses ke Saluran Distribusi**

Hambatan masuk dapat ditimbulkan dengan adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya bilamana saluran distribusi untuk produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang sudah mapan, perusahaan baru harus membujuk saluran tersebut agar menerima produknya melalui cara-cara penurunan harga, kerjasama periklanan dan sebagainya yang tentu saja berimplikasi terhadap turunnya laba. Makin terbatas saluran pedagang besar atau pengecer untuk suatu produk dan makin banyak pesaing atau pengecer untuk suatu produk dan makin banyak pesaing yang telah mengikat saluran ini, jelas akan semakin berat usaha untuk masuk ke dalam industri.

#### **f. Kebijakan Pemerintah**

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup masuknya industri dengan melakukan pengendalian dan pengawasan, seperti perjanjian lisensi dan batasan-batasan pada akses ke bahan baku. Pemerintah juga dapat memainkan peran tidak langsung seperti standar polusi udara dan peraturan lainnya.

#### **g. Hal-hal lain**

Perusahaan yang telah mapan mungkin mempunyai keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk, tidak peduli berapapun besarnya dan berapapun pencapaian skala ekonomis pendatang baru ini. Keunggulan-keunggulan yang paling penting diantaranya adalah penguasaan yang menguntungkan atas bahan baku, lokasi yang menguntungkan, subsidi pemerintah serta kurva pengalaman dan belajar.

### **2. Tingkat Rivalitas Diantara Para Pesaing Yang Ada**

Rivalitas di kalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan

pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya dan dengan demikian dapat mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut. Dalam arti, perusahaan-perusahaan tersebut saling tergantung satu sama lain. Intensitas persaingan antar perusahaan merupakan fungsi dari beberapa faktor seperti:

- a. Adanya beberapa pesaing yang seimbang.
- b. Pertumbuhan industri yang lambat.
- c. Kurangnya diferensiasi.
- d. Pertambahan kapasitas yang tinggi.
- e. Pesaing yang berbeda-beda.
- f. Hambatan pengunduran diri yang tinggi.

### **3. Tekanan Dari Produk Pengganti**

Semua perusahaan dalam suatu industri dalam pengertian yang luas bersaing dengan produk pengganti. Walaupun karakteristiknya berbeda, barang substitusi dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama. Ancaman dari produk substitusi ini kuat jika konsumen dihadapkan pada sedikitnya switching cost dan jika produk substitusi tersebut mempunyai harga yang lebih murah atau kualitasnya sama bahkan lebih tinggi dari produk-produk suatu industri.

### **4. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli**

Para pembeli biasanya akan membeli barang dengan harga termurah yang dapat diperolehnya. Untuk mengurangi biaya mereka, biasanya pembeli meminta kualitas yang lebih tinggi, pelayanan yang lebih baik, serta yang lebih penting harga yang lebih murah. Tindakan ini akan menyebabkan persaingan yang kuat diantara perusahaan yang ada dalam suatu industri yang sama. Biasanya kekuatan tawar menawar pembeli meningkat jika situasi berikut terjadi:

- a. Pembeli membeli dalam jumlah besar.
- b. Produk yang dibeli adalah produk standar dan tidak terdiferensiasi.
- c. Pembeli memperoleh laba yang rendah.
- d. Produk industri adalah tidak terlalu penting untuk produk atau jasa pembeli.

- e. Pembeli menempatkan suatu ancaman melakukan integrasi ke hulu untuk membuat produk industri.

### **5. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok**

Pemasok dapat menekan perusahaan yang ada dalam suatu industri dengan cara menaikkan harga serta menurunkan kualitas barang yang dijualnya. Jika perusahaan tidak dapat menutupi kenaikan biaya melalui struktur harganya, maka kemampuan perusahaan tersebut dapat menurunkan karena tindakan pemasok tadi. Pemasok memiliki tawar menawar jika:

- a. Didominasi oleh sedikit perusahaan.
- b. Produknya adalah unik
- c. Industri tersebut bukanlah pelanggan yang terpenting dari pemasok.
- d. Pemasok memperlihatkan ancaman untuk melakukan integrasi hilir.

Untuk menganalisa dan menilai lingkungan eksternal digunakan External Factor Evaluation (EFE) Matrix. Di dalam membuat EFE matrik ini, kita perlu mengetahui dan mengevaluasi lingkungan eksternal perusahaan yaitu lingkungan industrinya. Setidaknya ada lima langkah dalam pembuatan matrik ini sebagaimana diungkapkan oleh Fred David (Setiawan, Zulkieflimansyah, 1996):

1. Karena EFE ini menyangkut lingkungan eksternal, maka pertamanya kita membuat daftar dari faktor-faktor penting dari lingkungan eksternal yang menjadi peluang maupun ancaman bagi perusahaan.
2. Untuk setiap faktor di atas kita kemudian menentukan bobot atau timbangannya (weight), dimulai dari 0,0 untuk bobot yang sangat tidak penting sampai 1,0 untuk faktor yang sangat penting. Bobot atau timbangan ini menyatakan seberapa penting dari setiap faktor tersebut dalam industri di mana perusahaan tersebut berada. Dan perlu dipertimbangkan bahwa total dari seluruh bobot atau timbangan tersebut harus sama dengan 1,0.
3. Selanjutnya sebagaimana pada langkah ke 2, masing-masing faktor juga diberikan peringkat mulai dari angka 1 sampai 4. Peringkat ini menggambarkan seberapa besar efektifitas strategi yang sekarang dalam merespon dari berbagai faktor eksternal tadi. Nilai 1 jika perusahaan merespon dengan sangat buruk. Nilai 2 jika respon

perusahaan sama saja dengan rata-rata perusahaan lain yang berada dalam industri. Nilai 3 jika respon perusahaan terhadap faktor-faktor eksternal tadi lebih baik jika dibandingkan dengan respon perusahaan lain yang berada di dalam industri. Selanjutnya nilai 4 diberikan jika respon perusahaan terhadap lingkungan eksternal sangat baik dan optimal.

4. Pada langkah ini, setiap bobot atau timbangan pada langkah kedua dikalikan dengan peringkat yang telah ditentukan pada langkah tiga untuk mendapatkan nilai tertimbang (weighted score).
5. Jumlahkan nilai tertimbang untuk setiap variabel untuk mengetahui total nilai tertimbang untuk perusahaan tersebut.

## **E. LINGKUNGAN INTERNAL**

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan (Setiawan & Zulkieflimansyah, 1996), sedangkan analisis internal organisasi menurut Pearce & Robinson (1996) adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor strategis internal yang dimiliki organisasi pada saat ini, dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran kekuatan dan kelemahan utama yang dimiliki organisasi untuk mengembangkan strategi yang efektif di masa yang akan datang.

Untuk mengembangkan strategi yang efektif diperlukan penilaian internal perusahaan yang mendalam dan sistematis dengan langkah-langkah sebagai berikut (Pearce, Robinson, 1996):

1. Mengidentifikasi faktor-faktor strategik internal organisasi (dengan menggunakan analisis unit fungsional).
2. Mengevaluasi faktor-faktor strategik internal tersebut dengan cara membandingkannya dengan standar tertentu untuk menentukan faktor-faktor mana yang menjadi kekuatan atau kelemahan internal organisasi.

Hasil identifikasi faktor-faktor internal organisasi dapat digunakan sebagai dasar dalam penyusunan strategi yang dapat dilaksanakan untuk meningkatkan efektifitas organisasi.

