

A

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
INNA GARUDA YOGYAKARTA**

SKRIPSI



ditulis oleh

Nama : Wita Sari
Nomor Mahasiswa : 01311217
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2005**

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
INNA GARUDA YOGYAKARTA**

SKRIPSI

**ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam. Indonesia**



oleh

Nama : Wita Sari
Nomor Mahasiswa : 01311217
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA**

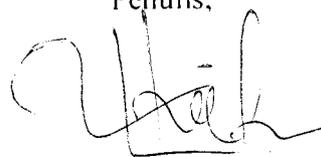
2005

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 7 Februari 2005

Penulis,



Wita Sari

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
INNA GARUDA YOGYAKARTA**

Nama : Wita Sari
Nomor Mahasiswa : 01311217
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Pemasaran

Yogyakarta, 7 Februari 2005

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Drs. Suwarsono, MA

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

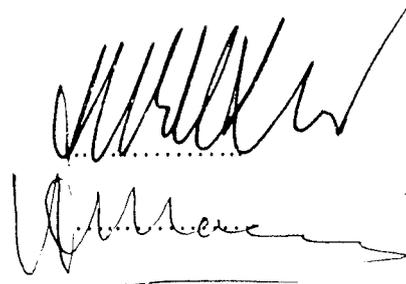
ANALISIS STRATEGI PEMASARAN INNA GARUDA YOGYAKARTA

Disusun Oleh: WITA SARI
Nomor mahasiswa: 01311217

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 15 Maret 2005

Penguji/Pemb. Skripsi: Drs. Suwarsono, MA

Penguji : Drs. Al Hasin, MBA



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. Suwarsono, MA

ABSTRAK

Perhotelan merupakan salah satu sumber pendapatan yang cukup tinggi bagi negara. Demikian pula halnya dengan Inna Garuda yang merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang perhotelan yang tidak lepas dari pengaruh persaingan. Dengan berbagai macam kebudayaan yang terdapat di Yogyakarta, memberikan kontribusi yang sangat besar bagi dunia perhotelan. Dengan banyaknya potensi dan peluang yang timbul, maka persaingan akan semakin ketat dalam dunia perhotelan. Oleh karena itu, manajemen Inna Garuda harus dapat menetapkan strategi dan kebijakan yang tepat untuk memenangkan persaingan ini.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dalam skripsi ini penulis mengangkat judul "**Analisis Strategi Pemasaran Inna Garuda Yogyakarta**". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan posisi bisnis Inna Garuda Yogyakarta pada saat ini dan untuk memberikan rekomendasi strategi baik strategi umum (*grand strategy*) maupun strategi fungsional yang sesuai bagi Inna Garuda di masa yang akan datang.

Penelitian ini dilakukan dengan metode kuesioner dan wawancara yang diambil dari 5 responden yaitu *Marketing Manager, Manpower Manager, Chef Accountant, Food & Beverage Manager, dan Executive Assistant Manager* Inna Garuda Yogyakarta. Data diperoleh dari hasil jawaban kuesioner dan juga informasi dari perusahaan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT. Analisis ini menunjukkan posisi perusahaan pada saat ini dan menghasilkan empat (4) kuadran kemungkinan alternatif strategi yang dibagi lagi menjadi delapan (8) sub strategi agar lebih jelas dan terperinci.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Inna Garuda Yogyakarta berada pada posisi kuadran I A, dimana faktor internal dan eksternalnya adalah positif ($S-W > 0$; $O-T > 0$). Implikasi strategi yang dapat dilakukan Inna Garuda adalah dengan menggunakan Strategi Perutumbuhan Yang Cepat (*Rapid Growth Strategy*), yang berarti Inna Garuda memiliki peluang bisnis yang amat jelas dan disaat yang bersamaan juga memiliki keunggulan bersaing walaupun peluang yang dimilikinya tersebut relatif lebih kecil dari kekuatan yang dimilikinya.

MOTTO

“Sesungguhnya Allah SWT tidak akan merubah nasib seseorang atau kaum apabila seseorang atau kaumnya tidak akan merubahnya sendiri, dan sekeali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia”. (QS. Arra’du: 11)

“Tidak penting menjadi yang terbaik diantara yang terbaik, tapi berusahalah untuk menjadi yang terbaik bagi diri sendiri dan berusaha memberikan yang terbaik untuk orang lain”.

“Indahnya hidup ini bukan dilihat dari bagaimana kita bahagia, tapi bagaimana orang lain dapat bahagia karena kita”.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan tulus ikhlas, skripsi ini kupersembahkan untuk;

Yang telah melimpahkan segala rahmat dan karunia-Nya kepadaku.

Tak akan terlupa dan tak pernah sanggup kubalas segala pengorbanan, doa, serta kasih sayang yang berlimpah untuk diriku.

Atas segala suka dan duka dalam persaudaraan yang telah membuatku belajar untuk kuat dan mandiri.

Atas semua kasih sayang, dorongan, perhatian dan kesabarannya dalam menghadapiku. Hanya kesetiaan dan kepercayaan yang dapat kuberikan.

Atas segala kebersamaan dan keceriaan yang tak mungkin dapat tergantikan. Semoga persahabatan kita selalu abadi.

Atas segala ilmu dan pengetahuan yang telah kuperoleh.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Puji syukur kehadiran Allah SWT, yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan judul “Analisis Strategi Pemasaran Inna Garuda Yogyakarta”. Skripsi ini berisi tentang posisi bisnis perusahaan saat ini dan rekomendasi strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi persaingan dimasa yang akan datang. Skripsi ini merupakan salah satu syarat utama guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 pada jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari tanpa dukungan dari berbagai pihak, sulit rasanya penelitian ini dapat dilaksanakan. Oleh karena itu, perkenankan penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang selalu menjadi tempatku berkeluh kesah dan mengadu.
2. Bapak Drs. H. Suwarsono, M. A, selaku dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, sekaligus sebagai dosen pembimbing.
3. Pimpinan dan para staff Inna Garuda Yogyakarta yang telah menyempatkan waktu dalam membantu penulis.
4. Bapak/ ibu staff pengajar dan administrasi Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia atas segala curahan ilmu dan bantuannya kepada penulis.
5. Ayahanda dan Ibunda yang telah memberikan segala pengorbanan, kasih sayang, dan doa yang tidak pernah putus-putus untuk ananda.

6. Abang-abangku dan adikku tersayang (Bang Ijul, Bang Endra, dan Ryo), yang mengajarku untuk kuat dan mandiri.
7. Kekasihku tersayang, yang telah memberikan warna baru dalam hidupku dan mengajarku untuk menghargai hidup ini. Terima kasih atas cinta, kasih sayang, kesabaran, kejujuran dan kesetiaanmu.
8. Sahabat-sahabatku yang selalu kusayang: Enon...thx a lot to lappy-nya ya say...berjasa banget!.., Tete Nia, Nitnot yang selalu mempercayai "Abet" kepadaku, Mbak Wenny, Mbak Indira, Mbak Upik, Mbak Dini, Pipit, Oeland, Mbak Dessy, Ida, Ari...serta teman-teman di Kos CemPut maupun Kos JonPet, yang telah memberikan keceriaan dan persahabatan yang tulus.
9. Teman-teman Management Community 2002-2003 yang telah memperkenalkan pentingnya organisasi kepadaku dan teman-teman Ikatan Pelajar dan Mahasiswa Kepulauan Riau Yogyakarta-Komisariat Kota Batam yang telah menjadi keluarga dan rumah kedua bagiku di Yogyakarta.
10. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari, dengan terbatasnya waktu dan pengetahuan sehingga penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis mohon maaf atas segala kekurangan dalam penulisan ini. Penulis berharap semoga skripsi ini berguna dan bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukannya.

Wassallamu`alaikum Wr. Wb

Penulis

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|---------|
| Halaman Judul..... | i |
| Halaman Sampul Depan Skripsi..... | ii |
| Halaman Judul Skripsi..... | iii |
| Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme..... | iv |
| Halaman Pengesahan Skripsi..... | v |
| Halaman Pengesahan Ujian Skripsi..... | vi |
| Abstrak..... | vii |
| Halaman Motto..... | viii |
| Halaman Persembahan..... | ix |
| Kata Pengantar..... | x |
| Daftar Isi..... | xii |
| Daftar Tabel..... | xvii |
| Daftar Gambar..... | xviii |
| Daftar Lampiran..... | xix |

BAB I PENDAHULUAN

| | |
|---------------------------------|---|
| 1.1 Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah..... | 4 |
| 1.3 Batasan Masalah..... | 4 |
| 1.4 Tujuan Penelitian..... | 5 |

| | |
|---|----|
| 1.5 Manfaat Penelitian..... | 5 |
| | |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | |
| 2.1 Penelitian Terdahulu..... | 6 |
| 2.2 Pengertian Pemasaran..... | 9 |
| 2.3 Konsep Pemasaran..... | 11 |
| 2.4 Pengertian Strategi..... | 14 |
| 2.5 Strategi Pemasaran..... | 16 |
| 2.6 Pemasaran Jasa..... | 23 |
| 2.6.1 Pemasaran Hotel..... | 25 |
| 2.6.2 Customer Mix dan Market Segmenting Hotel..... | 27 |
| 2.6.3 Product Mix (Bauran Produk) Hotel..... | 31 |
| 2.6.4 Penetapan Harga / Tarif Hotel..... | 33 |
| 2.6.5 Promosi (<i>Promotion</i>) Hotel..... | 37 |
| 2.6.6 Positioning Pada Hotel..... | 38 |
| 2.7 Jenis-jenis Pendekatan Analisis..... | 40 |
| 2.7.1 Boston Consulting Group (BCG)..... | 40 |
| 2.7.2 Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)...... | 42 |
| 2.7.3 Analisis SWOT..... | 44 |
| 2.7.3.1 Analisis Internal..... | 45 |
| 2.7.3.2 Analisis Eksternal..... | 45 |
| 2.8 Pemilihan Alat Analisis Beserta Alasannya..... | 46 |

BAB III METODE PENELITIAN

| | |
|--|----|
| 3.1 Obyek Penelitian..... | 48 |
| 3.2 Populasi dan Sampel..... | 48 |
| 3.3 Metode Pengumpulan Data..... | 48 |
| 3.4 Data yang Dibutuhkan..... | 50 |
| 3.5 Metode Analisa Data (SWOT)..... | 50 |
| 3.5.1 Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal..... | 53 |
| 3.5.2 Penilaian Kualitatif Variabel Eksternal dan Internal..... | 53 |
| 3.5.3 Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal dan Internal..... | 54 |
| 3.5.4 Klarifikasi Nilai dan Bobot..... | 54 |
| 3.5.5 Rekapitulasi Hasil Klasifikasi..... | 55 |
| 3.5.6 Penentuan Posisi Bisnis..... | 57 |
| 3.5.7 Perumusan dan Implikasi Strategi..... | 58 |

BAB IV DATA PENELITIAN.

| | |
|--|----|
| 4.1 Sejarah Singkat Perusahaan..... | 64 |
| 4.2 Lokasi Inna Garuda..... | 67 |
| 4.3 Tujuan dan Manfaat Berdirinya Inna Garuda..... | 70 |
| 4.3.1 Tujuan Inna Garuda..... | 70 |
| 4.3.2 Manfaat Didirikannya Inna Garuda..... | 70 |
| 4.3.3 Visi, Misi, dan Motto Inna Garuda..... | 71 |
| 4.3.3.1 Visi Inna Garuda..... | 71 |
| 4.3.3.2 Misi Inna Garuda..... | 71 |

| | |
|---|----|
| 4.3.3.3 Motto Inna Garuda..... | 72 |
| 4.4 Struktur Organisasi Inna Garuda..... | 72 |
| 4.5 Departemen Pemasaran (<i>Marketing Department</i>)..... | 83 |
| 4.6 Personalia Inna Garuda..... | 88 |
| 4.7 Produk dan Fasilitas Inna Garuda..... | 90 |
| 4.8 Strategi Harga Inna Garuda..... | 92 |
| 4.9 Promosi Inna Garuda..... | 93 |

BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

| | |
|---|-----|
| 5.1 Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal..... | 95 |
| 5.2 Penilaian Kualitatif Variabel Eksternal dan Internal Inna Garuda..... | 96 |
| 5.2.1 Penilaian Kualitatif Variabel Internal Inna Garuda..... | 96 |
| 5.2.1.1 Variasi Produk Hotel..... | 96 |
| 5.2.1.2 Harga Produk Hotel..... | 97 |
| 5.2.1.3 Lokasi Hotel..... | 97 |
| 5.2.1.4 Citra Hotel..... | 98 |
| 5.2.1.5 Sarana Penunjang Lainnya..... | 98 |
| 5.2.1.6 Kualitas Pelayanan Hotel..... | 99 |
| 5.2.1.7 Promosi..... | 99 |
| 5.2.1.8 Kinerja Karyawan..... | 100 |
| 5.2.2 Penilaian Kualitatif Variabel Eksternal Inna Garuda..... | 100 |
| 5.2.2.1 <i>Holiday Seasons</i> | 100 |
| 5.2.2.2 Permintaan Pasar..... | 101 |

| | |
|--|-----|
| 5.2.2.3 Kondisi Persaingan..... | 102 |
| 5.2.2.4 Stabilitas Keamanan Negara..... | 102 |
| 5.2.2.5 Kondisi Politik..... | 103 |
| 5.2.2.6 Kondisi Perekonomian Negara..... | 103 |
| 5.2.2.7 Kebijakan Pemerintah..... | 104 |
| 5.2.2.8 Ancaman Pendatang Baru..... | 104 |
| 5.3 Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal dan Internal Inna Garuda..... | 105 |
| 5.3.1 Klarifikasi Nilai dan Bobot..... | 106 |
| 5.3.2 Rekapitulasi Hasil Klarifikasi..... | 107 |
| 5.3.3 Penentuan Posisi Bisnis..... | 111 |
| 5.3.4 Perumusan dan Implikasi Strategi..... | 113 |
| 5.3.4.1 Perumusan Strategi..... | 113 |
| 5.3.4.2 Implikasi Strategi Umum Inna Garuda (<i>Grand Strategy</i>) | 116 |
| 5.3.4.3 Implikasi Strategi Fungsional Inna Garuda..... | 120 |

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

| | |
|---------------------|-----|
| 6.1 Kesimpulan..... | 129 |
| 6.2 Saran..... | 130 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

| Tabel | Halaman |
|--|---------|
| 3.1 Indikator Variabel Eksternal dan Internal Inna Garuda..... | 53 |
| 3.2 Klarifikasi Nilai Variabel Eksternal dan Internal..... | 55 |
| 3.3 Klarifikasi Bobot Variabel Eksternal dan Internal..... | 55 |
| 3.4 Penilaian Kuantitatif Indikator Variabel Internal Perusahaan..... | 56 |
| 3.5 Penilaian Kuantitatif Indikator Variabel Eksternal Perusahaan..... | 56 |
| 4.1 Jenis Kamar Inna Garuda..... | 90 |
| 4.2 Daftar Kapasitas Convention Rooms..... | 91 |
| 4.3 Daftar Harga Kamar Inna Garuda Yogyakarta..... | 92 |
| 5.2 Penilaian dan Pembobotan Penulis Terhadap Variabel Internal Inna Garuda..... | 106 |
| 5.3 Penilaian dan Pembobotan Penulis Terhadap Variabel Eksternal Inna Garuda..... | 106 |
| 5.4 Penilaian Penulis Terhadap Indikator Variabel Internal Inna Garuda..... | 109 |
| 5.5 Penilaian Penulis Terhadap Indikator Variabel Eksternal Inna Garuda..... | 109 |
| 5.6 Penilaian Responden Terhadap Indikator Variabel Internal Inna Garuda..... | 110 |
| 5.7 Penilaian Responden Terhadap Indikator Variabel Eksternal Inna Garuda..... | 110 |

DAFTAR GAMBAR

| Gambar | Halaman |
|---|---------|
| 2.1 Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar (BCG)..... | 40 |
| 2.2 Matriks Daya Tarik Industri..... | 43 |
| 3.1 Analisis SWOT..... | 52 |
| 3.2 Penentuan Posisi Bisnis Matrik SWOT..... | 57 |
| 3.3 Matrik SWOT..... | 58 |
| 4.1 Lokasi Inna Garuda Yogyakarta..... | 69 |
| 4.2 Struktur Organisasi Inna Garuda..... | 74 |
| 4.3 Struktur Organisasi Marketing Department Inna Garuda..... | 75 |
| 5.1 Posisi Bisnis Inna Garuda Berdasarkan Matrik SWOT..... | 112 |
| 5.2 Matrik SWOT Pada Inna Garuda..... | 115 |

DAFTAR LAMPIRAN

| Lampiran | Halaman |
|--|---------|
| 1 Kuesioner Penelitian..... | 132 |
| 2 Hasil Kuesioner Penilaian Responden Terhadap Variabel Internal Inna Garuda..... | 137 |
| 3 Hasil Pengolahan Penilaian Responden Terhadap Variabel Internal Inna Garuda..... | 138 |
| 4 Hasil Kuesioner Pembobotan Responden Terhadap Variabel Internal Inna Garuda..... | 139 |
| 5 Hasil Kuesioner Penilaian Responden Terhadap Variabel Eksternal Inna Garuda..... | 140 |
| 6 Hasil Pengolahan Penilaian Responden Terhadap Variabel Eksternal Inna Garuda..... | 141 |
| 7 Hasil Kuesioner Pembobotan Responden Terhadap Variabel Eksternal Inna Garuda..... | 142 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Indonesia adalah sebuah negara tropis yang terdiri dari beribu – ribu pulau yang indah, suku dan adat yang beraneka ragam, serta kebudayaan yang bermacam – macam. Panaroma alam yang sangat indah menjadikan Indonesia sebagai salah satu objek wisata yang banyak dikunjungi oleh wisatawan mancanegara.