Untuk menganalisa dan menilai lingkungan internal digunakan Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix. Di dalam membuat IFE matrik

ini, kita perlu mengetahui dan mengevaluasi lingkungan Internal. Setidaknya ada lima langkah dalam pembuatan matrik ini sebagaimana diungkapkan oleh Fred David (Setiawan, Zulkieflimansyah, 1996):

1. Karena IFE ini menyangkut lingkungan internal, maka pertamanya kita membuat daftar dari faktor-faktor penting dari lingkungan internal yang menjadi kekuatan maupun kelemahan bagi perusahaan.
2. Untuk setiap faktor di atas kita kemudian menentukan bobot atau timbangannya (weight), dimulai dari 0,0 untuk bobot yang sangat tidak penting sampai 1,0 untuk faktor yang sangat penting. Bobot atau timbangan ini menyatakan seberapa penting dari setiap faktor tersebut dalam industri dimana perusahaan tersebut berada. Dan perlu dipertimbangkan bahwa total dari seluruh bobot atau timbangan tersebut harus sama dengan 1,0.
3. Selanjutnya sebagaimana pada langkah ke 2, masing-masing faktor juga diberikan peringkat mulai dari angka 1 sampai 4. Peringkat ini menggambarkan seberapa besar efektifitas strategi yang sekarang dalam merespon dari berbagai faktor Internal tadi. Nilai 1 jika perusahaan merespon dengan sangat buruk. Nilai 2 jika respon perusahaan sama saja dengan rata-rata perusahaan lain yang berada dalam industri. Nilai 3 jika respon perusahaan terhadap faktor-faktor Internal tadi lebih baik jika dibandingkan dengan respon perusahaan lain yang berada di dalam industri. Selanjutnya nilai 4 diberikan jika respon perusahaan terhadap lingkungan internal sangat baik dan optimal.
4. Pada langkah ini, setiap bobot atau timbangan pada langkah kedua dikalikan dengan peringkat yang telah ditentukan pada langkah tiga untuk mendapatkan nilai tertimbangannya (weighted score).
5. Jumlahkan nilai tertimbang untuk setiap variabel untuk mengetahui total nilai tertimbang untuk perusahaan tersebut.

Agar kesan subjektif dari EFE dan IFE matrik bisa sedikit dikurangi, alangkah baiknya jika hasil-hasil tersebut dibandingkan pula dengan pesaing-pesaingnya dan dimasukkan ke dalam sebuah matrik tersendiri yang oleh Fred David disebut sebagai competitive Profile Matrix (Purnomo, Zulkieflimansyah, [1996]).

## **F. FORMULASI TUJUAN DAN SASARAN PERUSAHAAN**

Setelah mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman, maka perusahaan merumuskan tujuan dan sasaran yang akan dicapai oleh perusahaan. Tujuan perusahaan menurut Mulyadi dan Setyawan (1999) adalah pernyataan luas tentang apa yang akan diwujudkan oleh organisasi. Tujuan menunjukkan arah menyeluruh yang akan dituju oleh organisasi, seperti meningkatkan pendapatan atau penjualan, meningkatkan laba, melindungi pangsa pasar, mendiversifikasi, atau meningkatkan kualitas. Tujuan merupakan penjabaran dari visi organisasi.

Secara umum tujuan dibagi menjadi dua yaitu tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek adalah sasaran usaha yang diupayakan oleh perusahaan untuk dicapai biasanya dalam kurun waktu satu atau dua tahun. Sedangkan tujuan jangka panjang adalah sasaran usaha yang diupayakan oleh perusahaan untuk dicapai dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun (Setiawan, Zulkieflimansyah, 1996)

Sedangkan sasaran menurut Mulyadi dan Setyawan (1999) adalah target jangka panjang yang secara spesifik diharapkan oleh organisasi untuk mencapai dalam jangka waktu tertentu. Contoh, jika tujuan jangka panjang adalah meningkatkan penjualan, sasaran yang berkaitan adalah mencapai total pendapatan penjualan sebesar Rp. 500.000.000 per tahun pada tahun 2001. Tanpa sasaran untuk mengoperasionalkan tujuan, manajer dan karyawan hanya memiliki panduan umum yang kabur untuk pengambilan keputusan, meskipun sasaran sendiri bukan merupakan akhir suatu perjalanan.

## **G. FORMULASI STRATEGI**

Setelah perusahaan menentukan tujuan dan sasaran yang akan dicapai, kemudian perusahaan menentukan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Strategi menurut Mulyadi dan Setyawan (1999) adalah cara yang dipilih oleh manajemen puncak untuk mewujudkan suatu hasil yang sesuai dengan visi, melalui misi organisasi. Untuk menentukan strategi dalam penulisan ini digunakan matrik internal eksternal yang dikembangkan dari model general elektrik (GE-Model).

## H. MATRIK INTERNAL EKSTERNAL (IE)

Matrik internal eksternal ini dikembangkan dari model General Electric. Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan dari model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

**Gambar 2.2 Matrik Internal eksternal dari Model GE**  
**Kekuatan Internal Bisnis**

	Tinggi	Rata-rata	Lemah
Tinggi	1. <b>Growth</b> Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2. <b>Growth</b> Konsentrasi melalui integrasi Horizontal	3. <b>Retrenchment</b> <i>Turnaround</i>
Daya Tarik Industri	4. <b>Stability</b> Hati-hati	5. <b>Growth</b> Konsentrasi melalui integrasi Horizontal  <b>Stability</b> Tak ada perubahan profit strategi	6. <b>Retrenchment</b> <i>Captive Company</i> Atau Divestment
Rata-rata			
Rendah	7. <b>Growth</b> Diversifikasi Konsentrik	8. <b>Growth</b> Diversifikasi Konglomerat	9. <b>Retrenchment</b> Likuidasi

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

1. Growth strategi yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1,2, dan 5) atau diversifikasi (sel 7 dan 8).
2. Stability strategi adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.

3. Retrenchment strategi (sel 3, 6, dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel IE matrik tersebut di atas, berikut ini akan dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut.

### **1. Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategi*)**

Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat profit dari *large-scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan.

### **2. Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi**

Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil kajian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerja. Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1,2,5,7, dan 8.

### **3. Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal (sel 1)**

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara backward integration (mengambil alih fungsi supplier) atau dengan cara forward integration (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (high market share) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Integrasi vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal.

### **4. Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal (Sel 2 dan 5)**

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk jasa. Jika perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuan adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan economic of scale baik di produksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan ini berada dalam moderate attractive industry, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuan relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Perusahaan dalam sel ini, dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau joint ventures dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

### **5. Diversifikasi Konsentris (sel 7)**

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi competitive position sangat kuat tetapi nilai daya tariknya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran baik.

## **6. Diversifikasi Konglomerat**

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi competitive position yang tidak begitu kuat dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki competitive position rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan ini lebih pada sinergi finansial daripada product market synergy (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentrasi).

# PROFIL HOTEL WISATA INDAH

## A. SEJARAH DAN PERKEMBANGAN PERUSAHAAN

Hotel Wisata Indah merupakan hotel dengan klasifikasi kelas bintang satu. Hotel tersebut didirikan pada tahun 1986 oleh Bapak Kasdadi di Solo. Hotel Wisata Indah terletak di tepi jalan Slamet Riyadi nomor 173 (Pasar Pon), yang merupakan hotel di tengah-tengah atau pusat kota Solo. Disamping dekat dengan keramaian kota, hotel Wisata Indah juga dekat dengan pusat kebudayaan di kota Solo yaitu Keraton Mangkunegaran. Sehingga menggambarkan bahwa hotel Wisata Indah mempunyai letak yang strategis di kota Solo.

Sebelum menjadi hotel yang berbintang satu, hotel Wisata Indah merupakan hotel dengan kelas Melati. Karena adanya peraturan dari Kotamadya Surakarta pada waktu itu, yang intinya bahwa hotel yang terletak di tepi jalan Slamet Riyadi harus hotel dengan klasifikasi minimal berbintang satu. Maka hotel Wisata Indah melakukan renovasi besar-besaran selesai pada tahun 1996, yang dulunya dua lantai yang terdiri dari 10 kamar kelas standar dan 5 kamar kelas Deluxe. Setelah melakukan renovasi hotel Wisata Indah menjadi tiga lantai yang terdiri dari 10 kamar kelas standar, 10 kamar kelas Deluxe, 17 kamar dengan kelas Superior, Rumah Makan dan satu ruang Meeting Room, sehingga menjadikan hotel Wisata Indah menjadi hotel dengan klasifikasi kelas bintang satu. Pembangunan hotel Wisata Indah setelah selesai, pihak manajemen mengajukan kenaikan klasifikasi dari klasifikasi kelas melati menjadi klasifikasi bintang satu di Semarang.

## B. BIDANG USAHA

Bidang usaha yang dijalankan oleh hotel Wisata Indah adalah jasa akomodasi yaitu jasa pelayanan penginapan, makan dan minum serta jasa-jasa lainnya yang mendukung bidang usaha utama. Strategi yang diterapkan oleh hotel Wisata Indah sekarang adalah strategi Fokus, dan berikut ini adalah rincian jenis-jenis bidang usaha yang disediakan beserta fasilitas-fasilitas pendukung lainnya dan pelayanan yang diberikan oleh hotel Wisata Indah sebagai hotel berbintang satu.

### 1. Kamar yang disediakan

Adapun untuk Hotel Wisata Indah mempunyai tiga kelas kamar, yaitu:

- a. Kamar dengan kelas Standar.
- b. Kamar dengan kelas Deluxe.
- c. Kamar dengan kelas Superior.

Berikut ini adalah tarif sewa kamar yang diberikan hotel Wisata Indah yaitu:

**Tabel 3.1 Tarif hotel Wisata Indah**

Kelas Kamar	Jumlah	Tarif
Standar	10	Rp. 65.000
Deluxe	10	Rp. 85.000
Superior	17	Rp. 120.000

Tarif di atas (termasuk 10% pajak dan service) sudah termasuk Breakfast (untuk dua orang), telepon lokal. Tarif sewaktu-waktu dapat berubah tanpa pemberitahuan terlebih dahulu, sedangkan untuk check out pukul 13.00. Hotel Wisata Indah menetapkan harga standar, juga menetapkan kebijakan potongan harga karena tujuan-tujuan tertentu.

### 2. Rumah Makan

Rumah makan dengan masakan Indonesia dan Chinese food, di samping itu juga menerima pesan (catering) dari pihak diluar.

### **3. Meeting Rooms**

Di Hotel Wisata Indah ruang pertemuan yang sering digunakan untuk acara resmi seperti pernikahan, konferensi dan acara lainnya. Kapasitas dari ruang Meeting Room adalah 100 Orang.

### **4. Fasilitas dan jasa-jasa yang tersedia:**

Adapun fasilitas dan jasa-jasa yang tersedia di Hotel Wisata Indah, yaitu:

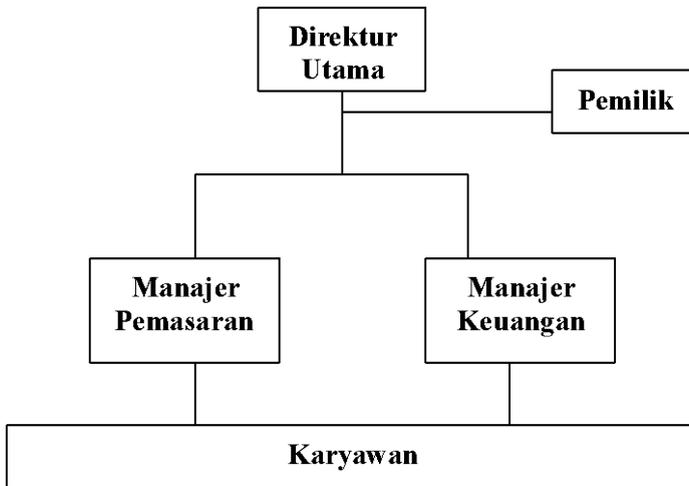
- a. Pemesanan tiket pesawat udara.
- b. *Laundry*.
- c. Musholla.
- d. *Travel Agent*.

## **C. STRUKTUR ORGANISASI**

Struktur organisasi menunjukkan suatu tingkatan hirarkis dimana dalam struktur tersebut dapat diketahui bagian-bagian yang terdapat di hotel bersangkutan, hubungan antara bagian yang satu dengan yang lain, hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan memperlihatkan struktur organisasi, maka setiap karyawan akan mengetahui posisi atau tingkat jabatannya itu berada. Yang lebih penting lagi, bahwa dengan melihat struktur organisasi maka setiap karyawan akan mengetahui siapa atasan langsungnya dan siapa bawahan langsungnya. Dengan demikian dalam melaksanakan tugasnya, karyawan dapat secara pasti mengetahui kepada siapa mereka bertanggung jawab atas pekerjaannya, dan apa serta siapa yang harus dipertanggungjawabkan.

Struktur organisasi yang terdapat di dalam hotel Wisata Indah pada dasarnya disusun secara fungsional, yang pembagian departemennya berdasarkan fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang dilakukan. Pimpinan puncak hotel Wisata Indah dipegang oleh Direksi Utama kemudian manager-manager yang membawahi departemen, dan kemudian langsung membawahi karyawan. Untuk lebih jelasnya ditunjukkan pada gambar dibawah ini:

**Gambar 3.1 Struktur Organisasi hotel Wisata Indah**



Manajemen dari hotel Wisata Indah masih merupakan manajemen keluarga, karena hampir seluruh manajernya adalah pemilik hotel. Sedangkan tugas dan wewenang tiap-tiap manajer adalah:

### **1. Direktur Utama**

- a. Memimpin, mengkoordinasi serta melakukan pengawasan kegiatan dari perusahaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan perusahaan.
- b. Menggalang kerjasama yang baik dengan karyawan di dalam perusahaan maupun dengan perusahaan lain dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan kelancaran kepentingan perusahaan.
- c. Membuat keputusan yang bersifat jangka panjang.

### **2. Manajer Keuangan**

- a. Merupakan Manajer yang bertanggung jawab atas operasional tiap-tiap hari di hotel Wisata Indah yang terutama berhubungan dengan Internal.
- b. Merupakan Manajer yang bertanggung jawab penuh pada masalah- masalah keuangan dan akuntansi.

### 3. Manajer Pemasaran

- a. Meneliti dan mengevaluasi fasilitas atau sarana dan pelayanan hotel sehingga dapat ditawarkan kepada kontak bisnis.
- b. Meneliti, menilai dan memilih peristiwa atau event kebudayaan, olahraga dan lainnya yang dapat ditawarkan dalam kaitannya dengan penggunaan fasilitas dan sarana serta pelayanan hotel.
- c. Menjalin, menjaga dan meningkatkan adanya hubungan yang baik dengan kontak bisnis dan pihak-pihak yang membawa wisatawan seperti *tour*, travel biro.
- d. Memonitor dan mengawasi kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan sejenis.