Bagi pemerintah sendiri, jasa pariwisata merupakan salah satu sumber pendapatan terbesar bagi negara. Dengan adanya pertumbuhan perekonomian yang kian cepat, serta krisis ekonomi yang melanda berbagai negara berkembang khususnya Indonesia, membuat sektor pariwisata di Indonesia tetap harus maju dan berkembang dalam menjaga citra baik nama bangsa. Perkembangan pariwisata nasional menjadi kegiatan ekonomi yang selalu diandalkan seiring dengan perkembangan ekonomi dunia dewasa ini. Hal ini ditandai dengan adanya peningkatan jumlah wisatawan yang berkunjung ke Indonesia dalam masa 2 tahun terakhir ini.

Dilihat dari letaknya yang strategis, Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan salah satu propinsi di Indonesia yang memiliki potensi pariwisata yang sangat lengkap baik ditinjau dari segi pariwisata maupun industri kerajinannya. Keadaan sosial budaya Yogyakarta yang beraneka ragam serta daya tarik objek wisata yang tersebar diseluruh propinsi ini, membuat banyak wisatawan baik

domestik maupun mancanegara yang berkunjung dan menghabiskan masa liburan untuk menikmati panorama wisata Yogyakarta. Objek wisata tersebut antara lain Keraton Yogyakarta, Kaliurang, pantai Parang Tritis, serta Candi Prambanan dan Borobudur. Sedangkan untuk objek industri kerajinan tradisionalnya meliputi kerajinan perak, kerajinan kulit, kerajinan batik , serta kerajinan anyaman yang sangat digemari oleh wisatawan yang datang ke Yogyakarta.

Hal – hal tersebut memberikan kontribusi yang sangat besar bagi dunia perhotelan di Yogyakarta. Semakin banyak arus wisatawan yang berkunjung ke Yogyakarta, maka semakin besar dan luas pula potensi perhotelan. Hal ini merupakan peluang bagi pengusaha perhotelan untuk lebih meningkatkan dan mengembangkan usahanya. Dengan banyaknya peluang yang timbul, maka persaingan pun semakin ketat didalam dunia perhotelan. Untuk dapat terus bertahan dalam persaingan tersebut, manajemen hotel harus dapat menetapkan tujuan yang hendak dicapai oleh hotel seperti laba yang hendak diperoleh, jumlah wisatawan yang menginap dan memakai fasilitas hotel, serta bagaimana mempertahankan kelangsungan hidup hotel. Untuk mencapai tujuan – tujuan tersebut, manajemen hotel perlu memperhatikan perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnisnya yang merupakan faktor eksternal disamping faktor internal yang tidak kalah penting. Dari faktor – faktor eksternal akan timbul berbagai macam peluang (opportunity) dan ancaman (threat), sedangkan dari faktor – faktor internal akan diketahui kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) yang semuanya itu akan membantu dalam menentukan manajemen strategi dan strategi pemasaran yang tepat bagi pihak perhotelan.

Penerapan dan pemilihan strategi pemasaran dan pelayanan yang baik, akan menunjang peningkatan jumlah konsumen yang datang dan menggunakan fasilitas hotel dengan harapan untuk mendapatkan jasa akomodasi yang tenang dan nyaman. Atas dasar tersebut, maka Inna Garuda sebagai salah satu hotel berbintang yang ada di Yogyakarta, memiliki strategi pemasaran yang sangat tepat. Hal ini dapat dilihat dari cara Inna Garuda dalam memuaskan keinginan konsumen tersebut dengan harapan agar konsumen dapat selalu memanfaatkan jasa yang ditawarkan oleh Inna Garuda bila sedang berada di Yogyakarta dan tidak memilih hotel lain sebagai alternatif tempat menginap yang menawarkan jasa serupa.

Untuk mencapai tujuan tersebut, Inna Garuda memerlukan strategi pemasaran yang baik dimana strategi pemasaran tersebut direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar sasaran dan juga melalui program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. Dengan demikian, strategi pemasaran sangat menentukan dalam mengambil keputusan perusahaan untuk mengantisipasi segala macam ancaman dan memanfaatkan semua peluang yang ada.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan serta berdasarkan pentingnya strategi pemasaran bagi dunia perhotelan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian untuk mengetahui strategi apa yang diterapkan oleh Inna Garuda hingga dapat bertahan sampai saat ini meskipun tingkat persaingan sangat tinggi. Selain itu penulis ingin memberikan kontribusi yang mungkin dapat

membantu manajemen Inna Garuda dalam menerapkan strategi yang akan digunakan. Oleh karena itu, penulis sangat tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul:

“ ANALISIS STRATEGI PEMASARAN INNA GARUDA YOGYAKARTA”

1.2. Rumusan Masalah

Adapun maksud dari perumusan masalah adalah untuk memperjelas masalah yang hendak diteliti sehingga menjadi pedoman penulis dalam mencegah kemungkinan timbulnya kesimpangsiuran dalam penelitian.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan dalam latar belakang masalah, maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Kekuatan – kelemahan serta peluang – hambatan apa saja yang dimiliki Inna Garuda Yogyakarta?
2. Bagaimana posisi bisnis Inna Garuda dan strategi apa yang sebaiknya diterapkan oleh Inna Garuda Yogyakarta?

1.3. Batasan Masalah

Dalam suatu penelitian dibutuhkan batasan masalah yang terintegrasi sehingga dapat mempertahankan keutuhan data yang diperoleh dari obyek yang diteliti. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan pada Inna Garuda Yogyakarta.
2. Penelitian ini hanya akan membahas strategi fungsional Inna Garuda Yogyakarta.

1.4. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kekuatan – kelemahan dan peluang – hambatan yang dimiliki oleh Inna Garuda Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui dan menyusun strategi yang sebaiknya diterapkan dan digunakan oleh Inna Garuda Yogyakarta berdasarkan posisi bisnisnya..

1.5. Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis

Sebagai sarana untuk menerapkan ilmu yang telah didapat dibangku kuliah. Serta sebagai wadah untuk menambah pengetahuan dari dunia perhotelan dalam hal penerapan strategi secara langsung dengan membandingkannya melalui penerapan strategi secara teoritis.

2. Bagi perhotelan

Sebagai sarana bahan pertimbangan untuk mengolah strategi pemasaran yang akan diambil dari hasil penelitian yang diajukan penulis. Dan juga untuk membantu manajemen hotel dalam penerapan strategi pemasaran yang baik agar tercapai tujuan perusahaan.

3. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi dunia manajemen, khususnya dibidang pemasaran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penulis merangkum skripsi sarjana strata satu Universitas Islam Indonesia. Penelitian ini dilakukan oleh Rini Arti (2000) dengan judul “Analisis Strategi Pemasaran PT Pancaran Harapan Nusa Yogyakarta”.

Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui bagaimana kondisi PT Pancaran Harapan Nusa dalam posisi bersaing serta untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhinya dan strategi apa yang tepat untuk diterapkan pada PT Pancaran Harapan Nusa. Pada penelitian tersebut dijelaskan bahwa keberhasilan usaha yang dijalankan pada umumnya tergantung pada keahlian dibidang pemasaran disamping bidang produksi, personalia, dan keuangan. Strategi pemasaran merupakan alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian tersebut sama dengan yang digunakan oleh penulis yaitu dengan menggunakan analisis SWOT. Akan tetapi pada penelitian Rini Arti tidak hanya menggunakan SWOT sebagai alat analisisnya, tetapi juga MDTI (Matrik Daya Tarik Industri). Analisis SWOT yang digunakan oleh Rini Arti berbeda dengan yang digunakan oleh penulis. Analisis SWOT yang digunakan oleh Rini Arti adalah analisis SWOT 4 kuadran dengan 4

penerapan strategi (SO, WO, ST, WT). Sedangkan analisis SWOT yang digunakan oleh penulis yaitu SWOT dengan 4 kuadran yang dibagi lagi menjadi 2 sub kuadran pada tiap kuadran, sehingga menghasilkan 8 strategi yang lebih jelas dan terperinci. Perbedaan lain antara penelitian Rini Arti dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah obyek yang diteliti. Obyek yang diteliti oleh Rini Arti adalah perusahaan manufaktur yaitu PT Pancaran Harapan Nusa, sedangkan obyek penelitian penulis adalah perusahaan jasa dalam bidang perhotelan yaitu INNA GARUDA Yogyakarta.

Adapun prosedur SWOT yang digunakan dalam penelitian Rini Arti tersebut adalah:

1. Identifikasi variabel internal dan eksternal perusahaan.
2. Penilaian variabel internal dan eksternal perusahaan.
3. Evaluasi variabel internal dan eksternal perusahaan.
4. Hasil evaluasi variabel internal dan eksternal perusahaan.
5. Penentuan posisi bisnis.
6. Implikasi strategi.

Dari penelitian yang telah dilakukan oleh penulis tersebut, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari analisis SWOT yang digunakan, menunjukkan PT Pancaran Harapan Nusa berada pada kuadran I yang merupakan sel agresif, perusahaan harus menghadapi ancaman-ancaman dari luar untuk dapat berkembang dan mendapat keuntungan.

2. Dari analisis tersebut didapat variabel internal PT Pancaran Harapan Nusa, yang meliputi:
 - a. Kekuatan utamanya, yaitu pangsa pasar, kualitas produk, kebijakan harga serta promosi dan pemasaran.
 - b. Kelemahan PT Pancaran Harapan Nusa yaitu kurangnya pelatihan bagi karyawan serta rendahnya kualifikasi para staff menyebabkan keterampilan dan keahlian serta pengalaman karyawan kurang mendukung tujuan perusahaan.
3. Dari variabel eksternal terdapat beberapa faktor yang mendukung pertumbuhan PT Pancaran Harapan Nusa adalah meningkatnya daya beli konsumen yang disebabkan karena adanya peningkatan pendapatan dan hubungan selera.
4. Strategi pemasaran yang sebaiknya dilakukan oleh PT Pancaran Harapan Nusa yang terletak pada sel selektif dari hasil analisis MDTI dan sel agresif pada analisis SWOT adalah tumbuh berdasar segmen pasar, spesialisasi dan melakukan investasi secara selektif agar dapat berkembang dan menghadapi ancaman dari lingkungan luar.

Melihat hasil analisa dan kesimpulan dari penelitian tersebut, maka penulis mempunyai saran-saran sebagai berikut:

1. Pelatihan untuk karyawan sebaiknya tidak hanya diperuntukan bagi calon karyawan atau karyawan baru saja, tetapi perlu diadakan secara rutin dengan jadwal yang jelas dan berkala bagi semua karyawan.

2. PT Pancaran Harapan Nusa harus terus memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki dan berusaha mengurangi kelemahan dan ancaman yang ada.

2.2 Pengertian Pemasaran

Pemasaran merupakan fungsi bisnis yang bertugas untuk mengenali kebutuhan dan keinginan pelanggan, menentukan pasar sasaran mana yang dapat dilayani sebaik-baiknya oleh perusahaan, serta merancang produk, jasa, dan program yang tepat untuk melayani pasar tersebut. Dimana sasaran pemasaran adalah menciptakan kepuasan dan mendatangkan laba.

Pengertian atas definisi pemasaran dapat digunakan untuk menjelaskan dan menerangkan arti penting dari pemasaran. Arti penting pemasaran menurut William J. Stanton sebagai berikut (1991), pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang yang memuaskan keinginan dan jasa, baik kepada para konsumen saat ini maupun konsumen potensial.

Berdasarkan definisi diatas, dapat dijelaskan bahwa pemasaran adalah kegiatan yang berorientasi kepada konsumen yang dimulai dengan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen, menentukan produk yang akan dihasilkan, serta menentukan arah promosi dan distribusi produk perusahaan.

Sedangkan menurut Philip Kotler definisi pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan

keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang bernilai satu sama lain (P. Kotler, 1997, halm: 8).

Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa pemasaran didasarkan atas konsep-konsep kebutuhan, keinginan dan permintaan produk, nilai, dan kepuasan serta pertukaran dimana produk merupakan segala sesuatu yang dapat diberikan kepada seseorang guna memuaskan suatu kebutuhan dan keinginan.

1. Kebutuhan adalah keadaan merasa tidak memiliki kepuasan sasaran. Kebutuhan tidak diciptakan oleh masyarakat atau pemasar, tetapi sudah melekat pada diri manusia. Dalam hal ini manusia mempunyai kebutuhan yang kompleks.
2. Keinginan adalah sesuatu yang dirasa kurang karena lingkungan atau suatu bentuk kebutuhan manusia yang dihasilkan oleh budaya dan kepribadian individual. Keinginan manusia sangat beraneka ragam dan tidak terbatas. Tugas para pemasar adalah memecahkan dan memenuhi semua keinginan konsumen.
3. Permintaan adalah keinginan akan suatu produk yang didukung dengan kemampuan serta kesediaan membelinya. Keinginan akan berubah jika didukung dengan daya beli.
4. Produk adalah sesuatu yang dapat ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia. Inti produk adalah pelayanan dan manfaat.
5. Nilai adalah kemampuan produk untuk memberikan kepuasan. Konsumen hanya mau membeli produk yang bernilai karena mereka

memandang bahwa produk tersebut mempunyai nilai dan manfaat yang lebih tinggi dibanding harganya.

6. Pertukaran adalah tindakan seseorang untuk memperoleh produk yang diinginkan dengan menukarkan sesuatu sebagai ganti. Pertukaran merupakan konsep inti dari pemasaran karena pemasaran baru akan terjadi jika orang memutuskan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginannya melalui pertukaran nilai antara dua pihak.
7. Pemasar adalah orang yang mencari sumberdaya dari orang lain dan mau menawarkan sesuatu yang bernilai. Pemasar terlibat dalam kegiatan pemasaran yaitu mencari informasi, menganalisa, merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi secara terus menerus kegiatan tersebut.

Pemasaran merupakan proses, maka dapat dikatakan bahwa manajemen pemasaran merupakan manajemen dari proses pemasaran. Menurut Philip Kotler (P.Kotler,1997,halm:13), proses pemasaran adalah analisa, perencanaan, implementasi, dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan target pembeli untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.3 Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran merupakan falsafah bisnis yang menekankan bahwa organisasi dapat mencakup sasaran-sasarannya yang paling baik dengan cara memuaskan para konsumen dengan menyediakan produk yang memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

Menurut Basu Swastha, definisi konsep pemasaran adalah falsafah bisnis yang mengatakan bahwa pemuas kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Pada dasarnya, tujuan dari suatu bisnis adalah untuk menciptakan para pelanggan yang merasa puas. Terciptanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya hubungan antara perusahaan dan pelanggannya menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas pelanggan dan membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut yang menguntungkan bagi perusahaan (Fandy Tjiptono, 1997, halm:6).

Konsep pemasaran sampai saat ini sudah mengalami perkembangan bersamaan dengan semakin majunya masyarakat dan teknologi. Ada 5 konsep pemasaran yang mendasari cara organisasi melakukan kegiatannya (P.Kotler, 1997, halm: 19-36), yaitu:

1. Konsep berwawasan produksi

Konsep ini berpendapat bahwa konsumen akan memiliki produk yang mudah didapat dan murah harganya. Manajer organisasi memusatkan perhatiannya untuk mencapai efisiensi produksi yang tinggi serta cakupan distribusi luas.

2. Konsep berwawasan produk

Konsep ini berpendapat bahwa konsumen akan memiliki produk yang menawarkan mutu, kinerja terbaik atau hal-hal inovatif lainnya. Manajer dalam organisasi berwawasan produk memusatkan perhatian untuk membuat produk yang lebih baik dan terus menyempurnakannya.

3. Konsep berwawasan menjual

Konsep ini berpendapat bahwa para konsumen, jika dibiarkan sendiri, biasanya tidak akan membeli produk-produk dari organisasi atau perusahaan tersebut. Oleh karena itu, organisasi harus melakukan kegiatan penjualan yang agresif dan usaha promosi yang gencar. Konsumen akan membeli jika dirangsang dengan promosi.

4. Konsep berwawasan pemasaran

Konsep pemasaran adalah suatu orientasi terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan, didukung oleh usaha pemasaran terpadu yang ditujukan untuk membangkitkan kepuasan pelanggan sebagai kunci untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi.

5. Konsep berwawasan pemasaran masyarakat

Konsep ini berpendapat bahwa tugas perusahaan adalah menentukan kebutuhan, keinginan serta kepentingan pasar sasaran dan memenuhinya dengan lebih efektif dan efisien daripada saingannya dengan cara mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat. Konsep pemasaran bermasyarakat meminta pasar untuk menyeimbangkan tiga faktor dalam menentukan kebijaksanaan pemasaran mereka, yaitu keuntungan perusahaan, kepuasan pelanggan dan kepentingan umum.

2. 4 Pengertian Strategi

Strategi merupakan alat atau cara yang ditempuh untuk mencapai tujuan perusahaan. Tidak semua perusahaan menerapkan konsep strategi secara simultan dan berkesinambungan dalam manajemennya, terutama perusahaan lokal yang manajemennya cenderung masih bersifat tradisional.

Konsep strategi terus berkembang sesuai dengan kebutuhan dan perubahan zaman (Freddy Rangkuti, 1997, halm:3). Strategi adalah tujuan jangka panjang suatu perusahaan dan penerapan serangkaian tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Porter (1985), strategi adalah alat untuk mencapai keunggulan bersaing. Sedangkan menurut Hammal dan Prahalad (1995), strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental dan harus dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan dimasa depan.

Dari berbagai pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa suatu perusahaan memerlukan strategi karena adanya keterbatasan sumber daya, adanya ketidakpastian tentang kekuatan dan perilaku yang kompetitif serta adanya keputusan-keputusan yang harus dikoordinasikan dalam jangka waktu yang lama dan kondisi yang sesuai.

Dalam suatu perusahaan terdapat tiga tingkat strategi, yaitu strategi korporasi atau strategi badan usaha, strategi unit bisnis, dan strategi fungsional.

1. Strategi korporasi

Strategi tingkat ini merupakan strategi yang berusaha untuk mengendalikan dan mengembangkan lini bisnis yang dikelola dan aspek-

aspek yang terkait seperti jenis usaha yang dikelola dan akan dimasuki, jenis usaha mana yang akan ditinggalkan, bagaimana memperoleh sumber-sumber daya perusahaan dan bagaimana cara mengalokasikannya.

2. Strategi unit bisnis

Strategi unit bisnis lebih diarahkan pada kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu dengan mengelola kepentingan-kepentingan perusahaan. Strategi ini berupaya untuk menentukan pendekatan yang sebaiknya digunakan oleh suatu bisnis terhadap pasarnya dan bagaimana melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada, serta menentukan bagaimana mengelola bauran pemasaran untuk mencapai sasaran perusahaan sesuai dengan kondisi yang berlaku di pasar.

3. Strategi tingkat fungsional

Strategi tingkat fungsional merupakan strategi yang berkaitan dengan pembentukan kerangka dasar fungsi-fungsi manajemen yang mendukung strategi unit bisnis. Tujuan pengembangan strategi fungsional ini adalah untuk mengkomunikasikan tujuan jangka pendek, menentukan strategi jangka pendek di bidang produksi, operasi, keuangan, pemasaran, dan hubungan karyawan serta menciptakan lingkungan yang kondusif dalam pencapaian tujuan jangka pendek tersebut.

2.5 Strategi Pemasaran

Dalam peran strateginya, pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan masalah mengenai bisnis apa yang dilakukan oleh perusahaan serta bagaimana bisnis tersebut dapat dijalankan dalam lingkungan yang kompetitif dengan bauran pemasaran untuk melayani pasar sasaran.

Strategi pemasaran terdiri dari unsur-unsur pemasaran yang terpadu yaitu yang dikenal dengan istilah 4P (*product, price, place, and promotion*) dari *marketing mix* (bauran pemasaran) yang selalu berkembang sejalan dengan gerak perusahaan dan perubahan lingkungan pemasarannya serta perubahan perilaku konsumen.

Marketing mix digunakan dalam strategi pemasaran sebagai suatu cara untuk mempengaruhi konsumen agar mau bertindak membeli suatu barang atau jasa. Dengan demikian, unsur-unsur yang membentuk *marketing mix* tersebut adalah unsur-unsur yang harus dikuasai oleh manajer pemasaran yang digunakan dalam strategi pemasaran untuk mempengaruhi permintaan.

Beberapa pakar pemasaran mengatakan unsur *marketing mix* tidak hanya terbatas pada 4 unsur tetapi perlu ditambah dengan beberapa unsur yang diharapkan dapat memudahkan manajer pemasaran mempengaruhi permintaan masyarakat untuk melakukan pembelian. Neil Wearne dan Alison Morrison mengatakan bahwa sedikitnya ada 6 unsur yang diperlukan dalam *marketing mix* (Oka A. Yoeti, 1999, halm:26-31), yaitu:

1. *People*

Dalam merencanakan suatu strategi dalam pemasaran, hendaknya jangan pernah melupakan orang banyak. Karena orang inilah yang diharapkan akan menjadi konsumen produk dan jasa yang akan dihasilkan dan ditawarkan. Akan sangat mudah dalam mengembangkan strategi apabila dari awal perusahaan sudah memfokuskan secara jelas siapa target pasar barang dan jasa yang dihasilkan

2. *Product*

Barang dan jasa dapat diperoleh konsumen dengan uang. Oleh karena itu, strategi akan menentukan manfaat apa yang akan diperoleh konsumen jika konsumen membeli suatu barang yang ditawarkan. Strategi produk dapat diklasifikasikan dalam dua bagian, yaitu:

- *Product Growth Strategies*

Tujuan produsen adalah memproduksi barang-barang berkualitas lebih baik atau berbeda dengan produk lain, dengan tujuan agar punya kesempatan untuk meningkatkan pangsa pasar dengan menarik pelanggan yang berbeda. Hal ini dilakukan dengan maksud untuk meningkatkan penjualan untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar.

- *Competitive Product Strategies*

Yaitu suatu strategi yang bertujuan untuk mempertahankan langganan dengan memelihara kualitas produk yang berbeda dengan produk pesaing.

3. *Place*

Yaitu suatu strategi yang menentukan dimana dan bagaimana perusahaan menjual suatu produk tertentu. Yang terpenting dalam strategi ini adalah menetapkan lokasi, distributor atau tempat dimana konsumen dapat melihat dan membeli barang atau jasa yang ditawarkan.

4. *Price*

Harga yang ditetapkan untuk suatu produk atau jasa yang dihasilkan akan dijadikan dasar penawaran untuk target pasar tertentu. Penetapan harga dipengaruhi oleh tujuan perusahaan, kadar persaingan di pasar, biaya operasional, dan faktor ekstern seperti kondisi perekonomian.

5. *Positioning*

Positioning merupakan salah satu unsur yang ditambahkan dalam bauran pemasaran. Unsur ini memposisikan suatu produk atau jasa dalam pikiran calon pembeli atau konsumen sehingga jika konsumen membutuhkan barang tertentu, maka akan selalu terlintas dalam benak konsumen untuk membeli produk atau jasa yang perusahaan tawarkan. Kesan dan reputasi merupakan hasil kinerja dari *positioning strategy*.

6. *Promotion*

Promotion strategy merupakan cara penyampaian informasi kepada calon konsumen yang diharapkan akan membeli produk yang ditawarkan, baik melalui *Personal contact*, brosur, poster, maupun melalui media massa lainnya.

Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, positioning, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi.

Tujuan dari perencanaan strategi pemasaran antara lain yaitu:

1. Memberi pedoman yang jelas dan terarah bagi perusahaan dalam mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan peluang pasar.
2. Dapat dijadikan suatu cara untuk meningkatkan penguasaan pasar dan pengembangan pasar sasaran untuk kelangsungan hidup perusahaan.
3. Sebagai salah satu acuan bagi perusahaan dalam persaingan dan mengantisipasi kelemahan.
4. Dalam perumusan segmentasi sasaran dan penempatan yang tepat, efektifitas produk yang dihasilkan dapat tercapai.

Kemampuan strategi pemasaran suatu perusahaan untuk menanggapi semua perubahan kondisi pasar dan faktor biaya tergantung pada analisis faktor-faktor berikut ini:

1. Faktor lingkungan

Analisis terhadap faktor lingkungan seperti pertumbuhan dan peraturan pemerintah sangat penting untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkannya pada bisnis perusahaan. Selain itu faktor teknologi, tingkat inflasi, dan gaya hidup juga tidak boleh diabaikan.

2. Faktor pasar

Setiap perusahaan khususnya perhotelan perlu memperhatikan dan mempertimbangkan faktor-faktor seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, tahap perkembangan, perilaku konsumen, segmen pasar yang ada saat ini atau yang dapat dikembangkan lagi, serta peluang-peluang yang belum terpenuhi.

3. Faktor persaingan

Dalam kaitannya dengan persaingannya, setiap perusahaan perlu memahami siapa pesaingnya, bagaimana posisi pasar pesaing, apa strategi pesaing, kekuatan dan kelemahan pesaing, struktur biaya pesaing, dan kapasitas produksi para pesaing.

4. Analisis kemampuan internal

Setiap perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahannya, dibandingkan dengan para pesaingnya penilaian tersebut dapat didasarkan pada faktor-faktor seperti teknologi, sumber daya finansial, kemampuan manufaktur, kekuatan pemasaran dan pelanggan yang dimiliki.

5. Perilaku konsumen

Perilaku konsumen perlu dipantau dan dianalisis karena bermanfaat bagi perkembangan produk, penetapan harga, dan penentuan strategi promosi.

Melalui analisis kesempatan pemasaran, perusahaan dapat mengetahui keinginan konsumen yang sebenarnya sehingga perusahaan dapat memilih beberapa alternatif dalam menyediakan dan mengembangkan produk yang sesuai

dengan keinginan dan kebutuhan konsumen. Dalam menganalisis kesempatan pemasaran akan terkait dengan beberapa faktor, yaitu:

1. Faktor internal organisasi

a) Tujuan organisasi

Tujuan organisasi mencakup visi dan misi yang menggariskan sasaran yang akan dicapai perusahaan.

b) Sumber daya keuangan

Sumber daya keuangan membatasi jenis kesempatan pemasaran yang dapat di kejar perusahaan. Perusahaan tidak akan melakukan investasi dengan memaksakan kemampuan sumber daya keuangan yang dapat mengganggu stabilitas perusahaan.

c) Keterampilan dan kemampuan manajerial

Keterampilan dan pengalaman perusahaan juga membatasi jenis kesempatan yang dapat dikejar organisasi. Hal ini dapat menjadi kendala dalam meraih kesempatan pemasaran. Perusahaan harus memiliki keterampilan dan kemampuan manajerial yang memadai dan memungkinkan untuk memasuki pasar baru atau meluncurkan produk baru dan perusahaan harus hati-hati terutama jika memasuki pasar yang belum dikenal dengan produk-produk baru.

d) Kekuatan dan kelemahan perusahaan

Setiap perusahaan tentu memiliki kekuatan dan kelemahan yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan dalam menangkap kesempatan pemasaran.

e) Struktur biaya

Struktur biaya organisasi dapat merupakan suatu keuntungan ketika perusahaan mengejar kesempatan-kesempatan pemasaran tertentu dan merupakan kerugian jika mengejar kesempatan-kesempatan lain. Faktor-faktor seperti lokasi geografis, keterampilan karyawan dan fasilitas turut mempengaruhi struktur biaya.

2. Kekuatan lingkungan pemasaran

Kekuatan lingkungan pemasaran mempengaruhi kekuatan para pemasar dalam memudahkan dan mendukung pertukaran dalam tiga cara umum, yaitu:

- a) Kekuatan-kekuatan tersebut mempengaruhi para konsumen dalam gaya hidup, standar hidup selera serta kebutuhan akan produk dan pelayanan.
- b) Kekuatan-kekuatan lingkungan pemasaran membantu menetapkan apa dan bagaimana seorang manajer dapat melaksanakan kegiatan pemasaran tertentu.
- c) Kekuatan lingkungan mempengaruhi keputusan dan tindakan seorang manajer pemasaran dengan cara mempengaruhi reaksi pembeli terhadap bauran pemasaran perusahaan.

Para pemasar harus menyadari perubahan-perubahan dalam kekuatan lingkungan, bukan hanya untuk menyesuaikan diri dan mempengaruhi kekuatan-kekuatan tersebut, tetapi juga untuk memanfaatkan kesempatan-kesempatan yang timbul dari:

- a) Kekuatan politik, yaitu peraturan pemerintah yang berkaitan dengan perekonomian.
- b) Kekuatan sosial, yaitu sikap masyarakat terhadap perusahaan dan produk yang dihasilkan.
- c) Kekuatan ekonomi, yaitu perkembangan dan pertumbuhan perekonomian.
- d) Kekuatan persaingan, yaitu strategi persaingan yang ditimbulkan perusahaan sejenis.
- e) Kekuatan teknologi, yaitu perubahan teknologi yang menyebabkan pemasaran produk perusahaan.

2.6 Pemasaran Jasa

Pada prinsipnya hotel adalah salah satu bentuk perdagangan jasa. Sebagai industri jasa, setiap pengusaha hotel akan berusaha memberikan pelayanan yang maksimal bagi para tamunya. Dengan kata lain kekuatan usaha ini ialah bagaimana para pelaku usaha menawarkan jasa yang terbaik kepada para tamunya dengan cara berusaha memberikan nilai tambah yang berbeda terhadap produk dan jasa, serta pelayanan yang diberikan.

Definisi dari jasa itu sendiri adalah suatu produk yang tidak nyata dari hasil kegiatan timbal balik antara pemberi jasa dan penerima jasa melalui suatu atau beberapa aktivitas untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Oka A. Yoeti, 1999, halm: 1).

Menurut Valarie A. Zeithaml dan Mary Jo Bitner (1996), jasa adalah semua aktivitas ekonomi yang hasilnya tidak merupakan produk dalam bentuk

fisik atau konstruksi, yang biasa dikonsumsi pada saat yang sama dengan waktu memproduksi sambil memberikan nilai tambah seperti kenyamanan, hiburan, kesenangan atau kesehatan. Sedangkan menurut Philip Kotler (1994), pelayanan (jasa) adalah suatu aktivitas yang memberikan manfaat dan ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak yang lain dalam bentuk tidak nyata dan tidak menimbulkan pemindahan kepemilikan, seperti halnya yang terdapat pada produk manufaktur.

Dari definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa jasa memiliki ciri-ciri yang spesifik, yaitu:

- a) Jasa tidak dapat disentuh karena sifatnya yang tidak nyata.
- b) Proses produksi dan konsumsi jatuh pada saat yang bersamaan.
- c) Jasa tidak dapat dipindahkan, sehingga untuk mengkonsumsinya konsumen harus datang ke produsen.
- d) Jasa tidak dapat disimpan.
- e) Jasa tidak memiliki standar atau ukuran yang obyektif.
- f) Kualitas jasa sangat tergantung pada tenaga manusia dan sedikit sekali dapat digantikan oleh mesin.

Terdapat tiga faktor yang diperlukan untuk menerapkan pemasaran jasa, yaitu:

- a) Instrumen produksi

Untuk memberikan kemudahan kepada wisatawan sebagai pemakai jasa, produk dijual dalam bentuk paket dengan memberikan pelayanan terpadu.

b) Instrumen distribusi

Untuk memenuhi kebutuhan wisatawan, mereka tidak perlu berhubungan langsung dengan perusahaan yang menjual jasa-jasa tersebut, tetapi cukup dengan membeli atau memesan melalui perantara.

c) Instrumen promosi

Agar calon wisatawan dapat informasi yang lengkap dan akurat tentang produk atau jasa yang ditawarkan atau hendak dijual, perlu ada promosi seperti brosur, *booklet*, atau poster sehingga mereka memiliki sumber informasi untuk memuaskan perjalanan maupun liburan mereka.

Ada beberapa alasan mengapa pemasaran jasa itu diperlukan, yaitu:

- a) Setiap jasa berbeda kualitasnya dan tidak ada yang persis sama.
- b) Tingkat hidup atau pendapatan masyarakat berbeda-beda.
- c) Gaya hidup pengguna jasa yang berbeda-beda.
- d) Adanya faktor hari libur yang sangat mempengaruhi permintaan jasa.
- e) Pertumbuhan industri pariwisata yang selalu meningkat terus dari waktu ke waktu.

2.6.1 Pemasaran Hotel

Banyak definisi yang diberikan oleh para ahli tentang pemasaran hotel. Menurut Prof. Denney G. Ritherford dari Washington University, definisi pemasaran hotel adalah aktivitas yang menggunakan strategi dan taktik, yang direncanakan sedemikian rupa untuk menyampaikan cerita tentang pelayanan yang diberikan suatu hotel, dengan memberikan rangsangan yang bergairah pada

tamu untuk memilih pesan yang disampaikan hotel untuk dibandingkan dengan pilihan lain dari hotel pesaing. Sedangkan definisi pemasaran hotel menurut Philip Kotler adalah ilmu yang bertujuan untuk menyenangkan tamu, dan dari kegiatan itu hotel akan memperoleh keuntungan.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pemasaran itu selalu terdiri dari beberapa aktivitas yang bertujuan untuk menarik calon pelanggan dengan memberi motivasi agar tertarik untuk membeli produk dan jasa pelayanan hotel. Dalam hal ini, tugas utama pemasaran adalah mengubah sikap orang yang tidak suka menjadi suka terhadap suatu barang atau jasa. Disamping itu, pemasaran juga bertujuan untuk menghalangi atau merintang, dan bisa juga menghancurkan permintaan terhadap produk atau jasa pelayanan hotel pesaing.

Bagi pemilik hotel atau pemegang saham, pemasaran bertugas untuk memacu pertumbuhan peningkatan kekayaan perusahaan. Bagi manajemen hotel, pemasaran bertujuan agar penjualan kamar, makanan dan minuman dapat ditingkatkan. Dengan meningkatnya penjualan berarti pendapatan juga akan meningkat dan sekaligus akan meningkatkan profit perusahaan. Itulah mengapa sebabnya pemasaran selalu berusaha meningkatkan pangsa pasar, karena dengan meningkatnya pangsa pasar berarti segmen pasar juga bertambah, sehingga peningkatan profit dan penjualan menjadi lebih besar. Hal itulah yang sebenarnya menjadi tugas utama pemasaran.

Pemasaran yang efektif menghendaki perencanaan yang baik mulai dari menentukan konsep tentang kualitas, desain, kesan, harga, cara penyampaian

produk kepada konsumen pada waktu dan jumlah yang tepat, sampai dengan bagaimana membuat pelanggan tetap loyal terhadap produk yang diciptakan. Dengan kata lain, analisis pasar adalah sebuah strategi. Jadi perencanaan pemasaran itu tidak lain adalah suatu seri dalam menentukan langkah dengan prosedur dan disiplin kerja dengan mempertimbangkan semua informasi yang relevan sebelum mengambil keputusan dengan menggunakan strategi dalam pelaksanaannya.

2.6.2 Customer Mix dan Market Segmenting Hotel

Banyak faktor yang dapat menentukan mengapa orang memilih menginap di suatu hotel tertentu. Faktor-faktor itu menyangkut lokasi, ukuran, dan fasilitas hotel yang tersedia serta bentuk pelayanan yang dapat diberikan. Hal-hal ini akan menjadi pertimbangan mengapa orang tinggal dan menginap pada suatu hotel. Itulah sebabnya mengapa perlu ada penyesuaian antara produk dan jasa-jasa yang disediakan hotel supaya sesuai dengan kebutuhan dan keinginan calon tamu hotel (konsumen).

Kenyataan dalam industri jasa, khususnya bidang perhotelan ialah bahwa setiap orang memiliki keinginan yang berbeda dan mereka punya alasan tertentu mengapa memilih menginap pada hotel tertentu. Semua orang yang melakukan perjalanan wisata hampir menginginkan hal yang sama, yaitu ingin tempat menginap, makan dan minum yang nyaman. Tetapi perlu diketahui bahwa tiap segmen pasar memiliki kebutuhan dan keinginan serta harapan yang berbeda terhadap suatu hotel.