## D. PEMASARAN

Untuk meningkatkan penjualannya, hotel Wisata Indah melakukan berbagai kegiatan promosi. Adapun bentuk-bentuk promosi yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### 1. Periklanan

Dalam melakukan kegiatan periklanan ini pihak hotel berusaha membujuk konsumen dengan iklan yang disampaikan baik dalam bentuk tulisan, gambar. Adapun media yang digunakan adalah sebagai berikut:

#### a. Surat kabar

Pertimbangan hotel Wisata Indah dalam menggunakan media ini adalah sifat dari surat kabar maupun majalah yang fleksibel, aktual dan pasar sasaran yang lebih khusus. Dalam hal ini hotel Wisata Indah menggunakan surat kabar lokal.

#### b. Brosur

Brosur adalah tulisan yang berisi petunjuk atau keterangan mengenai masing-masing jenis produk perusahaan. Brosur ini didesain sedemikian rupa untuk memberikan informasi yang menarik pada konsumen. Pertimbangan hotel dalam menggunakan brosur adalah agar calon pembeli atau konsumen dapat mengetahui fasilitas-fasilitas yang tersedia serta informasi lain secara mendetail sehingga dapat mempengaruhi keputusannya.

## **2. Promosi Penjualan**

Promosi penjualan hotel Wisata Indah dengan memberikan uang kepada setiap orang atau agen perjalanan yang dapat memasukan orang supaya menginap di hotel Wisata Indah.

### **E. TINGKAT PERSAINGAN HOTEL**

Untuk mengetahui tingkat persaingan hotel di sekitar hotel Wisata Indah, maka kita harus menentukan dulu faktor-faktor yang menjadi pemicu persaingan atau kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan dari hotel-hotel di Solo. Faktor-faktor tersebut adalah

#### **1. Faktor Konsumen**

Para konsumen biasanya menggunakan jasa perhotelan menginginkan harga yang termurah yang dapat diperolehnya. Untuk mengurangi biaya mereka biasanya pembeli meminta kualitas yang lebih tinggi, pelayanan yang lebih baik, serta yang lebih penting harga yang lebih murah. Disamping itu, di pihak hotel dalam membidik sasaran (segmen konsumen) adalah wisatawan yang akan ke Keraton Mangkunegaran, pengusaha yang mempunyai urusan di Solo, dan orang melakukan istirahat dalam tengah-tengah perjalanan jauh.

#### **2. Faktor Pendetang Baru**

Untuk memasuki usaha perhotelan khususnya di lingkungan sekitar hotel Wisata Indah, membutuhkan modal yang besar (hotel yang sekelas dengan hotel Wisata Indah). Disamping itu juga tingkat persaingan hotel di kota Solo sudah jenuh.

#### **3. Faktor Substitusi**

Semua perusahaan dalam suatu industri dalam pengertian yang luas bersaing dengan produk atau jasa pengganti, walaupun karakteristiknya berbeda atau bahkan sama, jasa substitusi dapat memberikan jasa yang sama. Ancaman ini semakin besar jika biaya untuk pindah (*switching cost*) kecil. Untuk perhotelan khususnya di lingkungan hotel Wisata Indah, jika ada konsumen merasa tidak cocok dengan suatu hotel tertentu, maka akan dengan mudah berpindah dengan hotel yang lain atau sebaliknya. Kalau dilihat dari faktor ini

maka sedikitnya 4 hotel yang mempunyai karakteristik (tarif dan kelas hotel).

**Tabel 3.2 Tarif Pesaing hotel Wisata Indah**

<b>Nama Hotel</b>	<b>Tarif</b>	<b>Kelas Hotel</b>
Novotel	Rp. 198.000 – Rp. 826.000	Bintang Tiga
Cakra	Rp. 195.000 – Rp. 712.000	Bintang Tiga
Kota	Rp. 20.000 – Rp.. 55.000	Melati
Sahid Raya	Rp. 440.000 – Rp. 800.000	Bintang Tiga

**Sumber: Survei**

#### **4. Faktor Tingkat Persaingan Diantara Para Pesaing Yang Ada**

Tingkat persaingan di kalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan dalam bentuk harga, perang iklan, introduksi produk, dan peningkatan pelayanan kepada konsumen. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada suatu industri, gerakan persaingan oleh suatu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap pesaingnya dan dengan demikian dapat mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut. Dari pengaruh lingkungan di Solo, yaitu turunnya tingkat hunian menjadi sekitar 20%. Maka terjadilah peningkatan persaingan dalam bentuk pengurangan harga, sehingga memicu tingkat persaingan yang semakin tajam. Supaya tiap-tiap tidak menderita kerugian atau mencapai Break Even Point. Untuk hotel Wisata Indah tingkat hunian rata-rata pada tahun 1997 adalah 35% dan tahun 1998 adalah 10%.

#### **5. Sumber Daya Manusia**

Untuk mendukung berhasilnya tujuan perusahaan, kualitas dan kuantitas karyawan adalah hal yang sangat penting. Karyawan yang berkualitas adalah karyawan yang mengerti tujuan perusahaan dan mampu melaksanakan tugasnya dengan sumber daya yang dimilikinya. Pemberdayaan karyawan dapat dilakukan melalui berbagai macam pendidikan dan latihan. Kuantitas karyawan dalam perusahaan harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan saat itu, sedangkan di dalam hotel Wisata Indah pemberdayaan karyawan

sangat kurang, di samping kendala dana, kendala lain adalah tingkat pendidikan tiap-tiap karyawan yang rendah.

**Tabel 3.3 Sumber Daya Manusia hotel Wisata Indah**

<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Jenis Pekerjaan</b>
3	SI	Manajer Hotel
1	DIII	Front Office
7	SMA	Karyawan Biasa
7	SMP	Karyawan Biasa
6	SD	Karyawan Biasa

**Sumber: Hotel Wisata Indah**

Tetapi jika dilihat dari segi pendidikan tingkat manajerialnya, hotel Wisata Indah cukup, karena tingkat pendidikannya adalah Strata I.

## **F. KEUANGAN**

Laporan keuangan hotel Wisata Indah untuk tahun 1997 dan tahun 1998 adalah sebagai berikut:

### **Hotel Wisata Indah**

#### **Neraca**

**Per 31 Desember 1997 dan 1998**

	<b>1997</b>	<b>1998</b>
<b>Aktiva</b>		
Aktiva Lancar	Rp. 78.500.000	Rp. 45.000.000
Aktiva Tetap		
Tanah	Rp. 300.000.000	Rp. 300.000.000
Bangunan	Rp. 1.250.000.000	Rp. 1.250.000.000
Mebel dan Peralatan	Rp. 50.000.000	Rp. 50.000.000
Akumulasi Depresiasi	Rp. (350.000.000)	Rp. (370.000.000)
<b>Total Aktiva</b>	<b>Rp. 1.328.500.000</b>	<b>Rp. 1.275.000.000</b>

## Pasiva

Utang Lancar	Rp. 28.500.000	Rp. 49.000.000
Utang Jangka Panjang	Rp. 500.000.000	Rp. 500.000.000
Modal	Rp. 800.000.000	Rp. 726.000.000

**Total Utang dan Modal Rp. 1.328.500.000 Rp. 1.275.000.000**

## Hotel Wisata Indah

### Laporan Laba-Rugi

Periode yang berakhir 31 Desember 1997 dan 1998

	1997	1998
Penghasilan	Rp. 62.887.000	Rp. 22.250.000
Harga Pokok Penjualan	Rp. 18.237.000	Rp. 4.450.000
	<hr/>	<hr/>
Laba Kotor	Rp. 44.650.000	Rp. 17.800.000
Biaya Operasional	Rp. 38.800.000	Rp. 50.000.000
	<hr/>	<hr/>
Laba Bersih sebelum Pajak	<b>Rp. 5.850.000</b>	<b>Rp. (32.200.000)</b>



# ANALISIS NILAI-NILAI PENDIDIKAN R.A. KARTINI PERSPEKTIF K.H. SOLEH DARAT DALAM KITAB MUNJIYAT

## A. VISI DAN MISI PERUSAHAAN

### 1. Visi Perusahaan

Visi merupakan suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang kita ciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang akan kita wujudkan yang belum pernah kita alami sebelumnya. Visi digunakan untuk memfokuskan arah aktivitas organisasi di masa depan. Visi organisasi memberikan gambaran kondisi yang akan dicapai oleh organisasi di masa depan melalui misi yang telah dipilih oleh perusahaan.