Secara umum segmen pasar yang terdapat dalam bidang perhotelan dapat dikategorikan menjadi beberapa kelompok (Oka A. Yocti, 1999, halm:80-86), yaitu:

1. *Business Segments*

Dalam kategori ini, konsumen memilih suatu hotel berdasarkan standar pemikiran yang berbeda-beda. Hal ini tergantung pada profesi, pendapatan atau cara hidup mereka dalam masyarakat. Biasanya segmentasi yang utama dalam kategori ini adalah:

- Para eksekutif dan professional yang melakukan perjalanan dinas.
- Mereka yang mengikuti *meeting, incentive, convention, and exhibition (MICE)*.
- Usahawan yang melakukan perjalanan untuk mengurus bisnis mereka.

2. *Pleasure Segments*

- Segmen ini terdiri dari orang-orang yang melakukan perjalanan bukan karena alasan bisnis, akan tetapi untuk mencari kesenangan.

3. *Social Class Segments*

Ada dua cara untuk melakukan segmentasi pasar berdasarkan segmentasi sosialnya, yaitu:

- Segmentasi demografis, yang mengelompokkan orang dalam umur, jenis kelamin, pekerjaan, maupun tempat tinggal asal.

- Segmentasi psikografis, yang mengelompokkan orang berdasarkan *personality types, lifestyles aspirations*, dan alasan untuk menikmati sesuatu yang istimewa dan menyenangkan.

Semua segmen yang termasuk sosial-ekonomi sangat menarik bagi bagian pemasaran, akan tetapi tergantung pada besar atau kecilnya pendapatan, pendidikan, pekerjaan, tempat tinggal, maupun kedudukan dalam masyarakat.

4. *User Segment*

Segmen pasar yang juga cukup potensial dalam kategori ini adalah mereka yang memerlukan jasa perjamuan untuk keperluan pesta perkawinan, ulang tahun, reuni, maupun acara-acara spesial lainnya.

5. *Price Segment*

Setiap orang selalu sensitif jika berhadapan dengan harga. Mereka akan menyediakan waktu untuk mempertimbangkan hal tersebut, apakah sesuai atau tidak, ataupun mampu atau tidak untuk membayarnya. Banyak pula pelanggan yang menginginkan harga ditekan serendah mungkin, karena kelompok ini sangat berhati-hati dengan pengeluaran yang dilakukan. Menurut mereka, kalau memang mahal, produk dan pelayanan yang dinikmati harus setimpal dengan harga yang mereka bayarkan. Bagian pemasaran hotel harus memberikan perhatian lebih kepada segmen ini, karena kalau pihak hotel dapat menyesuaikan fasilitas dengan kebutuhan mereka, maka segmen ini dapat menjadi pelanggan yang loyal.

Untuk menentukan segmentasi pelanggan, ada cara yang lebih mudah lagi dalam melakukannya dengan membagi pelanggan menjadi empat (Oka A.Yoeti, 1999, halm:86-88), yaitu:

1. Kelompok *Fors*

Kelompok ini adalah mereka yang menginap dihotel atau mereka yang akan menginap dalam waktu dekat.

2. Kelompok *Againts*

Mereka yang termasuk dalam kelompok ini adalah yang tidak suka menginap pada hotel tertentu, dengan alasan hotel tersebut memiliki reputasi yang kurang baik yang didengarnya dari mulut ke mulut. Bagian pemasaran harus berusaha menghilangkan citra negatif yang melekat pada hotel tersebut dengan memberikan pelayanan yang terbaik.

3. Kelompok *Indiferent*

Kelompok ini termasuk kelompok yang sudah terbiasa dengan pelayanan yang diberikan hotel. Mereka tidak mau menginap hanya pada hotel tertentu saja, hal ini dikarenakan mereka ingin mencari pengalaman baru pada hotel lain. Terhadap kelompok ini harus dibina hubungan baik dengan memberikan informasi tentang produk-produk terbaru yang belum pernah mereka nikmati.

4. Kelompok *Unaware*

Kelompok ini adalah mereka yang sama sekali tidak pernah mendapat informasi tentang suatu hotel tertentu. Karena ketidaktahuannya itu

mereka memilih hotel yang sudah dikenalnya dengan baik. Oleh karena ini bagian pemasaran harus memperluas dan memperkuat promosi, sehingga pelanggan mempunyai pilihan terhadap hotel yang ditawarkan.

Adapun peningkatan atau presentase tiap segmen pasar yang merupakan bauran konsumen bagi suatu hotel sangat bervariasi. Hal itu sangat tergantung pada lokasi hotel, fasilitas yang dimiliki, jumlah kamar yang tersedia, serta kemampuan bagian pemasaran hotel dalam menarik tiap segmen yang dianggap potensial bagi hotel yang bersangkutan.

2.6.3 Product Mix (Bauran Produk) Hotel

Bauran produk dalam industri perhotelan mencakup produk, fasilitas dan kualitas pelayanan yang ditawarkan pada pelanggan atau tamu hotel. Memiliki produk yang luas dan berkualitas sangat penting untuk menarik segmen pasar yang termasuk tamu kelas atas atau menengah. Akan tetapi perlu diperhatikan pemenuhan kepuasan bagi semua kelas. Untuk melakukan penyetaraan dalam bauran konsumen, perlu ada tindakan yang hati-hati dalam melakukan bauran produk, terutama perlu diambil beberapa seri kebijakan untuk dapat memuaskan seluruh kelas. Itulah sebabnya mengapa suatu hotel memiliki kebijakan tentang harga yang berbeda, kelompok mana yang harus membayar lebih tinggi dan mana yang lebih rendah.

Produk hotel adalah segala sesuatu yang dapat dinikmati tamu, sejak ia sampai atau datang, selama tinggal dan menginap di hotel, sampai ia

meninggalkan hotel untuk tujuan lain (Oka A. Yoeti, 1999, halm:59). Jadi dalam pengertian ini produk hotel itu adalah segala sesuatu yang dinikmati tamu, sejak *check-in* sampai *check-out* dari hotel.

Dalam bauran produk dikenal istilah *product lines* yang dapat didefinisikan suatu kelompok produk yang fungsi dan pemakaiannya sama atau dilakukan bersamaan. Produk hotel paling sedikitnya memiliki 3 *product lines*, yaitu kamar, makan dan minum, serta fasilitas lain seperti kolam renang, lapangan tenis, ruang rapat, serta jasa-jasa lainnya.

Reputasi suatu hotel banyak tergantung pada kualitas pelayanannya. Karena itu, adanya klasifikasi hotel berbintang sebenarnya tidak relevan dengan tingkat hunian atau kepuasan pelanggan. Bagi pelanggan, hotel yang besar baru akan menarik kalau memiliki *product lines* yang luas. Sedangkan bagi hotel kecil, cukup dengan melakukan pelayanan pribadi yang menyenangkan.

Ada beberapa contoh *product lines* dalam bidang perhotelan, yaitu:

a) *Accommodations Product Lines*

Contoh: kamar ukuran besar, sedang, dan kecil. *Family bed layout, double or single bed*, dan *room with en suite bathroom*.

b) *Catering Product Lines*

Contoh: *Banquet Halls* (Ruang Perjamuan/pesta), *coffe shop*, restoran.

c) *Beverage and Bar Product Lines*

Contoh: *Room service, Room Mini Bar, Club Bar, Restaurant Bar*.

d) *Entertainment Product Lines*

Contoh: *discotheque, Nigth Club, Band, Dancing Club, Live Theatre, Movie Hire.*

e) *Business Service Product Lines*

Contoh: *Meeting rooms, Conference rooms, Computers, Facsimile, Secretariat, Photocopying, Translators.*

f) *Personal Service Product Lines*

Contoh: *Hairdressing, Nail Care, Dry Cleaning, Laundry, Play Groups, Chemist, In-house Doctor, Nurse.*

g) *Leisure Product Lines*

Contoh: *Swimming Pool, Masssage, Sauna, Fitness Centre, Aerobic.*

h) *Sport Facilities Product Lines*

Contoh: *Tennis Court, Golf, Squash, Fishing, etc.*

i) *Pelesure Product Lines*

Contoh: *Taxi, Cars, Limousines, Mini Bus, Concert Booking Service.*

j) *SignatuteProduct Lines*

Contoh: *Toliletries, Towels, Slippers, Gifts, Souvenirs.*

2.6.4 Penetapan Harga / Tarif Hotel

Harga merupakan unsur bauran pemasaran yang sangat penting dalam strategi pemasaran hotel. Peran harga yang utama adalah untuk mencapai pengembalian modal yang ditanamkan oleh setiap perusahaan termasuk hotel. Ada beberapa faktor penentu dalam pengambilan keputusan penetapan harga.

diantaranya adalah tingkat inflasi, kelangkaan dana, tingginya tingkat bunga, dan tajamnya tingkat persaingan.

Bukan hal yang mudah untuk menentukan suatu tingkat harga yang dianggap efektif. Hal ini ditentukan oleh berbagai variabel baik internal maupun eksternal. Sebuah perusahaan dalam menetapkan harga harus mengetahui seberapa besar fleksibilitas yang dimiliki pesaing dalam menentukan harga. Didalam lingkungan industri perhotelan yang begitu dinamis, dimana kondisi sewaktu-waktu dapat berubah, akan menyebabkan proyeksi biaya dan pendapatan menjadi tidak tetap.

Tujuan utama penetapan harga yaitu untuk pencapaian laba dan volume penjualan. Pada beberapa hotel, menjaga suatu tingkat harga yang stabil merupakan suatu tujuan karena harga stabil pada suatu hotel akan membantu menjaga kepercayaan para tamu dan mempertahankan agar tamu dapat datang kembali.

Pada dasarnya tujuan dari penetapan harga akan dihubungkan dengan tiga hal yang mendasar (Oka A. Yoeti, 1999, halm:99), yaitu:

- *Profit*

Dengan menetapkan tarif yang cukup tinggi, sebuah hotel dapat menghasilkan cukup banyak keuntungan untuk melakukan investasi kembali.

- *Competition*

Menetapkan tarif yang cukup rendah sehingga hotel dapat mencegah pesaing untuk meningkatkan kapasitasnya.

- *Market share*

Menetapkan harga dibawah pesaing untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar.

Bagi industri perhotelan, kebijakan penetapan harga lebih ditekankan untuk memperhatikan faktor-faktor biaya dan kondisi persaingan sebagai dasar analisis dalam penetapan kebijakan harga. Kalau biaya-biaya yang selama ini bisa dikeluarkan dan tingkat harga kamar yang dijual tidak kalah dalam persaingan, maka kebijakan harga dapat diteruskan, tetapi untuk jangka panjang harus ditinjau kembali.

Dalam menentukan tarif kamar, ada beberapa cara yang digunakan pihak manajemen hotel, yaitu:

- a) *Target Profit Pricing.*

Cara penetapannya berdasarkan rata-rata tingkat hunian kamar hotel yang dapat menjamin pengembalian investasi yang dilakukan.

- b) *Perceived-value Pricing*

Sistem penetapannya berdasarkan nilai atau manfaat dari produk yang ditawarkan.

- c) *Going Rate*

Penetapan harga berdasarkan permintaan rata-rata sebagai langkah menghadapi persaingan.

d) *Price Ranging*

Penetapan tarif kamar berdasarkan penentuan tarif kamar tertinggi untuk kualitas yang terbaik sampai dengan tarif kamar terendah dengan kualitas terburuk.

e) *Value-added Pricing*

Penetapan tarif kamar hotel dengan cara memberikan tarif khusus atau diskon dalam bentuk paket-paket yang menarik dengan memberikan bermacam-macam fasilitas yang dapat dinikmati oleh calon tamu hotel.

f) *Price Skimming*

Penetapan tarif seperti ini digunakan oleh hotel yang telah mempunyai nama atau di kenal oleh masyarakat luas (*brand name*) serta mempunyai citra yang bagus di mata masyarakat. Biasanya hotel jenis ini menetapkan harga yang relatif tinggi. Hal ini disebabkan karena kamar di desain secara khusus dengan interior yang menarik, dan memberi kesan meningkatkan prestise tamu hotel.

Manajemen perhotelan biasanya menerapkan kebijakan harga yang sangat bervariasi. Tujuan dari kebijakan harga itu adalah agar dapat bertahan, meningkatkan keuntungan secara maksimum, meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan kualitas, serta mempercepat pengembalian dana yang diinvestasikan.

2.6.5 Promosi (*Promotion*) Hotel

Setiap perencanaan promosi harus jelas menekankan tujuan yang hendak dicapai oleh suatu perusahaan. Promosi tidak bermaksud untuk mencari keuntungan akan tetapi untuk menarik perhatian orang banyak. Secara umum, ada tiga macam promosi, yaitu:

1. *Price Promotions*

Promosi jenis ini menawarkan nilai ekstra yang berarti kepada calon pembeli. Nilai ekstra tersebut dapat berupa potongan harga suatu produk dan fasilitas yang digunakan.

2. *Party Promotions*

Promosi ini menawarkan produk yang berbeda, lebih baik, atau lebih menyenangkan dari produk yang dimiliki hotel pesaing untuk produk atau fasilitas yang sama.

3. *New Product Promotions*

Promosi yang memperkenalkan kepada calon pelanggan sesuatu yang baru dan berbeda, atau sesuatu yang lebih lengkap dibandingkan dengan produk atau fasilitas yang dimiliki hotel lain.

Sangat dianjurkan bagi suatu hotel untuk meminta nama dan alamat konsumen baru. Hal ini digunakan untuk memasukan mereka dalam suatu daftar pelanggan dan untuk melakukan pendekatan di masa yang akan datang. Itulah sebenarnya yang diharapkan dalam kegiatan promosi perhotelan, yaitu mendapatkan pelanggan baru untuk dijadikan konsumen pada promosi selanjutnya.

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan pihak hotel dalam mempromosikan produk-produknya, yaitu:

1. *Direct Mail*, langsung kepada pelanggan yang dianggap paling potensial
2. Mengirimkan brosur kepada orang-orang yang bermaksud melakukan perjalanan pada waktu yang relatif dekat.
3. Memasang iklan dalam media massa secara selektif, yang diperkirakan paling potensial dalam menjangkau pelanggan atau konsumen.
4. Menjalin kerjasama dengan suatu organisasi atau instansi.
5. Menggunakan semua outlet yang ada di hotel dalam kegiatan promosi seperti pemasangan logo atau desain di tempat parkir.

2.6.6 Positioning Pada Hotel

Positioning pada hotel dapat diartikan membuat suatu hotel agar selalu ada dalam pikiran orang lain, apa yang diketahui orang tersebut, dan apa yang dirasakannya, sehingga menimbulkan kepercayaan terhadap hotel tertentu. Biasanya strategi untuk memposisikan suatu hotel dalam pasar banyak tergantung dari pihak manajemen hotel.

Positioning pada hotel bertujuan untuk menciptakan perbedaan, keuntungan, dan manfaat dari suatu hotel, yang membuat pelanggan selalu ingat terhadap suatu produk yang ditawarkan hotel maupun terhadap hotel itu sendiri dalam suatu waktu tertentu.

Hotel dapat melakukan *positioning* dengan cara memberikan bermacam-macam informasi melalui komunikasi dua arah secara berkesinambungan. Informasi timbal balik tersebut dapat menempatkan suatu hotel dalam benak seseorang yang ingin menginap. Informasi yang dilakukan untuk menentukan *positioning* suatu hotel dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain:

1. Melalui tampilan fisik hotel, seperti logo, nama, warna bangunan, lokasi, maupun lingkungan suatu hotel.
2. Melalui desain dan dekorasi ruangan hotel.
3. Melalui rekomendasi seseorang.
4. Publisitas melalui media massa.
5. Melalui brosur yang dicetak dengan kualitas terbaik, yang memberikan informasi mengenai suatu hotel.
6. Melalui gaya hidup dan penampilan tamu yang menginap di suatu hotel.
7. Melalui kebijakan harga yang diterapkan.

Pemasar yang baik harus dapat menciptakan kesan (*image*) berdasarkan fakta yang dapat mendukung kesan yang timbul tersebut. Oleh karena itu, jangan katakan suatu hal yang tidak benar atau tidak mungkin dilakukan oleh suatu hotel, sehingga tidak akan timbul *image* yang negatif dari konsumen tentang hotel tersebut.

2.7 Jenis-jenis Pendekatan Analisis

Jenis-jenis pendekatan analisis yang digunakan dalam menggambarkan posisi perusahaan, yaitu:

1. Boston Consulting Group (BCG)
2. Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)
3. Analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunities, Threat*)

2.7.1 Boston Consulting Group (BCG)

Menurut Suwarsono (2002), matriks BCG dapat disebut juga sebagai matrik pertumbuhan pangsa pasar (MPPP). Matrik ini diperkenalkan pertama kali oleh Boston Consulting Group (BCG), salah satu perusahaan konsultan bisnis terkemuka di Amerika Serikat ketika itu. Banyak perusahaan dan konsultan bisnis yang menggunakan matriks ini sebagai alat analisis. Hal ini mungkin dikarenakan matriks ini yang dikenal pertama kali dibanding matriks-matriks lain. Selain itu, matriks ini juga sangat sederhana, sehingga relatif mudah diterapkan.

Gambar 2.1
Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar Boston Consulting Group (BCG)

| | |
|----------------------------------|---|
| Bintang (Star) | Tanda Tanya (Question Marks) |
| Sapi Perah (Cash Cow) | Pupuk Bawang (Dogs) |

Pangsa Pasar Relatif

Sumber: B. Hedley (1997) .

Tingkat pertumbuhan pasar disumbu tegak menunjukkan tingkat pertumbuhan pasar dimana bisnis beroperasi. Sumbu mendatar, pangsa pasar relatif menunjukkan pangsa pasar SBU disbanding saingan terbesarnya.

- *Question Marks*, yaitu bisnis perusahaan yang bergerak dalam pasar dengan pertumbuhan tinggi, namun pangsa pasarnya relative rendah. Suatu tanda Tanya memerlukan banyak uang, karena perusahaan harus menambah banyak pabrik, peralatan dan karyawan untuk menandingi pasar yang tumbuh cepat dan karena ingin mengalahkan pimpinan pasar.
- *Stars*, adalah pimpinan pasar dalam pasar yang tumbuh cepat. Belum berarti bahwa bintang memberikan pemasukan uang tunai positif untuk perusahaan. Perusahaan harus mengeluarkan banyak uang untuk menandingi pertumbuhan pasar dan melawan serangan saingannya. Bintang biasanya menguntungkan dan dapat menjadi sapi perahan perusahaan kelak.
- *Cash cows*, Sapi perahan menghasilkan banyak uang untuk perusahaan. Perusahaan tidak perlu membiayai pengembangan kapasitas karena pertumbuhan pasar telah terlambat. Perusahaan menggunakan bisnis sapi perahan untuk membayar tagihannya dan membiayai bintang, tanda tanya, serta pupuk bawang yang cenderung haus uang.
- *Dogs*, menggambarkan jenis bisnis perusahaan dengan pangsa pasar rendah dalam pasar yang tumbuh lambat. Umumnya bisnis ini rendah labanya atau bahkan rugi, walaupun kadang-kadang menghasilkan uang

juga. Perusahaan harus mempertimbangkan apakah harus dipertahankan dengan alasan yang kuat, misalnya harapan perubahan tingkat pertumbuhan pasar, atau hanya alasan emosional saja.

2.7.2 Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)

Menurut Suwarsono (2002), MDTI menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi Unit Usaha Strategis (U2S). MDTI memiliki dua sumbu yaitu sumbu vertikal dan sumbu horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan yang sebelumnya telah diukur dengan matrik IFE. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator dalam lingkungan bisnis yang sebelumnya diukur dengan menggunakan matrik EFE. Jika sumbu ini bernilai positif, maka akan menggambarkan daya tarik industri yang mendorong perusahaan untuk terus beroperasi. MDTI juga memiliki sel yang terdiri dari sembilan sel dan dibagi menjadi tiga bagian dengan ketentuan tertentu. MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah bagian rendah, bagian tengah dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi pasar masing-masing U2S. secara sederhana MDTI dapat dilihat pada Gambar 2.2.

Gambar 2.2
Matriks Daya Tarik Industri

| | | Daya Tarik Industri | | |
|-----------------|--------|----------------------|----------------------|-----------------|
| | | Tinggi | Medium | Rendah |
| Kekuatan Bisnis | Tinggi | Investasi dan Tumbuh | Pertumbuhan selektif | selektif |
| | Medium | Pertumbuhan selektif | Selektif | Panen/divestasi |
| | Rendah | Selektif | Panen/divestasi | Panen/divestasi |

Sumber: Suwarsono (2002)

Unit usaha strategis (U2S) yang terletak pada sel terletak pada sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horizontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih jauh. Manajemen dituntut untuk tidak ragu-ragu mengembangkan U2S yang terletak pada ujung kiri atas MDTI dengan terus berinvestasi guna meningkatkan pertumbuhannya.

Dua sel yang terbentuk karena perpotongan bagian medium dari sumbu vertikal dan horizontal juga memiliki prospek untuk berkembang, sekalipun tidak sebesar U2S. manajemen secara selektif dapat melakukan investasi. Tiga sel yang terletak pada garis diagonal segi empat MDTI memiliki peluang bisnis yang lebih

rendah lagi. Manajemen harus bersikap lebih hati-hati dan jika perlu bersikap konservatif.

Tiga sel terakhir yang terletak pada sisi kanan bawah MDTI adalah tempat bagi U2S yang hampir sama sekali tidak memiliki peluang dan keunggulan bisnis untuk berkembang lebih jauh, cenderung stagnan, bahkan mati. Dan jika terpaksa, manajemen dipersilahkan keluar dari pasar (divestasi)

2.7.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi dari berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pemasaran. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities) yang dimiliki oleh perusahaan, serta secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weaknesses) dan ancaman (treaths) yang ada dilingkungan perusahaan. Jadi, analisis SWOT harus dapat mengidentifikasiki kompetensi langka (*distinctive competence*) perusahaan – yaitu keahlian tertentu dan sumber-sumber yang dimiliki oleh sebuah perusahaan serta cara unggul yang mereka gunakan (David Hunger, J., dan Thomas L. Wheelen.,2001). Akan tetapi kompetensi yang langka kadang-kadang dianggap sebagai sekumpulan kapabilitas inti (*core capabilities*) – kapabilitas yang secara strategis membuat perusahaan menjadi berbeda (Leonard-Barton,D.,1992). Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan sehingga dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat (4) kuadran kemungkinan alternatif strategi

yang dapat dibagi lagi menjadi delapan (8) sub strategi agar lebih jelas dan terperinci. Metode analisis SWOT beserta implikasi strateginya dijelaskan pada Bab 3.

2.7.3.1 Analisis Internal

Analisis internal merupakan proses mengkaji sumber daya dan aktivitas perusahaan dalam menentukan dimana kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada. Banyak faktor internal yang diamati antara lain operasi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia.

a. Strength

Strength merupakan kekuatan yang membedakan suatu perusahaan dengan pesaingnya. Kekuatan ini dapat berasal dari keahlian atau kemampuan khusus perusahaan, aset-aset fisik, sumber daya manusia, *intangible assets* (reputasi perusahaan, iklim dan budaya kerja).

b. Weakness

Seperti juga *strength* diatas, faktor-faktor seperti kurangnya keahlian dan kemampuan, aset-aset fisik, sumber daya manusia, maupun lemahnya *competitive advantage* diarea-area kunci, bias menjadi faktor kelemahan bagi perusahaan karena ketidakmampuan pengelolaan.

2.7.3.2 Analisis Eksternal

Analisis lingkungan eksternal perlu dilakukan perusahaan. Pertama, untuk menentukan apa saja faktor dalam lingkungan yang merupakan kendala dalam

penyusunan ataupun pelaksanaan strategi. Kedua, untuk menentukan faktor apa saja dalam lingkungan yang akan memberi peluang dalam pencapaian tujuan. Lingkungan industri dapat dibagi dalam sektor pembeli dan sektor pesaing.

a. Opportunity

Faktor-faktor seperti kemampuan dalam memprediksi trend pasar dimasa yang akan datang, pertumbuhan pasar, kebijakan pemerintah, permintaan pasar dan sebagainya dapat menjadi peluang bagi suatu perusahaan. Kemampuan membaca peluang dan mengimplementasikannya dapat menjadi suatu kekuatan bagi perusahaan.

b. Threat

Ancaman-ancaman suatu perusahaan bisa datang dari kehadiran-kehadiran pesaing-pesaing baru, perubahan teknologi yang tidak mampu diikuti oleh perusahaan, perubahan peraturan yang tidak sesuai dengan kebijakan perusahaan, dan faktor-faktor lain yang mampu mempengaruhi kondisi perusahaan saat ini dan dimasa yang akan datang.

2.8 Pemilihan Alat Analisis Beserta Alasannya

Dalam penelitian ini penulis memilih dan menggunakan analisis SWOT sebagai alat analisis untuk mengolah data yang ada. Hal ini dikarenakan analisis SWOT dalam mengolah data memakai lebih banyak variabel dan indikator-indikator internal dan eksternal perusahaan. Dalam SWOT terdapat variabel yang dapat dikendalikan oleh perusahaan (variabel internal) seperti produktivitas tenaga kerja dan kualitas pelayanan dan produk. Selain itu juga terdapat variabel yang

tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan (variabel eksternal) seperti kebijakan perusahaan, kondisi persaingan, pertumbuhan pasar, dan lain sebagainya. Berbeda dengan matriks BCG yang terlalu sederhana dalam mempersoalkan lingkungan bisnis (variabel eksternal), karena lingkungan bisnis makro dan industri hanya diukur dengan satu variabel saja, yaitu pertumbuhan pasar. Demikian pula variabel internalnya yang hanya diukur dengan satu indikator saja, yaitu pangsa pasar relatif. Sedangkan MDTI hampir sama dengan SWOT jika digunakan dalam pengolahan data. Hal ini dikarenakan MDTI merupakan alat analisis yang juga bagian dari SWOT. Oleh karena itu, dalam penelitian ini penulis hanya menggunakan SWOT sebagai alat analisis dikarenakan keterbatasan kemampuan penulis dalam menyusun penelitian ini.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Obyek Penelitian

Penelitian dilakukan pada salah satu hotel bintang empat yang terdapat di Daerah Istimewa Yogyakarta, yaitu INNA GARUDA.

3.2 Populasi dan Sampel

- a. Populasi adalah suatu individu atau subyek pada wilayah dan waktu dengan kualitas tertentu yang akan diamati/diteliti. Dalam penelitian ini populasinya adalah pimpinan dan karyawan Inna Garuda Yogyakarta.
- b. Sampel adalah bagian dari populasi yang dapat dijadikan obyek penelitian yang bisa dianggap memiliki keseluruhan populasi. Dalam penelitian ini penulis menetapkan bahwa *Marketing Manager*, *Manpower Manager*, *Chef Accountant*, *Food & Beverage Manager*, dan *Executive Assistant Manager* Inna Garuda Yogyakarta akan dijadikan sampel penelitian.

3.3 Metode Pengumpulan Data

- a. Data Primer.

Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya.

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data primer adalah:

- Observasi

Cara pengumpulan data dengan melakukan pencatatan langsung pada perusahaan secara cermat dan sistematis.

- Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada perusahaan.

- Kuisioner

Cara pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan kepada responden dalam bentuk angket dan dijawab dengan memberikan bobot maupun nilai yang sesuai dengan kenyataan yang ada di perusahaan

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data publikasi yang dikumpulkan tidak hanya untuk keperluan satu riset tertentu saja (Thomas C.Kinnear, 1992). Dalam pengumpulan data sekunder ini penulis melakukan studi pustaka yang dimaksudkan untuk mendapatkan konsep-konsep teoritis mengenai strategi pemasaran agar diperoleh gambaran yang jelas dalam melakukan perubahan. Selain itu data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini dapat diperoleh dengan membaca naskah atau arisp yang telah tersedia.

3.4 Data yang Dibutuhkan

Dalam melaksanakan penelitian diperlukan data-data yang sesuai dengan pokok permasalahan yang akan dibahas, yaitu:

1. Data Internal

a. Data Umum

Data internal merupakan data yang menggambarkan perusahaan secara umum, yang meliputi: sejarah perkembangan perusahaan, tujuan pendirian perusahaan, letak geografis perusahaan (lokasi perusahaan), struktur organisasi, serta departemen-departemen yang terdapat dalam perusahaan.

b. Data Khusus

Data khusus yaitu data yang berkaitan dengan semua manajemen fungsional, antara lain: variasi produk dan jasa, harga, promosi, personalia dan kinerja perusahaan.

2. Data eksternal

Data eksternal merupakan data diluar lingkungan internal perusahaan yang meliputi daya beli konsumen, perubahan teknologi, serta data lain yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

3.5 Metode Analisa Data (SWOT)

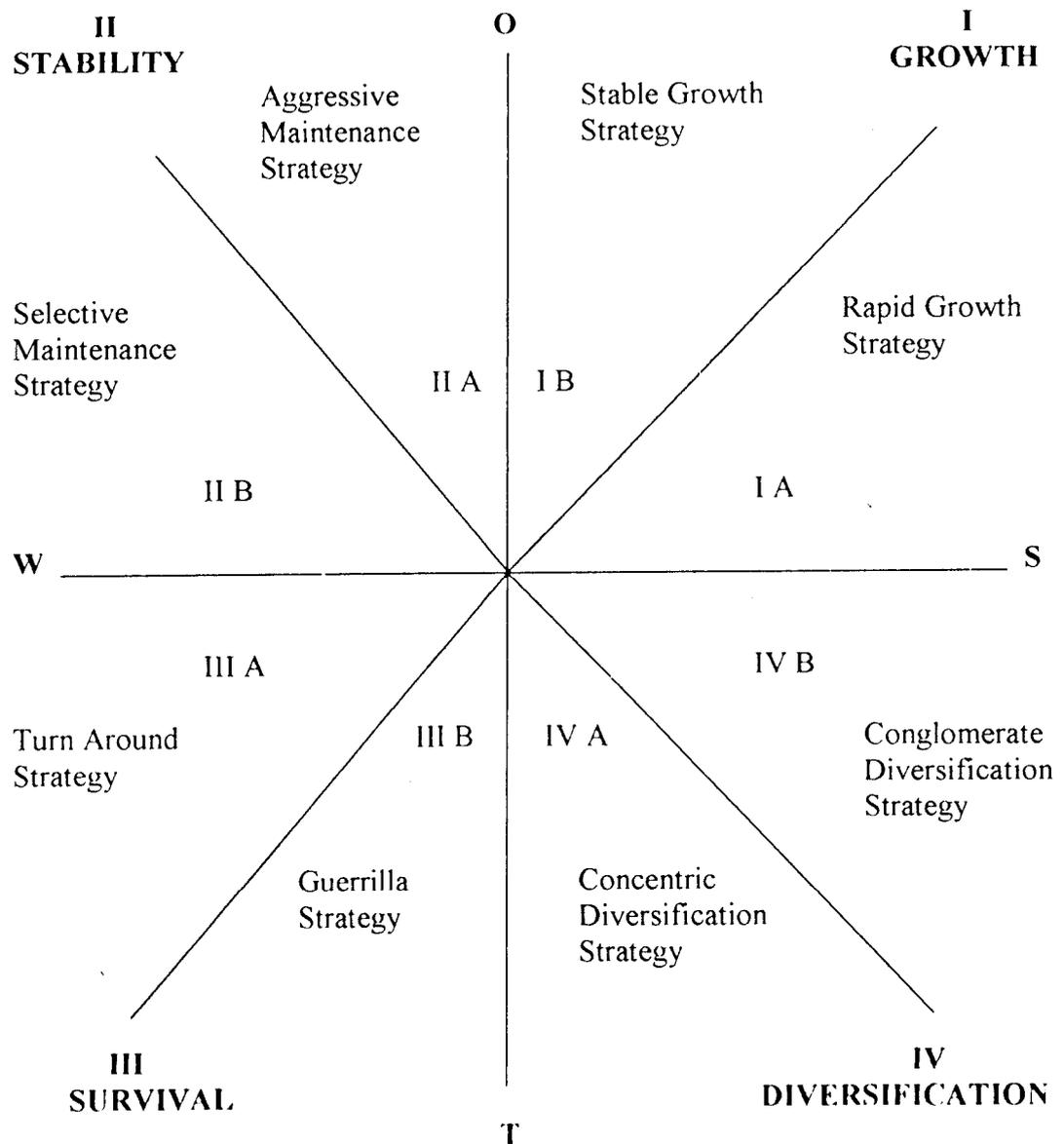
Metode analisa data yaitu suatu alat analisa yang digunakan untuk mencapai suatu kesimpulan yang akurat. Dalam menganalisis data yang diperoleh dalam penelitian ini, digunakan metode analisis data kualitatif dan kuantitatif secara bersamaan. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data yang

diperoleh beserta aspek-aspek yang akan di evaluasi yaitu Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Treaths).

Analisis SWOT adalah identifikasi dari berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pemasaran. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities) yang dimiliki oleh perusahaan, serta secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weaknesses) dan ancaman (treaths) yang ada dilingkungan perusahaan. Jadi, analisis SWOT harus dapat mengidentifikasiki kompetensi langka (*distinctive competence*) perusahaan – yaitu keahlian tertentu dan sumber - sumber yang dimiliki oleh sebuah perusahaan serta cara unggul yang mereka gunakan (David Hunger, J., dan Thomas L. Wheelen.,2001). Akan tetapi kompetensi yang langka kadang-kadang dianggap sebagai sekumpulan kapabilitas inti (*core capabilities*) – kapabilitas yang secara strategis membuat perusahaan menjadi berbeda (Leonard-Barton,D.,1992). Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh Inna Garuda sehingga dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat (4) kuadran kemungkinan alternatif strategi yang dapat dibagi lagi menjadi delapan (8) sub strategi agar lebih jelas dan terperinci.

Dalam model analisis yang dikembangkan oleh Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (LM-FEUI) ini, dapat diketahui penentuan *positioning* perusahaan berdasarkan analisis SWOT yang ditunjukkan pada Gambar 3.1.

Gambar 3.1
Analisis SWOT



Untuk menganalisa data yang terdapat dalam penelitian ini dilakukan beberapa prosedur penyusunan matrik SWOT, yaitu:

1. Identifikasi variabel eksternal dan internal.
2. Penilaian kualitatif variabel eksternal dan internal.
3. Penilaian kuantitatif variabel eksternal dan internal.

4. Klarifikasi nilai dan bobot.
5. Rekapitulasi hasil kualifikasi.
6. Penentuan posisi bisnis.
7. Perumusan dan implikasi strategi.

3.5.1 Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal

Identifikasi variabel merupakan gambaran umum tentang keadaan perusahaan saat ini baik berupa kekuatan ataupun kelemahan perusahaan, maupun peluang dan ancaman yang akan dihadapi dalam menerapkan strategi pemasaran.

Tabel 3.1
Indikator Variabel Eksternal dan Internal
Inna Garuda Yogyakarta

| Indikator Variabel Eksternal | Indikator Variabel Internal |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| 1. Stabilitas keamanan negara | 1. Variasi produk hotel |
| 2. Kondisi politik | 2. Harga produk hotel |
| 3. Kondisi perekonomian negara | 3. Lokasi hotel |
| 4. Kebijakan pemerintah | 4. Citra hotel |
| 5. Kondisi persaingan | 5. Kualitas pelayanan hotel |
| 6. Ancaman pendatang baru | 6. Promosi |
| 7. <i>Holiday seasons</i> | 7. Kinerja karyawan |
| 8. Permintaan pasar | 8. Sarana penunjang lain |

3.5.2 Penilaian Kualitatif Variabel Eksternal dan Internal

Pendekatan secara kualitatif mencoba menjelaskan masing-masing indikator variabel eksternal dari indikator yang diidentifikasi oleh manajemen sebagai peluang bisnis. Sedangkan variabel internal dengan pendekatan kualitatif

menilai masing-masing indikator variabel yang diidentifikasi manajemen sebagai kekuatan perusahaan maupun kelemahan yang dimiliki perusahaan.