Untuk menggali visi dari hotel Wisata Indah diperlukan suatu kerangka dasar untuk merumuskan visi hotel tersebut. Kerangka yang digunakan dalam penulisan ini dengan menggunakan: (1) trendwatching, dan (2) envisioning. Trend watching merupakan kemampuan para manajer atau para pemilik hotel Wisata Indah untuk mengamati trend perubahan yang berhubungan dengan bisnis perhotelan di masa yang akan datang, sedangkan envisioning merupakan kemampuan dari para manajer atau para pemilik hotel Wisata Indah untuk merumuskan visi berdasarkan hasil pengamatan terhadap trend perubahan yang berhubungan dengan bisnis perhotelan di masa yang akan datang.

Dari hasil wawancara dengan pemilik dan direktur utama dapat disimpulkan bahwa visi dari hotel Wisata Indah adalah “ Hotel Wisata Indah adalah hotel dengan pelayanan yang sangat memuaskan dan menjadikan hotel Wisata Indah menjadi hotel yang bertaraf Internasional melalui penguasaan pasar di dalam negeri ”.

## 2. Misi Perusahaan

Misi merupakan jalan pilihan (the chosen track) suatu organisasi untuk menyediakan produk atau jasa bagi customernya sehingga kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi terjamin. Penyusunan misi adalah suatu usaha untuk menyusun peta perjalanan, sehingga secara akurat menggambarkan dunia yang dimasuki, memberikan kesempatan bagi organisasi tersebut untuk menyediakan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhannya.

Perumusan misi perusahaan dengan cara mencari jawaban dari pemilik dan direktur utama hotel Wisata Indah atas lima pertanyaan berikut ini:

- a. Bagaimana asumsi terhadap lingkungan yang akan dilayani oleh organisasi?  
Asumsi lingkungan yang akan dihadapi oleh hotel Wisata Indah adalah lingkungan berkembang terus menerus dan persaingan yang semakin tajam.
- b. Kebutuhan apa yang kita penuhi ?  
Akomodasi
- c. Siapa *customer* kita ?  
Konsumen dari hotel Wisata Indah adalah orang melakukan perjalanan wisata di Solo dan orang yang melakukan perjalanan bisnis di Solo.
- d. Dalam bisnis apa kita berada ?  
Hotel Wisata Indah berada di bisnis perhotelan.
- e. Apa yang terbaik kita lakukan dalam bisnis tersebut ?  
Pelayanan yang memuaskan kepada konsumen melalui penginapan dan makanan.

Dari kelima pertanyaan diatas dapat dirumuskan misi hotel Wisata Indah adalah “Hotel Wisata Indah merupakan bisnis hotel yang memberikan pelayanan yang memuaskan di bidang akomodasi kepada konsumennya yang berada di Solo “.

## **B. ANALISIS EKSTERNAL PERUSAHAAN**

Pada pembahasan lingkungan eksternal, kita akan menganalisis lingkungan persaingan perusahaan yang merupakan kesempatan dan ancaman dalam industri perhotelan. Lingkungan persaingan ini mengacu pada kekuatan kelemahan dan kondisi yang secara langsung berhubungan terhadap industri dimana perusahaan bersaing.

Dalam analisis lingkungan eksternal menggunakan lima kekuatan sifat dan derajat persaingan dalam suatu industri menurut Michael E. Porter (Purnomo dan Zulkieflimansyah, [1996]). Dan penilaian tiap-tiap faktor berdasarkan wawancara dengan pemilik dan direktur utama hotel Wisata Indah. Faktor itu adalah

### **1. Ancaman Masuknya Pendetang Baru**

Pendetang baru dalam industri biasanya dapat mengancam pesaing yang ada, karena pendatang baru sering membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar, serta seringkali pula memiliki sumberdaya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya meningkat sehingga mengurangi kemampuan. Terdapat beberapa hambatan untuk memasuki industri atau entry barrier. Diantaranya adalah sebagai berikut:

#### **a. Skala Ekonomi**

Yang dimaksud dengan skala ekonomi dalam industri perhotelan adalah kapasitas kamar hotel yang ada di tiap-tiap hotel. Semakin banyaknya hotel berdiri dengan kapasitas kamar yang lebih besar, mengakibatkan persaingan menjadi semakin tajam. Tetapi skala ekonomi dalam industri perhotelan bukan atau kurang menjadi hambatan dari masuknya pendatang baru dalam industri perhotelan terutama untuk hotel berbintang satu.

#### **b. Diferensiasi Produk**

Diferensiasi produk dalam industri perhotelan artinya hotel tersebut mempunyai identifikasi merek dari waralaba dari perusahaan internasional. Untuk hotel berbintang satu diferensiasi produk hampir tidak ada atau sama semua. Diferensiasi produk menjadi ancaman bagi suatu industri perhotelan karena untuk hotel berbintang satu hampir tidak ada diferensiasi produk.

#### **c. Persyaratan Modal**

Kebutuhan untuk melakukan investasi sumber daya keuangan pada pada industri perhotelan khususnya hotel

berbintang satu adalah relatif tidak besar dibandingkan hotel berbintang di atasnya. Tetapi karena tingkat hunian hotel dan kondisi politik tidak begitu baik (tingkat kerusuhan di Solo), maka persyaratan modal membatasi kelompok dari pendatang yang mungkin masuk. Karena kemungkinan modal yang diperlukan untuk pengeluaran tidak dapat diterima kembali.

**d. Kebijakan Pemerintah**

Kebijakan pemerintah tidak membatasi atau bahkan menutup masuknya hotel baru di kota Solo. Bahkan kebijakan pemerintah mendukung berdirinya hotel-hotel baru di kota Solo.

**e. Keamanan Investasi di Kota Solo**

Keamanan investasi hotel di kota Solo sangat memprihatinkan, karena di kota Solo terjadi dua kali kerusuhan. Menjadikan investasi di kota Solo khususnya perhotelan tidak menarik atau dengan kata lain menjadi hambatan masuknya pendatang baru.

**f. Lokasi Hotel Yang Strategis**

Lokasi hotel mempunyai peran yang sangat penting dalam bisnis perhotelan. Untuk hotel berbintang satu, lokasi hotel yang strategis membutuhkan investasi yang sangat besar. Sehingga merupakan hambatan untuk masuk dalam industri perhotelan.

**2. Tingkat Rivalitas Diantara Para Pesaing Yang Ada**

Tingkat rivalitas di dalam bisnis perhotelan khususnya di kota Solo sangat tinggi, karena dengan adanya krisis ekonomi dan turunnya tingkat hunian menjadi sekitar 20%. Hotel di kota Solo berlomba-lomba menurunkan tarif hotel.