3.5.3 Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal dan Internal

Setelah indikator variabel eksternal diketahui, maka langkah selanjutnya adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut. Adapun pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan kuantitatif.

Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator tersebut ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot 1,00. Bobot ini mencerminkan peran masing-masing indikator setelah dilakukan evaluasi. Pemberian nilai untuk masing-masing indikator dilakukan setelah semua indikator ditentukan bobotnya. Penentuan nilai untuk masing-masing indikator menggunakan nilai berskala lima, yakni dimulai dari 1 sampai dengan 5.

3.5.4 Klarifikasi Nilai dan Bobot

Pemberian bobot dalam penilaian kuantitatif menggunakan angka dan menghasilkan jumlah keseluruhannya adalah 1,00 yang diberikan pada masing-masing variabel baik eksternal maupun internal. Sedangkan nilai untuk masing-masing indikator menggunakan skala 5, yaitu untuk variabel internal mulai dari 1 (kelemahan utama), sampai dengan 5 (kekuatan utama). Sedangkan untuk variabel eksternal mulai dari 1 (ancaman utama), sampai dengan 5 (peluang utama).

Tabel 3.2
Klarifikasi Nilai Variabel Eksternal dan Internal

| Nilai (Kuantitatif) | Definisi (Kualitatif) | |
|------------------------|--------------------------|-----------------|
| | Eksternal | Internal |
| 1 | Ancaman Utama | Kelemahan Utama |
| 2 | Ancaman | Kelemahan |
| 3 | Netral | Netral |
| 4 | Berpeluang | Kekuatan |
| 5 | Peluang Utama | Kekuatan Utama |

Tabel 3.3
Klarifikasi Bobot Variabel Eksternal dan Internal

| Bobot (Kuantitatif) | Definisi (Kualitatif) |
|------------------------|--------------------------|
| 0,15 | Sangat Penting |
| 0,10 | Penting |
| 0,05 | Cukup Penting |

3.5.5 Rekapitulasi Hasil Klasifikasi

Rekapitulasi dalam pengambilan keputusan yaitu dengan cara mencari rata-rata dari nilai dan bobot yang telah ditentukan oleh 5 manajer, kemudian hasil dari rata-rata nilai dan bobot tersebut dikalikan untuk mendapatkan nilai tertimbang. Barulah dilakukan penjumlahan keseluruhan nilai tertimbang yang diperoleh sebagai hasil akhir. Hasil dari penelitian ini digunakan sebagai acuan dalam menentukan nilai yang akan diperoleh perusahaan dan untuk menentukan strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan pada saat ini maupun masa yang akan datang.

Tabel 3.4
Penilaian Kuantitatif
Indikator Variabel Internal Perusahaan

| No | Indikator Variabel | Nilai | Bobot | Nilai Tertimbang (Nilai X Bobot) |
|----|--------------------------|-------|-------|----------------------------------|
| 1 | Variasi produk hotel | | | |
| 2 | Harga produk hotel | | | |
| 3 | Lokasi hotel | | | |
| 4 | Citra hotel | | | |
| 5 | Kualitas pelayanan hotel | | | |
| 6 | Promosi | | | |
| 7 | Kinerja karyawan | | | |
| 8 | Sarana penunjang lain | | | |
| | TOTAL | | 1.00 | |

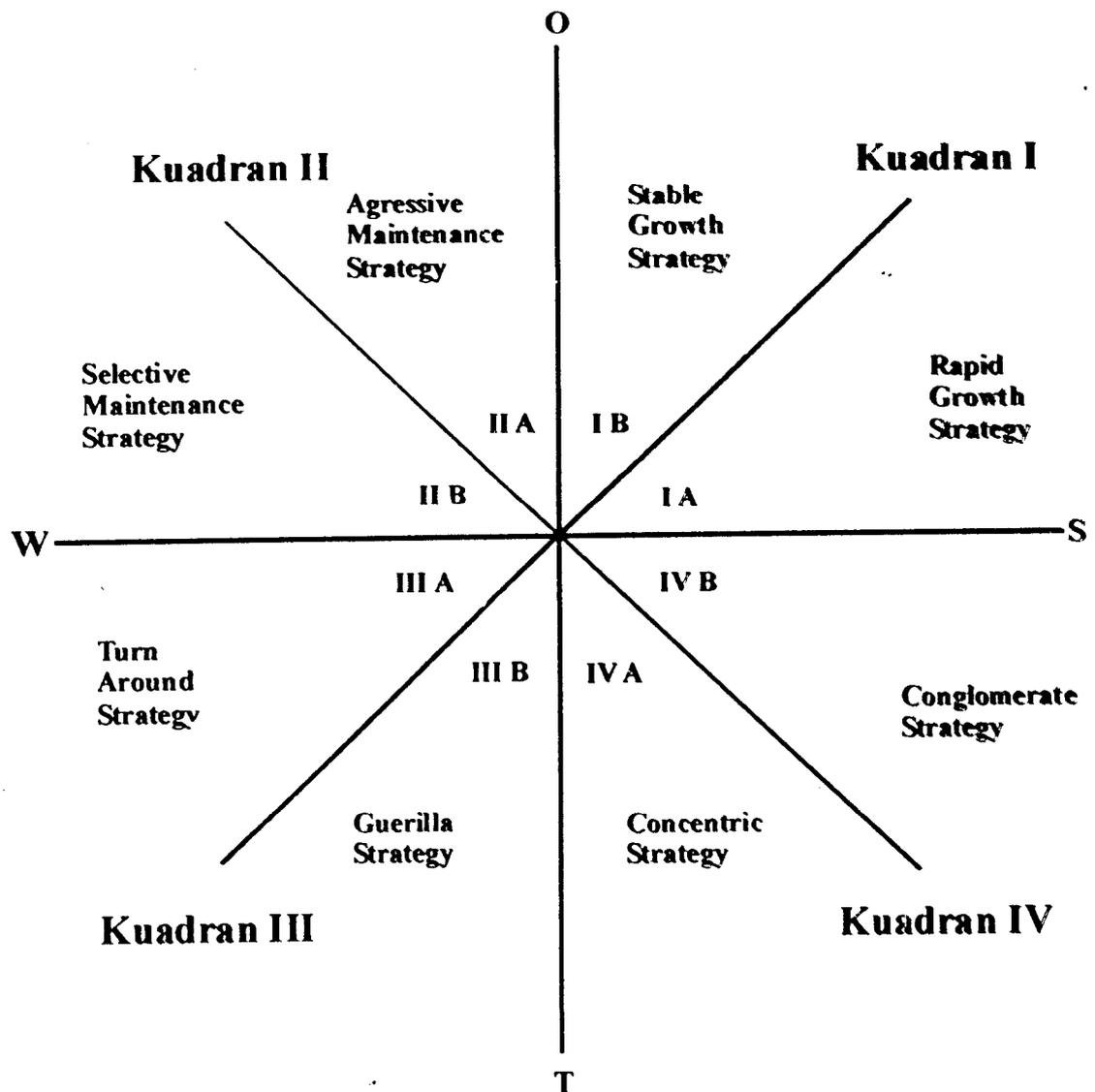
Tabel 3.5
Penilaian Kuantitatif
Indikator Variabel Eksternal Perusahaan

| No | Indikator Variabel | Nilai | Bobot | Nilai Tertimbang (Nilai X Bobot) |
|----|-----------------------------|-------|-------|----------------------------------|
| 1 | Stabilitas keamanan negara | | | |
| 2 | Kondisi politik | | | |
| 3 | Kondisi perekonomian negara | | | |
| 4 | Kebijakan pemerintah | | | |
| 5 | <i>Holiday seasons</i> | | | |
| 6 | Permintaan pasar | | | |
| 7 | Ancaman pendatang baru | | | |
| 8 | Kondisi persaingan | | | |
| | TOTAL | | 1.00 | |

3.5.6 Penentuan Posisi Bisnis

Tahap ini sangat sederhana yaitu dengan menggunakan nilai tertimbang yang diperoleh dan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Pada analisis SWOT, posisi bisnis diletakkan tepat pada salah satu kuadran yang terbentuk sebagai akibat dari perolehan nilai tertimbang

Gambar 3.2
Penentuan Posisi Bisnis
Matrik SWOT



3.5.7 Perumusan dan Implikasi Strategi

SWOT tidak hanya berakhir pada penentuan posisi usaha perusahaan saja, tetapi perusahaan juga dapat menentukan rancangan strategi atau menciptakan strategi baru yang baru dengan memperhatikan peluang yang dimiliki dan mungkin akan timbul. Dengan demikian perusahaan dapat mempertahankan, mengembangkan keunggulan bersaing, maupun menahan diri dari persaingan pasar yang kompetitif.

Gambar 3.3
Matrik SWOT

| <div style="text-align: center;"> IFAS EFAS </div> | <i>STRENGTHS (S)</i> | <i>WEAKNESS (W)</i> |
|--|---|--|
| | <i>OPPORTUNITIES (O)</i> | Kuadran I A Rapid Growth Strategy |
| Kuadran I B Stable Growth Strategy | | Kuadran II B Selective Maintenance Strategy |
| <i>TREATHS (T)</i> | Kuadran IV A Concentric Diversification Strategy | Kuadran III A Turnd Around Strategy |
| | Kuadran IV B Concentric Strategy | Kuadran III B Guerrilla Strategy |

Berdasarkan posisi bisnis perusahaan yang telah diketahui, maka dapat dihasilkan beberapa strategi yaitu:

1. **Kuadran I : Faktor eksternal dan internal positif (*Growth Strategy*)**

Posisi ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki peluang yang lebih besar dari pada ancaman yang ada, dan memiliki keunggulan yang lebih besar dalam mengatasi kelemahan yang ada. Dengan demikian, perusahaan mempunyai kemampuan untuk merubah potensi dipasar menjadi prestasi usaha. Oleh karena itu perusahaan harus memanfaatkan kondisi eksternal dan internal ini untuk pertumbuhan usaha.

- Area di bawah garis bagi (I A)

Jika perusahaan berada pada posisi di area ini, maka secara keseluruhan kemampuan perusahaan lebih besar daripada potensi pasar, sehingga strategi yang tepat adalah Strategi Pertumbuhan yang Cepat (*Rapid Growth Strategy*), artinya dalam menangkap peluang pasar, perusahaan mampu melayani kelebihan permintaan dengan memilih cara yang tercepat agar peluang tersebut tidak jatuh ketangan pesaing.

- Area di atas garis bagi (I B)

Posisi ini menunjukkan secara keseluruhan kemampuan perusahaan lebih kecil dibandingkan dengan potensi pasar, sehingga usaha pertumbuhan perusahaan dilakukan sebatas kemampuannya. Dengan kata lain, pertumbuhan perusahaan dilakukan secara

bertahap. Strategi ini disebut Strategi Pertumbuhan yang Stabil (*Stable Growth Strategy*).

2. Kuadran II : Faktor eksternal positif, tetapi internal negatif (*Stability Strategy*).

Posisi ini menunjukkan perusahaan menghadapi lingkungan yang secara relatif berpeluang lebih besar dibandingkan dengan kelemahannya. Perusahaan harus berusaha mempertahankan posisinya di pasar dengan usaha perbaikan-perbaikan internal atau sekedar memanfaatkan keunggulan peluang yang ada.

- Area di atas garis bagi (II A)

Posisi ini menunjukkan bahwa kelemahan perusahaan tidak terlalu mendasar, padahal tersedia peluang yang relatif besar. Karena kelemahan internal tidak terlalu mendasar, maka strategi yang tepat adalah melakukan usaha perbaikan internal, dan secara aktif mempertahankan pasar yang telah dikuasai. Strategi ini disebut Strategi Bertahan Agresif (*Aggressive Maintenance Strategy*).

- Area di bawah garis bagi (II B)

Pada area ini secara keseluruhan posisi perusahaan relatif lemah sehingga tidak mampu menangkap peluang pasar yang relatif kecil. Karena besarnya kelemahan internal tersebut, strategi yang tepat adalah dengan memusatkan usaha perbaikan internal dan membatasi diri untuk melayani pasar tertentu saja. Strategi ini

disebut Strategi Bertahan Selektif (*Selective Maintenance Strategy*), artinya perusahaan hanya melayani pasar-pasar yang dipilih secara hati-hati selama proses perbaikan manajemen.

3. Kuadaran III : Faktor eksternal dan internal negatif (*Survival Strategy*)

Pada posisi ini perusahaan menghadapi lingkungan yang berpeluang lebih kecil dari ancamannya, dan kekuatan internal perusahaan juga lebih kecil daripada kelemahannya. Jadi faktor internal maupun eksternal tidak mendukung untuk pengembangan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan hanya akan berusaha untuk bertahan.

- Area di atas garis bagi (III A)

Dalam kondisi ini, lingkungan eksternal tidak terlalu besar ancamannya, tetapi kemampuan perusahaan relatif lemah, sehingga strategi yang perlu diambil adalah *Turn Around Strategy*, yaitu perusahaan berusaha bertahan dengan perbaikan kondisi internal sambil mengharapkan perbaikan eksternal juga.

- Area di bawah garis bagi (III B)

Pada area ini, ancaman lebih besar sedangkan kemampuan internalnya tidak terlalu lemah. Strategi yang sebaiknya digunakan jika perusahaan berada dalam posisi ini adalah *Guerrilla Strategy*, dimana perusahaan harus mampu mencari peluang lain atau

terobosan-terobosan baru untuk dapat memanfaatkan kemampuan dan sisa pasar yang ada.

4. Kuadran IV: Faktor eksternal negatif, tetapi internal positif (*Diversification Strategy*).

Pada kuadran ini, perusahaan berada pada posisi keunggulan internalnya relatif lebih dominan dibandingkan dengan kelemahannya. Akan tetapi dalam menghadapi lingkungan eksternal, ancamannya relatif lebih besar dibandingkan dengan kesempatannya. Hal ini berarti perusahaan mempunyai kemampuan internal yang relatif baik untuk mengembangkan usahanya, terutama dengan memanfaatkan kelebihan yang dimiliki. Strategi dasar yang tepat untuk digunakan jika perusahaan berada dalam posisi ini yaitu dengan melakukan konsolidasi untuk mengatasi ancaman yang dihadapi dengan melakukan diversifikasi usaha sesuai dengan kemampuan yang ada.

- Area di bawah garis bagi (IV A)

Perusahaan yang berada pada area ini berarti memiliki keunggulan relatif sedikit lebih besar dibandingkan kelemahannya, dan ancaman dari lingkungan eksternal relatif lebih besar dibandingkan kesempatan yang ada. Strategi yang tepat untuk kondisi ini adalah Strategi Diversifikasi yang Konsentrik, artinya perusahaan perlu melakukan pilihan yang selektif terhadap jenis usaha atau memanfaatkan peluang yang benar-benar terkait dengan kelebihan

yang dimiliki oleh perusahaan dengan kata lain perusahaan berkonsentrasi pada pasar tertentu yang potensial.

- Area di atas garis bagi (IV B)

Posisi pada kuadran ini secara keseluruhan menunjukkan kemampuan internal yang relatif besar dibandingkan dengan kelemahannya, tetapi ancaman lingkungan eksternal masih ada walaupun intensitasnya sedikit. Strategi diversifikasi yang tepat adalah Strategi Konglomerat, yang berarti bahwa dalam mengembangkan diversifikasi, perusahaan sudah harus mulai memperhatikan bidang-bidang usaha atau peluang pasar lainnya yang selama ini masih belum dilakukan.

BAB IV

DATA PENELITIAN

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Bangunan hotel yang terletak di jantung kota Yogyakarta, tepatnya di jalan Malioboro ini didirikan oleh pemerintah Belanda sekitar tahun 1908. hotel yang berbentuk *cottage* tersebut merupakan hotel termewah dan terbesar di Yogyakarta dengan nama "***Grand Hotel De Djokja***". Hotel tersebut dioperasikan pada tahun 1911 dan hanya menampung tamu-tamu Gubernur Belanda saja. Tahun 1937 hotel tersebut di ubah bentuknya menjadi bangunan yang terdiri dari 2 buah sayap, yaitu sayap utara dan sayap selatan, dengan bangunan utama ditengah-tengah ke dua belah sayap.

Tahun 1942, Jepang masuk menguasai Indonesia, tidak terkecuali Yogyakarta. Jepang merubah nama "***Grand Hotel De Djokja***" menjadi "***Hotel Asahi***". Dengan pengorbanan yang teramat berat hingga titik darah penghabisan, pada tanggal 17 Agustus 1945 para pejuang Indonesia memproklamasikan kemerdekaannya. "***Hotel Asahi***" diambil alih oleh bangsa Indonesia dan sesuai dengan keadaan serta semangat pada saat itu, hotel tersebut di ganti namanya menjadi "***Hotel Merdeka***".

Tahun 1946 karena keadaan politik dan untuk mengamankan Republik Indonesia, kota Yogyakarta menjadi Ibu Kota Republik Indonesia untuk sementara dan "***Hotel Merdeka***" dijadikan perkantoran oleh para menteri kabinet pada saat itu.

Ketika Agresi Militer Belanda II, sekitar tahun 1948, hotel ini digunakan sebagai markas besar tentara di bawah pimpinan Panglima Besar Jendral Soedirman. Jendral Soedirman tinggal di hotel ini untuk beberapa waktu dengan menempati kamar no.911. Kamar tersebut sampai sekarang tetap diabadikan, bahkan kamar tersebut dinamakan Kamar Soedirman dengan kelas President Suite.

Tahun 1950, "*Hotel Merdeka*" merubah namanya lagi menjadi "*Hotel Garuda*" oleh pemerintah Indonesia. Tahun 1975 pengelolaan hotel diserahkan kepada **PT. NATOUR**. Tahun 1982, PT. NATOUR dipercaya oleh pemerintah Indonesia untuk merenovasi "*Natour Garuda*" dan ditingkatkan dari hotel berbintang satu menjadi hotel berbintang empat. Pelaksanaan renovasi menelan biaya 9 Milyar Rupiah dan selesai pada akhir tahun 1984.