**3. Tekanan Dari Produk Pengganti**

Tekanan dari produk pengganti di dalam industri perhotelan adalah kemudahan para konsumen untuk berpindah dari satu hotel ke hotel yang lain. Tetapi untuk hotel berbintang satu khususnya yang terletak sekitar tengah-tengah kota Solo, perpindahan itu agak sulit. Karena hotel berbintang satu yang terletak di tengah-tengah kota Solo hanya hotel Wisata Indah.

**4. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli**

Kekuatan tawar menawar dari konsumen dalam industri perhotelan khususnya di kota solo adalah tinggi. Disebabkan karena

tingkat hunian yang rendah ditambah tingkat persaingan di industri perhotelan juga tinggi.

### 5. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Tawar menawar dari pemasok dalam industri perhotelan lebih ditekankan pada agen atau travel yang menjual wisata di daerah Solo dan tamunya menginap di kota Solo. Kekuatan tersebut pada industri perhotelan adalah besar. Karena tingkat hunian yang rendah, sehingga banyak hotel kemampuan dalam tawar menawarnya menjadi rendah.

Jika analisis lingkungan eksternal di atas digambarkan dengan menggunakan matrik EFE adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Matrik External Factor Evaluation**

Variabel Eksternal yang Signifikan	Bobot	Rating	Nilai
<b>Peluang</b>			
Persyaratan Modal	0.05	3	0.15
Keamanan Investasi di Solo	0.25	4	1
Lokasi yang Strategis	0.13	3	0.39
Tekanan dari Produk Pengganti	0.02	2	0.04
<b>Ancaman</b>			
Skala ekonomi	0.08	2	0.16
Diferensiasi Produk	0.08	2	0.16
Kebijakan Pemerintah	0.1	3	0.3
Tingkat Persaingan	0.12	3	0.36
Tawar Menawar Pembeli	0.08	2	0.16
Tawar Menawar Pemasok	0.09	2	0.18
Total			<b>2.9</b>

Sumber: Hotel Wisata Indah

### C. ANALISIS INTERNAL PERUSAHAAN

Lingkungan internal merupakan lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Dalam analisis internal perusahaan akan didapatkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Untuk penilaian tiap-tiap faktor internal dalam penulisan

ini, didasarkan pada wawancara dengan pemilik dan direktur utama hotel Wisata Indah. Faktor-faktor itu adalah:

### **1. Struktur Organisasi**

Penerapan dari bentuk suatu struktur organisasi tergantung dari strategi yang akan diterapkan oleh organisasi tersebut. Struktur organisasi menunjukkan suatu tingkatan hirarkis dimana dalam struktur tersebut dapat diketahui bagian-bagian yang terdapat di hotel bersangkutan, hubungan antara bagian yang satu dengan yang lain, hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan memperlihatkan struktur organisasi, maka setiap karyawan akan mengetahui posisi atau tingkat jabatannya itu.

Struktur organisasi di hotel Wisata Indah merupakan struktur organisasi fungsional (merupakan manajemen keluarga) yang dibagi menjadi 2 fungsi yaitu bagian pemasaran dan bagian keuangan. Struktur yang diterapkan di Hotel Wisata Indah sudah cukup baik, karena disamping kebutuhan untuk mengelola tiap fungsi masih belum kompleks dan ukurannya perusahaan juga masih kecil. Untuk mengetahui kinerja di tiap-tiap fungsi tersebut, maka akan diuraikan di bawah ini:

#### **a. Pemasaran**

Pemasaran yang dilakukan di hotel Wisata Indah untuk meningkatkan penjualan dengan melalui periklanan (surat kabar dan brosur) dan promosi penjualan. Tetapi anggaran untuk promosi sangat terbatas bahkan tiga tahun terakhir ini, anggaran promosi tidak ada, disamping itu kelemahan sangat mencolok di bidang pemasaran adalah kemampuan manajer dan stafnya dalam pengambilan keputusan dalam bidang pemasaran. Karena kemampuan dan pengalaman di bidang perhotelan sangat kurang dan disamping itu juga latar belakang pendidikannya bukan di bidang pariwisata.

#### **b. Keuangan**

Salah satu alat untuk menilai kekuatan dari suatu hotel adalah dengan menggunakan analisis keuangan. Analisis keuangan ini dapat memberikan ukuran mengenai bagaimana kinerja perusahaan dibandingkan dengan kinerjanya di tahun-tahun yang lampau ataupun dengan kinerja para pesaingnya. Untuk mengevaluasi kinerja keuangan digunakan empat kelompok rasio keuangan yaitu Likuiditas, Leverage, Aktivitas dan Profitabilitas.

**Tabel 4.2 Rasio Keuangan hotel Wisata Indah**

<b>Jenis Rasio</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
<b>(1) Likuiditas</b>		
Current Ratio	2.75	0.92
<b>(2) Leverage</b>		
Leverage Ratio	40 %	43 %
<b>(3) Aktivitas</b>		
(a) Asset Turnover Ratio	0.047	0.018
(b) Fixed Asset Turnover	0.05	0.018
<b>(4) Profitabilitas</b>		
Return On Investment	0.37 %	-2.01 %

Sumber: Hotel Wisata Indah

### 1) Likuiditas

Current Ratio merupakan salah satu rasio yang paling umum digunakan untuk mengukur likuiditas hotel atau kemampuan hotel untuk memenuhi kewajiban jangka pendek tanpa menghadapi kesulitan. Current ratio ini dihitung dengan formula sebagai berikut:

$$\frac{\text{Total Aktiva Lancar}}{\text{Total Utang Lancar}}$$

Analisis:

Berdasarkan perhitungan di atas current ratio yang dimiliki hotel Wisata Indah mempunyai Current Ratio untuk tahun 1997 adalah 2.75 dan tahun 1998 adalah 0.92. Secara umum angka rasio ini harus lebih dari 2. Akan tetapi banyak hotel yang dapat beroperasi tanpa kesulitan meskipun hanya memiliki Current Ratio kurang dari 2 (Darminto & Suryo, [2000]). Tetapi untuk tahun 1998 hotel Wisata Indah akan mengalami kesulitan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya.

Kesimpulan dari analisis Current Ratio menunjukkan bahwa ada penurunan yang besar pada current Ratio merupakan kelemahan yang harus diperbaiki.

## 2) Leverage

Rasio ini bertujuan untuk mengukur besar kegiatan operasional perusahaan dibiayai oleh modal pinjaman. Leverage. Rasio diperoleh:

$$\frac{\text{Hutang Total}}{\text{Hutang Total}}$$

Analisis:

Leverage ratio yang dimiliki oleh hotel Wisata Indah tahun 1997 adalah 40% dan tahun 1998 adalah 43%. Ini menunjukkan peningkatan sebesar 3%. Hal ini merupakan tidak berarti apa, karena peningkatannya hanya 3%.

Kesimpulan dari analisis Leverage ratio bahwa tidak terjadi perubahan yang signifikan atau dengan kata lain tidak menjadikan kelemahan perusahaan.

## 3) Aktivitas

Rasio Aktivitas ini bertujuan untuk mengukur sampai seberapa jauh aktivitas perusahaan dalam menggunakan dananya secara efektif dan efisien. Dengan membandingkan pendapatan (Revenue) dengan sumber daya yang dipergunakan untuk menghasilkannya.

Analisis:

Untuk Asset Turnover Ratio (menunjukkan seberapa efisien manajemen memanfaatkan harta totalnya) hotel Wisata Indah pada tahun 1997 adalah 0.047 dan tahun 1998 adalah 0.018. Sedangkan Fixed Asset Turnover (rasio antara penjualan dengan harta tetap) hotel Wisata Indah pada tahun 1997 adalah 0.05 dan tahun 1998 adalah 0.018.

Kesimpulan bahwa asset di hotel Wisata Indah belum digunakan secara maksimal oleh manajemen, disebabkan krisis ekonomi yang melanda Indonesia dan berbagai kerusakan yang terjadi di kota Solo yang mengakibatkan penurunan tingkat hunian.

#### **4) Profitabilitas**

Rasio profitabilitas ini adalah ukuran untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas pengelolaan perusahaan.

Analisis:

Return On Investment (rasio ini diperoleh dengan membagi pendapatan bersih dengan investasi yang dikeluarkan) hotel Wisata Indah pada tahun 1997 adalah 0.37% dan tahun 1998 adalah -2.01%.

Kesimpulan bahwa ROI hotel Wisata Indah mengalami penurunan yang sangat drastis, karena terjadinya krisis ekonomi yang melanda Indonesia dan berbagai kerusuhan yang terjadi di kota Solo yang mengakibatkan penurunan pendapatan bersih hotel Wisata Indah.

Kesimpulan secara keseluruhan rasio keuangan hotel Wisata Indah adalah rata-rata dalam industri perhotelan, karena seluruh industri perhotelan mengalami stagnasi yang diakibatkan oleh krisis ekonomi dan kerusuhan khususnya di kota Solo.

#### **2. Sumber Daya Manusia (SDM)**

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang bersifat spesifik. Karena sumber daya yang mereka sumbangkan kepada perusahaan berupa keterampilan, pengetahuan dan kemampuan dalam pengambilan keputusan. Sumber daya manusia di hotel Wisata Indah dapat dikatakan kurang karena 83% sumber daya manusia di Hotel Wisata Indah adalah berpendidikan SMA ke bawah. Ditambah lagi kurangnya pelatihan yang diselenggarakan di hotel Wisata Indah. Dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia di hotel Wisata Indah adalah di bawah standar dari hotel berbintang satu.

#### **3. Pelayanan Kepada Konsumen**

Pada prinsipnya hotel adalah salah satu bentuk perdagangan jasa. Sebagai industri jasa setiap pengusaha hotel akan berusaha memberikan pelayanan yang maksimal bagi para tamu. Dengan kata lain kekuatan usaha ini adalah bagaimana para pelaku usaha menawarkan jasa yang terbaik kepada para tamunya.

Pelayanan yang memuaskan kepada konsumen pada hotel Wisata Indah merupakan suatu misi dari perusahaan tersebut, sehingga hotel Wisata Indah berusaha memberikan nilai tambah yang berbeda terhadap pelayanan yang diberikan kepada tamunya. Nilai tambah inilah yang membuat hotel Wisata Indah berbeda dari yang lainnya, yang akhirnya menyebabkan mengapa orang punya alasan sendiri memilih hotel ini dibandingkan dengan hotel yang lain.

Pelayanan yang memuaskan ini tercermin dengan disahkannya 2% setiap tarif kamar untuk biaya service untuk pada akhir bulan dibagikan ke karyawan. Disamping itu ada bonus khusus yang diberikan ke karyawan jika ada kenaikan pendapatan yang besar (ditentukan oleh direktur utama), sehingga banyak para konsumen yang menjadi loyal kepada hotel Wisata Indah. Kebanyakan konsumen hotel Wisata Indah adalah orang-orang lama (konsumen lama).

#### **4. Lokasi Hotel Wisata Indah**

Hotel Wisata Indah terletak di tepi jalan Slamet Riyadi nomor 173 (Pasar Pon), yang merupakan hotel di tengah-tengah atau pusat kota Solo. Disamping dekat dengan keramaian kota (perkantoran di kota Solo), hotel Wisata Indah juga dekat dengan pusat kebudayaan di kota Solo yaitu Keraton Mangkunegaran dan Keraton Kasunanan di Solo dan pasar Triwindu yang menjual barang-barang antik, sehingga menggambarkan bahwa hotel Wisata Indah mempunyai letak yang strategis di kota Solo.

Disamping itu, di pihak hotel dalam membidik sasaran (segmen konsumen) adalah wisatawan yang akan ke Keraton Mangkunegaran dan Keraton Kasunanan, pengusaha yang mempunyai urusan di Solo, dan orang melakukan istirahat dalam tengah-tengah perjalanan jauh. Jadi segmen yang dibidik hotel Wisata Indah sudah tepat karena diuntungkan dengan letak hotel yang strategis.

#### **5. Fasilitas Hotel**

Fasilitas yang dimiliki oleh hotel Wisata Indah merupakan standar dari hotel berkelas bintang satu. Fasilitas yang dimiliki hotel Wisata Indah adalah:

- a. Kamar dengan kelas Standar 10 kamar, kamar dengan kelas Deluxe 10 kamar, kamar dengan kelas Superior 17 kamar.
- b. Rumah Makan
- c. Meeting Room

d. Fasilitas-fasilitas lain seperti pemesanan tiket pesawat terbang, laundry, musholla, dan travel agent.

Jadi bisa dikatakan bahwa fasilitas dari hotel Wisata Indah merupakan standar dari hotel dengan kelas bintang satu.

Jika analisis lingkungan internal di atas digambarkan dengan menggunakan matrik EFE adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Matrik Internal Factor Evaluation Hotel Wisata Indah**

<b>Variabel Internal yang Signifikan</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Nilai</b>
<b>Kekuatan</b>			
Struktur Organisasi	0.08	2	0.16
Kinerja Laporan Keuangan	0.04	2	0.08
Pelayanan Kepada Konsumen	0.12	3	0.36
Loyalitas Pelanggan	0.09	3	0.27
<b>Lokasi Yang Strategis</b>	0.18	4	0.72
<b>Fasilitas Hotel</b>	0.08	2	0.16
<b>Kelemahan</b>			
Pelatihan Karyawan	0.07	2	0.14
Anggaran Promosi	0.04	2	0.08
Kemampuan manajerial pengambilan keputusan	0.09	2	0.18
Pengalaman Karyawan Dalam Industri Perhotelan	0.11	2	0.22
SDM	0.1	2	0.2
<b>Total</b>			<b>2.57</b>

Sumber: Hotel Wisata Indah

Untuk mengurangi unsur subjektif dari EFE dan IFE matrik, maka hasil-hasil dari matrik EFE dan IFE sebaiknya dibandingkan dengan para pesaing dari hotel Wisata Indah yaitu hotel Atina Graha dan Hotel Atina. Karakteristik dari kedua hotel adalah: (1) Hotel dengan kelas bintang satu, (2) Fasilitas hotel kurang lebih sama (3) Letak kedua hotel bukan di tengah tengah kota Solo, (4) Tarif kedua hotel hampir sama dengan hotel Wisata Indah, (5) SDM kurang lebih hampir sama. Sedangkan matrik yang digunakan untuk

membandingkan ketiga hotel tersebut menggunakan Competitive Profile Matrik (CPM Matrix).

**Tabel 4.4 Competitive Profile Matrik**

		Hotel Wisata Indah		Hotel Atina Graha		Hotel Atina	
Faktor Sukses	Bobot	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai
Laporan Keuangan	0.12	3	0.36	2	0.24	1	0.12
Lokasi Hotel	0.3	3	0.9	2	0.6	2	0.6
SDM	0.28	2	0.56	2	0.56	1	0.28
Fasilitas Hotel	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24
Tarif Hotel	0.18	2	0.36	2	0.36	2	0.36
<b>Total</b>			<b>2.42</b>		<b>2</b>		<b>1.6</b>

Sumber: Hotel Wisata Indah

#### D. TUJUAN DAN SASARAN PERUSAHAAN

Setelah mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman, maka perusahaan menetapkan tujuan dan sasaran yang akan dicapai oleh perusahaan. Tujuan perusahaan merupakan pernyataan luas tentang apa yang akan diwujudkan oleh organisasi. Tujuan menunjukkan arah menyeluruh yang akan dituju oleh organisasi. Berdasarkan wawancara dengan pemilik dan direktur utama hotel Wisata Indah bahwa tujuan perusahaan adalah “ mencari keuntungan “. Tetapi setelah terjadinya krisis ekonomi dan kerusuhan di kota solo, tujuan dari hotel Wisata Indah mengalami perubahan menjadi “bertahan supaya perusahaan tidak mengalami kebangkrutan”.

Sasaran merupakan target jangka panjang yang secara spesifik diharapkan oleh organisasi untuk mencapai dalam jangka waktu tertentu. Untuk sasaran hotel Wisata Indah adalah “perusahaan tidak mengalami kerugian dan mencapai pulang pokok (BEP) untuk dua atau tiga tahun ke depan”.

## E. FORMULASI STRATEGI PERUSAHAAN

Setelah mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman, maka perusahaan menetapkan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan. Kemudian perusahaan menentukan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Strategi adalah cara yang dipilih oleh manajemen puncak untuk mewujudkan suatu hasil yang sesuai dengan visi, melalui misi organisasi.

Alat analisis strategi yang digunakan untuk merumuskan strategi adalah matrik internal eksternal yang dikembangkan dari model General Electric. Dari hasil analisis bahwa EFE dari hotel Wisata Indah adalah sebesar 2.9 sedangkan IFE dari hotel Wisata Indah adalah sebesar 2.57. Jika menggunakan matrik Internal Eksternal strategi yang disarankan adalah Growth (konsentrasi melalui integrasi horizontal).

**Gambar 4.1 Matrik Internal Eksternal dari Model GE**

		<b>Kekuatan Internal Bisnis</b>		
		Tinggi <b>(3-4)</b>	Rata-rata <b>(2-3)</b>	Lemah <b>(1-2)</b>
Tinggi <b>(3-4)</b> Daya Tarik Industri <b>(2-3)</b> Rata-rata	1 <i>Growth</i>	2 <b>Growth</b>	3 <i>Retrenchment</i>	
	4 <b>Stability</b>	5 <b>Growth</b>	6 <i>Retrenchment</i>	
Rendah <b>(1-2)</b>	7 <i>Growth</i>	8 <i>Growth</i>	9 <i>Retrenchment</i>	

Strategi pertumbuhan (growth) melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, meningkatkan jenis produk serta jasa. Hotel Wisata Indah untuk meningkatkan pendapatan dengan cara mencari pendapatan selain dari penginapan yaitu memaksimalkan sewa Meeting Room, Rumah Makan, dan mungkin Laundry, dengan

begitu diharapkan bahwa pendapatan hotel Wisata Indah akan meningkat atau dengan kata lain hotel Wisata Indah tercapai sasaran perusahaan supaya dalam waktu 2 tau 3 tahun ke depan mencapai pulang pokok (BEP).

# PENUTUP

### A. KESIMPULAN

Lingkungan bisnis perhotelan khususnya di kota Solo telah mengalami perubahan yang drastis sejak terjadinya krisis ekonomi yang melanda Indonesia dan kerusuhan yang terjadi di kota Solo. Berbagai perubahan yang terjadi menimbulkan peluang dimasa depan, tetapi juga menimbulkan ancaman. Berdasarkan analisis industri menggunakan Five Forces Competition, peluang yang dimiliki oleh hotel wisata Indah adalah persyaratan modal, keamanan investasi di Solo, lokasi yang strategis dan tekanan dari produk pengganti yang kecil, sedangkan ancamannya adalah skala ekonomi, diferensiasi produk, kebijakan pemerintah, tingkat persaingan, tawar menawar pembeli dan pemasok.

Analisis lingkungan internal yang menjadikan kekuatan dari hotel Wisata Indah adalah struktur organisasi, kinerja laporan keuangan, pelayanan kepada konsumen, loyalitas pelanggan, lokasi hotel yang strategis, dan fasilitas hotel. Untuk analisis lingkungan internal yang menjadikan kelemahan dari hotel Wisata Indah adalah pelatihan karyawan, anggaran promosi, kemampuan manajerial dalam pengambilan keputusan, pengalaman karyawan dalam industri perhotelan, dan SDM.

Dari analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal, serta tujuan dan sasaran dari hotel Wisata Indah, dapat disarankan strategi yang sebaiknya dijalankan adalah pertumbuhan integrasi horizontal. Penentuan strategi ini menggunakan matrik internal eksternal yang di kembangkan dari model GE. Atau dengan kata lain

hotel Wisata Indah sebaiknya merubah strategi yang lama yaitu strategi fokus kepada konsumen tertentu menjadi strategi pertumbuhan integrasi horizontal dengan memaksimalkan pendapatan dari persewaan Meeting Room, Rumah Makan dan fasilitas lainnya untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

## **B. SARAN**

Untuk mengurangi kelemahan dan ancaman dari hotel Wisata Indah, maka dalam penulisan ini disarankan bahwa:

1. Melakukan pelatihan karyawan secara terus-menerus, diharapkan akan meningkatkan kualitas dari SDM dari hotel Wisata Indah dan meningkatkan pelayanan kepada konsumen.
2. Melakukan rekrutmen tenaga manajerial yang mempunyai pengalaman (profesional) di bidang perhotelan. Disamping itu, dengan tenaga manajerial yang berpengalaman diharapkan kualitas dalam pengambilan keputusan akan meningkat dengan sendirinya.
3. Untuk mengurangi ancaman dari lingkungan bisnis perhotelan, sebaiknya hotel Wisata Indah melakukan kerjasama dengan hotel yang lain, memberikan potongan-potongan harga kepada konsumen, dan melobi kepada pemerintah melalui PHRI untuk membatasi izin-izin baru untuk mendirikan hotel di kota Solo.
4. Melakukan efisiensi biaya operasional yang selama ini belum tersentuh oleh pihak manajemen hotel Wisata Indah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Darminto, P. D., Suryo, A. 2000. *Analisis Laporan Keuangan Hotel*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Kompas. 2000. Artikel: “*Jangan Takut pada Ritel Asing*” hal 6. Jakarta: PT. Kompas Media Nusantara.
- Kompas. 2000. Artikel: “*Pengangguran tidak Dihilangkan Tetapi Dikurangi*” hal 1. Jakarta: PT. Kompas Media Nusantara.
- Kotler, P. 1997. *Marketing Management*, Ninth Edition. New Jersey: Prentice-Hall.Inc.
- Mulyadi. 1998. *Total Quality Management, Prinsip Manajemen Kontemporer untuk Mengarungi Lingkungan Bisnis Global*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Mulyadi dan Setyawan J. 1999. *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Pearce, A.J.and Robinson, B.R. 1997. *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Purnomo, H. S., Zulkieflimansyah. 1996 *Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Indonesia.
- Rangkuti, F. 1999. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Solopos. 2000. Artikel: “*Kepariwisata Solo Baru Pulih Tahun 2002*” hal 5. Surakarta: PT. Solo Pos.
- Thompson, A.A. and Strickland, J.A. 1996. *Strategic Management: Concept and Cases*, Ninth Edition. New York: McGraw Hill.
- Yoeti, A.O. 1999. *Strategi Pemasaran Hotel*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.