Guna mempertahankan citra sebagai hotel yang penuh sejarah, maka bentuk bangunan sayap utara dan sayap selatan tetap dipertahankan, tetapi bangunan yang ditengah dijadikan bertingkat tujuh. "*Natour Garuda*" yang berstatus Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sesuai dengan PP No. 25 Tahun 1975. Hotel ini melaksanakan *Trial Opening* di awal tahun 1985 dengan kamar berjumlah 120 buah yang siap menampung tamu yang ingin menginap.

Pelaksanaan *Grand Opening Ceremony* dilaksanakan pada hari Sabtu Pahing, tanggal 29 Juni 1985 (dipercayakan sebagai hari baik, hari kelahiran Sri Sultan Hamengku Buwono IX), dan diresmikan oleh beliau, Sri Sultan Hamengku Buwono IX – Gubernur DIY pada saat itu. Pada tahun 1987, secara resmi

“Natour Garuda” dikukuhkan oleh pemerintah melalui Departemen Pariwisata, Pos, dan Telekomunikasi (Depparpostel) sebagai hotel berkategori bintang empat.

Bersamaan dengan berkembangnya kepariwisataan yang semakin pesat di Indonesia pada umumnya dan di kota Yogyakarta khususnya, PT. NATOUR melaksanakan perluasan untuk *“Natour Garuda”* dengan menambah sebanyak 120 kamar sehingga jumlah kamar secara keseluruhan menjadi 240 kamar siap huni, akan tetapi yang siap untuk dijual hanya 233 kamar. Perluasan *“Natour Garuda”* ini diresmikan pada tanggal 29 Juni 1991 oleh Sri Paduka Pakualam VII-Gubernur DIY saat itu. Merupakan kebanggaan tersendiri bahwa di dalam sejarahnya *“Natour Garuda”* diresmikan oleh dua raja DIY.

Dalam rangka memperketat posisi perhotelan yang bernaung di bawah BUMN, Pemerintah Indonesia melalui Departemen Keuangan pada tahun 1993 menggabungkan dua kekuatan besar perhotelan, yaitu PT. Hotel Indonesia International (PT.HII) dengan PT. Natour menjadi PT. HII-Natour (Hotel Indonesia International-Natour). Pada bulan Maret 2001 PT. HII-Natour berubah menjadi PT.HIN (PT. Hotel Indonesia Natour), dan pada akhir tahun 2002 hotel-hotel, restaurant, dan catering di bawah naungan PT.HIN yang dulunya menyandang nama **Hotel** dan **Natour** kini hanya menggunakan **Inna**. PT.HIN yang berada dalam satu direksi, menaungi 16 hotel, 2 restoran dan catering, yaitu:

1. Hotel Indonesia di Jakarta
2. Inna Wisata Internasional di Jakarta
3. Inna Ambarrukmo Palace di Yogyakarta
4. Inna Putri Bali di Bali

5. Inna Bali Beach di Bali
6. Inna Samudra Beach di Pelabuhan Ratu, Jawa Barat
7. Inna Parapat di Danau Toba, Sumatera Utara
8. Inna Muara di Padang, Sumatera Barat
9. Inna Dharma Deli di Medan, Sumatera Utara
10. Inna Garuda di Yogyakarta
11. Inna Dibya Puri di Semarang, Jawa Tengah
12. Inna Simpang di Surabaya, Jawa Timur
13. Inna Bath Tretes di Tretes, Jawa Timur
14. Inna Bali di Bali
15. Inna Kuta Beach di Bali
16. Inna Sindhu Beach di Bali
17. Inna Adisucipto Restaurant Catering di Yogyakarta
18. Inna Juanda Restaurant & Catering di Surabaya, Jawa Timur

4.2 Lokasi Inna Garuda

Lokasi merupakan faktor penting untuk diperhatikan dalam pendirian suatu hotel. Penentuan lokasi sangat mempengaruhi perkembangan dan kemajuan hotel tersebut. Tujuan penentuan lokasi yang tepat bagi produsen adalah agar dapat beroperasi dengan lebih efisien, sedangkan bagi konsumen penentuan lokasi yang tepat agar dapat dijangkau dengan mudah.

Sebagaimana layaknya sebuah hotel, pemilihan lokasi selalu didasarkan pada beberapa pertimbangan. Beberapa pertimbangan pokok tersebut antara lain

lokasi berada atau dekat dengan pusat bisnis atau kegiatan pemerintah, dekat dengan akses para pengunjung seperti stasiun kereta api, bandara, atau terminal bus. Selain itu dipertimbangkan juga kemungkinannya untuk berkembang atau mengadakan ekspansi. Pada saat pertama kali didirikan, Inna Garuda juga mempertimbangkan hal-hal tersebut.

Inna Garuda terletak pada lokasi yang sangat strategis di Jalan Malioboro nomor 60, Kelurahan Suryatmajan, Kecamatan Danurejan, yang terletak di daerah tingkat II Kota Madya Yogyakarta. Hampir semua pusat kegiatan dan ciri khas kota Yogyakarta dapat dicapai dengan mudah dari lokasi tersebut tanpa harus mengeluarkan biaya transportasi mahal serta tidak menghabiskan banyak waktu. Lokasi Inna Garuda yang strategis dapat dilihat dari beberapa segi, yaitu:

1. Segi Historis

Merupakan hotel yang bersejarah, karena Inna Garuda merupakan tempat atau markas perjuangan Tentara Indonesia dalam mempertahankan kemerdekaan dan kedaulatan Bangsa Indonesia.

2. Segi Pemasaran

Merupakan hotel yang berlokasi di pusat keramaian Kota Yogyakarta yang sekaligus menjadi tempat tujuan utama Yogyakarta.

3. Segi Pariwisata

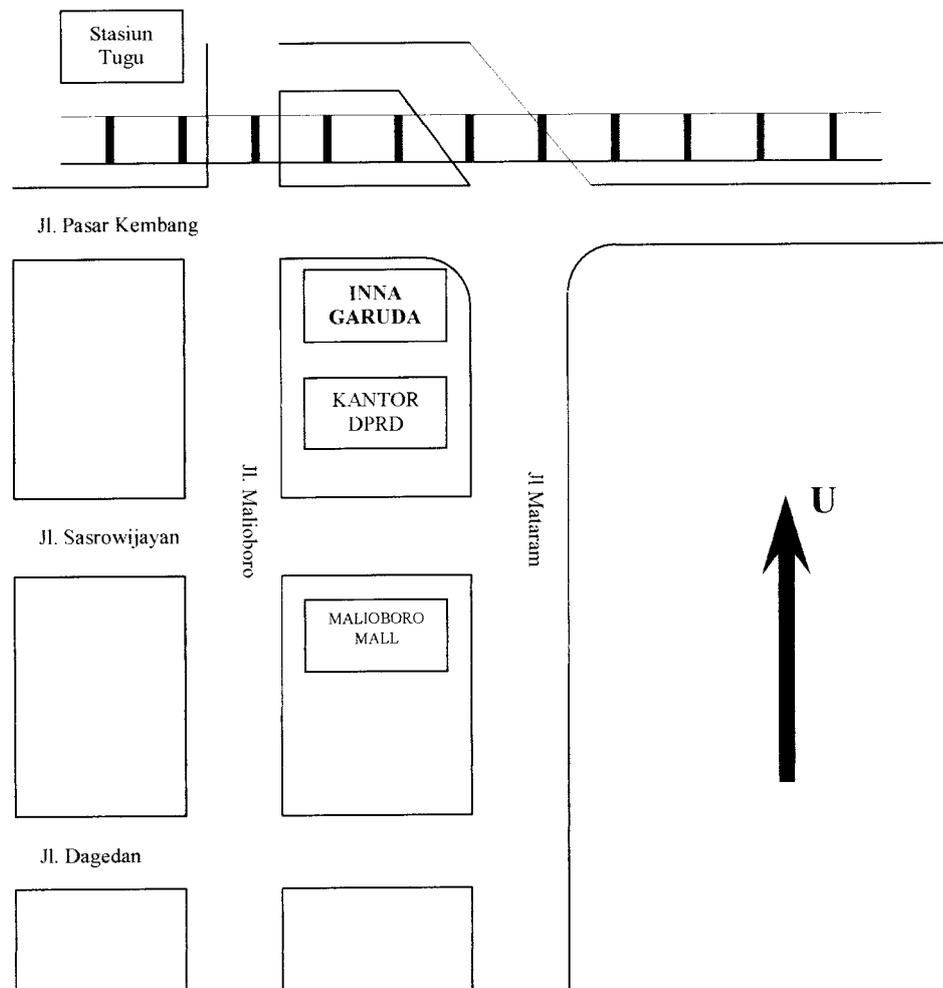
Merupakan hotel yang tidak jauh dari obyek wisata dan daya tarik kota Yogyakarta lainnya, antara lain:

- a. Pusat Informasi Pariwisata Yogyakarta
- b. Keraton Yogyakarta

- c. Pura Pakualaman
- d. Taman Sari
- e. Stasiun Tugu
- f. Benteng Vredeburg

Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang lokasi Inna Garuda yang strategis tersebut dapat dilihat dalam Gambar 4.1 di bawah ini.

Gambar 4.1
Lokasi Inna Garuda Yogyakarta



4.3 Tujuan dan Manfaat Berdirinya Inna Garuda

4.3.1 Tujuan Inna Garuda

Inna Garuda sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa khususnya perhotelan memiliki beberapa tujuan, yaitu:

1. Sebagai agen pembangunan pemerintah di bidang pariwisata khususnya perhotelan.
2. Sebagai agen sosial, Inna Garuda menyediakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat luas dan menyerap tenaga kerja yang sangat banyak.
3. Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang diharapkan memberikan sumbangan dan pendapatan negara dari sektor pariwisata dan perhotelan.
4. Melayani jasa atas penyediaan kamar, makanan dan minuman serta fasilitas pendukung lainnya kepada masyarakat umum.

4.3.2 Manfaat Didirikannya Inna Garuda

Inna Garuda Yogyakarta didirikan memiliki beberapa manfaat, yaitu:

1. Bagi Pemerintah
 - a. Sebagai sumber pendapatan
 - b. Agen pembangunan
 - c. Penyebaran pengelolaan jasa perhotelan di bawah BUMN
2. Bagi Daerah Istimewa Yogyakarta
 - a. Pendapatan asli daerah

- b. Kerjasama bidang sosial, keamanan, dan statistik pengunjung
- c. Mata rantai bisnis/ usaha komersial

3. Bagi Masyarakat

- a. Sumber informasi dalam bidang pariwisata dan berlibur.
- b. Sumber pelayanan kamar, makan dan minum bagi pengunjungnya.
- c. Penciptaan lahan pekerjaan.

4.3.3 Visi, Misi, dan Motto Inna Garuda

4.3.3.1 Visi Inna Garuda

Inna Garuda memiliki satu visi yaitu sebagai perusahaan jaringan perhotelan yang bertaraf internasional, berbudaya dan berkepribadian bangsa Indonesia yang tersebar di Nusantara.

4.3.3.2 Misi Inna Garuda

Sedangkan misi yang diemban oleh Inna Garuda untuk mencapai visi dan tujuan yang telah dibuat adalah:

1. Menyediakan jasa perhotelan dan jasa-jasa pariwisata yang berkualitas dalam rangka menunjang program pariwisata nasional.
2. Mengembangkan segmentasi pasar utama yang sudah ada dari mancanegara namun tetap meningkatkan wisatawan nusantara.
3. Memberikan hasil terbaik bagi pelanggan, masyarakat, pemegang saham, dan karyawan.

4.3.3.3 Motto Inna Garuda

Inna Garuda sebagai perusahaan yang bergerak dibidang perhotelan adalah memberikan kepuasan kepada pelanggan atau konsumen, karena maju dan berkembangnya usaha perhotelan ditentukan oleh konsumen. Oleh karena itu, Inna Garuda memiliki motto "*Anda segalanya bagi kami*" yang berarti bahwa perusahaan sangat memperhatikan kepentingan dan kebutuhan pelanggan sehingga pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Inna Garuda. Hal ini tidak hanya dilakukan oleh Inna Garuda saja, akan tetapi seluruh perusahaan yang bernaung di bawah PT. HIN(Hotel Indonesia Natour).

4.4 Struktur Organisasi Inna Garuda

Suatu perusahaan akan maju dan berkembang jika mempunyai struktur organisasi yang tepat dan terorganisir dengan baik. Perusahaan akan maju dan berkembang sesuai dengan tujuan yang telah dibuat jika memiliki pimpinan yang cakap dan tegas, serta di dukung oleh tenaga kerja yang mempunyai produktivitas yang tinggi sesuai dengan keahlian mereka.

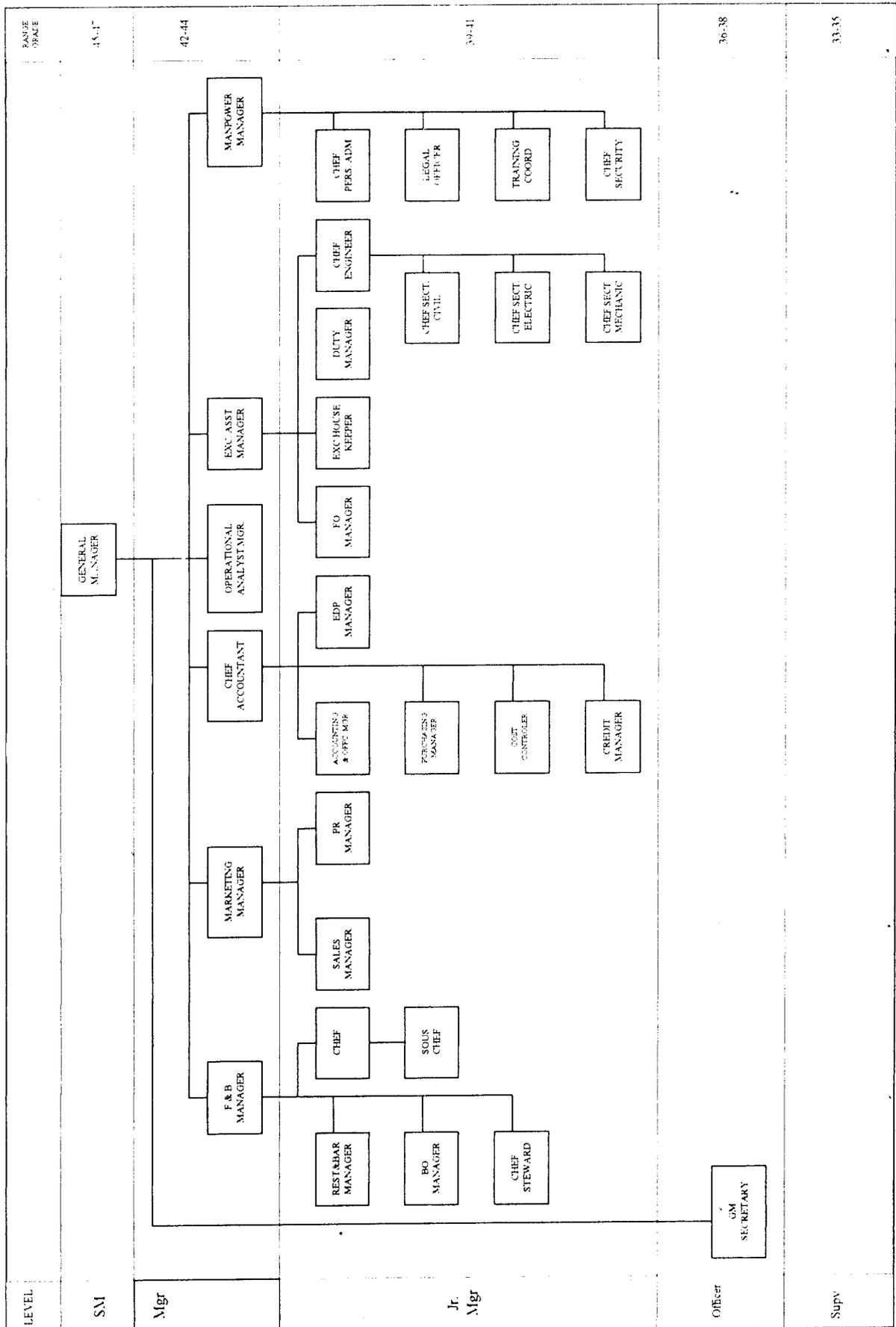
Struktur organisasi Inna Garuda bersifat fungsional yang mengutamakan aspek-aspek spesialisasi, dimana kegiatan-kegiatan utama perusahaan dikelompokkan menjadi departemen-departemen. Bentuk struktur organisasi pada Inna Garuda adalah bentuk organisasi garis, dimana wewenang kekuasaan berasal

dari atas yang didelegasikan kebawahan dan masing-masing bawahan bertanggung jawab penuh kepada pimpinan di atasnya.

Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang struktur organisasi Inna Garuda, serta untuk mengetahui pembagian kerja maupun tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian, dapat dilihat pada Gambar 4.2 dan Gambar 4.3. Adapun struktur organisasi Inna Garuda yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

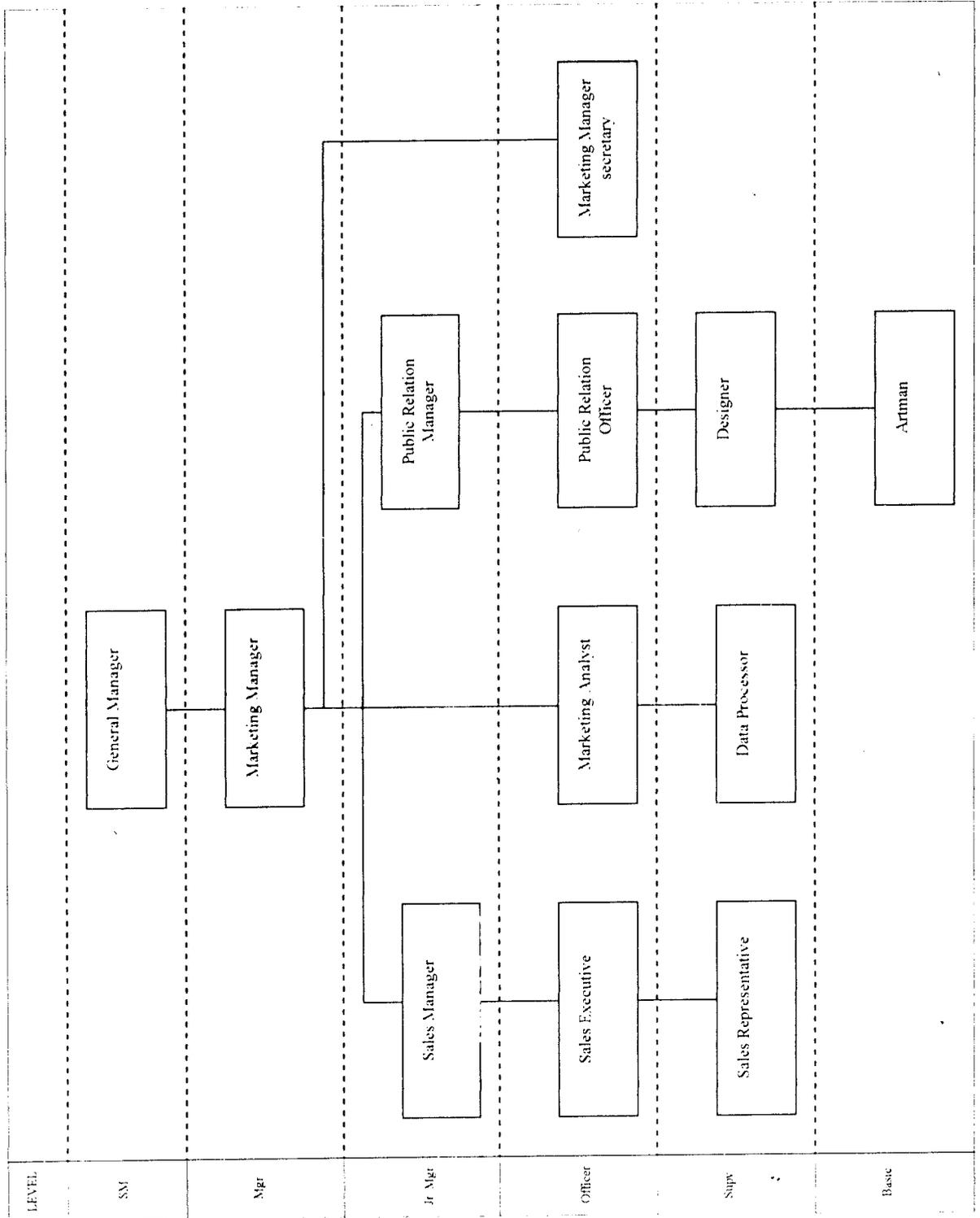
1. Struktur organisasi Inna Garuda
2. Struktur Organisasi bagian pemasaran Inna Garuda

Gambar 4.2
Struktur Organisasi Inna Garuda



Sumber: Data Primer Inna Garuda, 2004

Gambar 4.3
Struktur Organisasi Marketing Department
Inna Garuda Yogyakarta



Sumber: Data Primer Inna Garuda, 2004

Adapun tugas dan tanggung jawab tiap-tiap bagian dan departemen dalam struktur organisasi Inna Garuda adalah sebagai berikut:

1. Direksi

Merupakan kekuasaan tertinggi yang bertugas mengkoordinir kegiatan-kegiatan hotel yang ada di bawah PT. Natour di seluruh Indonesia, dan berkedudukan di PT. Hotel Indonesia Natour (PT. HIN) Jakarta.

2. General Manager

Merupakan top manager pada masing-masing unit PT.HII-Natour yang mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut:

- a. Bertanggung jawab atas seluruh operasi hotel berdasar wewenang yang diberikan oleh direksi Inna Garuda.
- b. Bertanggung jawab atas kelangsungan hidup dari masing-masing unit PT. HII-Natour yang dipimpinnya.
- c. Mengendalikan kegiatan organisasi dalam mengimplementasikan strategi untuk mencapai sasaran perusahaan.
- d. Mewakili Inna Garuda dalam hubungan dengan pihak luar.
- e. Bertanggung jawab menerapkan kebijakan-kebijakan pemerintah dalam bidang perhotelan dan kebijakan direksi dari kantor pusat.
- f. Berhak ikut serta dalam kegiatan perencanaan anggaran di kantor pusat.

General Manager mempunyai wewenang untuk membawahi langsung enam bagian (departemen), yaitu:

- a. *Executive Assistant Manager*
- b. *Operation Analyst Manager*
- c. *Chief Accountant*
- d. *Marketing Manager*
- e. *Food and Beverage Manager*
- f. *Manpower Manager*

Adapun pembagian dan tugas dari masing-masing departemen tersebut adalah sebagai berikut:

a. ***Executive Assistant Manager***

Bertugas mengadakan analisis terhadap jalannya seluruh kegiatan operasional hotel dan bertanggung jawab langsung kepada *General Manager*.

Executive Assistant Manager membawahi empat departemen, yaitu:

1) *Front Office Manager (FOM)*

Bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan secara langsung tugas-tugas dari bagian *Front Office*, yang meliputi mempersiapkan daftar perubahan kamar, mempersiapkan daftar tamu VIP, membuat daftar tamu *check in* dan *check out*, *House count information*, membuat laporan status kamar serta menyiapkan treatment untuk tamu VIP.

2) *Executive House Keeper*

Bertanggung jawab mengkoordinasikan secara langsung semua aktivitas tugas pada bagian *Housekeeper*, seperti: pemeliharaan, kebersihan dan kerapihan kamar hotel.

3) *Duty Manager*

Bertugas menggantikan fungsi kegiatan operasional pada saat yang bersangkutan sedang tidak bertugas, dimana kegiatannya berkaitan dengan penyambutan tamu sebelum sampai di hotel dan setelah sampai di hotel. Adapun jadwal kegiatan *Duty Manager*:

| | |
|------------------------------------|-----------------|
| Hari Sabtu, Minggu, dan hari libur | : 07.00 – 15.00 |
| | 15.00 – 23.00 |
| | 23.00 – 07.00 |
| Hari Senin – Jumat | : 16.00 – 24.00 |
| | 24.00 – 08.00 |

4) *Chief Engineer*

Tanggung jawab utamanya adalah menyangkut semua seluk beluk yang berkaitan dengan bangunan dan semua peralatan listrik mekanik yang ada di hotel, serta memperbaiki dan mengatasi kerusakan dan kemacetan peralatan yang ada di hotel secara keseluruhan. *Chief Engineer* membawahi langsung tiga bagian, yaitu:

a. *Repair & Maintance*

Bidang ini mempunyai tugas memelihara segala sesuatu yang berhubungan dengan perabot dan bangunan gedung hotel.

b. *Electric*

Bagian ini mempunyai tugas memelihara semua fasilitas yang berhubungan dengan peralatan elektronik hotel.

c. *Mechanic*

Bagian ini memelihara segala sesuatu yang berhubungan dengan peralatan mesin yang ada dalam hotel.

b. ***Operation Analyst Manager***

Operation Analyst bertugas menganalisa seluruh kegiatan operasional hotel dan bertanggung jawab langsung kepada *General Manager*.

c. ***Chief Accountant***

Tugasnya adalah bertanggung jawab atas keuangan dan akuntansi hotel. *Chief Accountant* langsung membawahi 5 departemen, yaitu:

1. *Purchasing Manager*, bertugas untuk merencanakan dan melakukan pembelian seluruh keperluan hotel serta fasilitas-fasilitas pendukung, seperti untuk restoran maupun ruang

pertemuan. Manajer ini juga bertanggung jawab mengatur syarat-syarat pembayaran yang paling menguntungkan hotel.

2. *Cost Controller*, memiliki tugas untuk merencanakan dan mengendalikan seluruh keuangan hotel, mulai dari rencana pemasukan, pengeluaran, dan membuat rincian-rincian biaya.
3. *Credit Manager*, memiliki tugas untuk menyelesaikan piutang-piutang perusahaan.
4. *Store Manager*, bertanggung jawab dalam hal penyimpanan barang dan pendistribusian barang.
5. *Accounting & Office Manager*, memiliki tugas:
 - Melakukan koordinasi pencatatan dan penyesuaian laporan penerimaan, pengeluaran, hutang dan piutang.
 - Melakukan koordinasi penyusunan neraca dan laporan rugi laba.
 - Memberikan laporan-laporan realisasi anggaran pada tingkat pelaksanaan dan penyimpangannya.

d. *Marketing Manager*

Marketing Manager bertanggung jawab dalam mempromosikan hotel, melakukan pendekatan-pendekatan dengan konsumen, memberikan laporan kepada *General Manager* tentang kegiatan pemasaran beserta hasil-hasilnya, serta menjalin hubungan dengan masyarakat untuk

menciptakan citra hotel yang baik. Manajer Pemasaran membawahi langsung *Sales Manager* dan *Public Relations Manager*.

c. *Food and Beverage Manager (FBM)*

Adapun tugas dari manajer departemen ini adalah sebagai berikut:

- 1) Memenuhi makanan dan minuman para tamu.
- 2) Meningkatkan kemampuan memasak para koki.
- 3) Mengawasi pelayanan di restoran.
- 4) Mengatur segala sesuatu yang diperlukan *Food and Beverage*.
- 5) Mengatur dan mengawasi untuk acara jamuan makan.
- 6) Penyelenggara dan penanggung jawab program *table manner*.

f. *Manpower Manager (Manajer Personalia)*

Tugas manajer ini adalah merencanakan, mengendalikan, dan mengkoordinasikan kegiatan yang berhubungan dengan kepegawaian, yang mencakup penggajian, rekrutmen tenaga kerja, pendidikan, dan pelatihan pegawai, pemutusan hubungan kerja serta mengatur deskripsi pekerjaan masing-masing karyawan. Manajer Personalia membawahi langsung empat bagian, yaitu:

1. *Training Coordinator*

Training Coordinator memiliki tugas menyusun anggaran dan program kerja diklat, mempersiapkan instruktur untuk memberikan bimbingan pada saat diklat, menyiapkan surat keputusan

penunjukan instruktur, menyelesaikan hasil-hasil evaluasi peserta diklat, serta bertanggung jawab atas kelengkapan administrasi pegawai.

2. *Chief Personal Administration*

Manajer ini memiliki tugas dan bertanggung jawab atas:

- Pengaturan kelancaran dan keterpaduan tugas-tugas usaha kepegawaian (*job analysis*).
- Menangani masalah kepegawaian khususnya dalam bidang kesejahteraan karyawan.
- Menangani masalah lembur.
- Melaksanakan masalah penilaian serta memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi.

3. *Legal Officer (LO) Manager*

Bagian ini khusus menangani masalah pembuatan kontrak dengan perusahaan atau pihak lain berdasarkan hukum dan undang-undang yang berlaku. *LO Manager* membawahi *Chief Legal* yang kemudian membawahi supervisor, dimana supervisor sendiri akan membawahi *basic level* (karyawan biasa) secara langsung.

4. *Chief Security*

Chief Security memiliki tugas mengawasi keluar masuknya barang, tamu, maupun kendaraan dari hotel, serta menangani barang milik tamu yang hilang. Tugas utama bagian ini adalah pengamanan terhadap seluruh area hotel.

4.5 Departemen Pemasaran (*Marketing Department*)

Tugas dan peran utama dari Departemen Pemasaran Inna Garuda, yaitu mengusahakan agar kamar-kamar yang kosong pada waktu-waktu sepi dapat terisi disamping harus mempertahankan tingkat hunian yang sudah stabil. Selain itu tugas departemen ini adalah berusaha menarik calon konsumen agar membeli produk yang ditawarkan hotel dengan menggunakan strategi yang sudah diputuskan berdasarkan rapat.

Adapun tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian seperti yang terdapat dalam struktur organisasi Departemen Pemasaran Inna Garuda pada Gambar 4.3 adalah sebagai berikut:

a. *Marketing Manager*

1. Turut mengusahakan pencapaian keuntungan perusahaan sebesar-besarnya.
2. Mencari dan menetapkan target pasar Inna Garuda.
3. Meningkatkan perkembangan pasar baik adanya perubahan keadaan pasar, penurunan maupun peningkatan daya saing pemasaran hotel pesaing lainnya.
4. Mengendalikan jalannya operasional bagiannya.
5. Bertanggung jawab dalam mengkoordinir dalam usaha penjualan produk Inna Garuda.
6. Menyelenggarakan hubungan yang baik terhadap para instansi, maupun segmen pasar lainnya.
7. Menyusun program dan anggaran pembiayaan pemasaran.

8. Bertanggung jawab atas penyusunan *marketing plan*.
9. Bertanggung jawab atas administrasi bagian pemasaran.
10. Bertanggung jawab atas pembuatan laporan bulanan atau tahunan sesuai dengan keperluan yang telah ditetapkan.
11. Bertanggung jawab atas penyelenggaraan publikasi dalam rangka pemasaran Inna Garuda.
12. Bertanggung jawab atas pelaksanaan fungsi *Public Relation*.
13. Memimpin rapat bagian dan aktif dalam rapat-rapat operasional antar bagian

b. *Marketing Secretary Manager*

1. Melaksanakan tugas secara teknis tentang ketatausahaan kantor, seperti menerima surat masuk, mengirimkan surat, mengetik surat, maupun menyelesaikan keuangan kantor.
2. Menjaga kerahasiaan kantor baik masalah kepegawaian maupun dokumen lainnya.
3. Mengatur dan menyusun sistem desentralisasi surat maupun dokumen lainnya, kemudian sub sistem menyimpan arsip sendiri.
4. Menyusun prioritas tugas operasional untuk masing-masing staf sesuai dengan data input dari marketing manager.

c. *Public Relations Manager*

1. Membina dan memelihara hubungan baik dengan para tamu hotel, masyarakat sekitar, pemerintah, maupun dengan pihak media massa.

2. Melaksanakan riset, yakni *opinion research* terhadap tamu tentang produk dan pelayanan hotel.
3. Melaksanakan penyusunan daftar masalah yang disusun berdasarkan fakta dan data yang ada.
4. Bertanggung jawab dalam memberikan penerangan informasi kepada tamu tentang hotel maupun produk hotel yang ditawarkan.
5. Bertanggung jawab atas pembuatan *design* untuk kegiatan promosi, termasuk dalam hal pengadaan spanduk, poster, dan lain-lain.
6. Mempersiapkan laporan pelaksanaan advertising.
7. Menyimpan data atau surat yang berhubungan dengan penyelenggaraan promosi.

d. *Public Relations Officer*

1. Membantu Manager PR dalam melakukan tugas-tugasnya.
2. Membantu penyelenggaraan promosi.
3. Menangani administrasi kantor.
4. Melaksanakan semua tugas yang diberikan pimpinan bagian baik lisan maupun tulisan.

e. *Artman*

1. Bertanggung jawab terhadap *Chief Advertising*.
2. Melaksanakan pembuatan *design* serta *artwork* atas petunjuk *Chief Advertising*.
3. Menyimpan berkas-berkas contoh penyajian hasil karya sebagai dokumen.

4. Membuat rencana biaya kerja untuk pengadaan barang/sarana kerja.
5. Bertanggung jawab atas display dan pemasangan iklan.

f. *Sales Manager*

1. Melaksanakan study tentang pasar dalam rangka penentuan strategi umum pemasaran.
2. Melaksanakan tugas:
 - *Research Tactics*, yaitu menyampaikan studi tentang variabel marketing strategi baik *controllable variables* maupun *uncontrollable variables*.
 - *Creatives Tactics*, yaitu menganalisa hasil riset pasar untuk menentukan tujuan pemasaran.
 - *Media Tactics*, yaitu membuat review hasil riset yang disampaikan secara tertulis kepada pimpinan.
3. Membuat anggaran biaya riset untuk diajukan pada pimpinan.
4. Bertanggung jawab kepada *Marketing Manager*, dan melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan.

g. *Sales Executive*

1. Bertanggung jawab kepada kepala bagian.
2. Membimbing tugas *Sales Representative*.
3. Mengkoordinir pelaksanaan *Sales Call/Sales Promotions* berdasarkan rencana yang telah disusun dan dipersiapkan dengan persetujuan kepala bagian.
4. Mengikuti secara aktif arus mekanisme administrasi.

5. Membuat laporan hasil *sales call/sales promotion*.
6. Melaksanakan kebijakan perusahaan maupun kebijakan promosi lainnya.
7. Mengawasi dan menganalisa *job performance* bawahannya.

h. *Sales Representative*

1. Turut aktif dalam pelaksanaan *sales promotion*.
2. Ikut serta dalam kegiatan administrasi kantor.
3. Ikut serta dalam meningkatkan penjualan produk-produk yang ditawarkan.

i. *Sales Dispatcher*

1. Melaksanakan tugas *Sales Promotion* dalam kondisi gerak cepat di airport dalam menarik konsumen.
2. Bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas promosi dan penjualan di airport.

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang perhotelan, Inna Garuda Yogyakarta menggunakan saluran pemasaran yang sesuai dengan usahanya dalam memasarkan produk-produk yang mereka tawarkan. Adapun saluran pemasaran yang digunakan oleh Inna Garuda Yogyakarta, yaitu:

a. Saluran pemasaran langsung

Yaitu antar pihak hotel dengan calon konsumen langsung bertemu tanpa ada perantara. Inna Garuda mengutamakan kesan baik kepada konsumen dan selalu meningkatkan pelayanan sebagai penunjang dalam memasarkan produk-produknya.

b. Saluran pemasaran tidak langsung

Yaitu antar pihak hotel dengan konsumen terdapat perantara yang menghubungkan keduanya, seperti biro perjalanan dimana pihak Inna Garuda akan memberikan komisi kepada perantara tersebut yang didasarkan pada kesepakatan bersama.

4.6 Personalia Inna Garuda

Hotel sebagai perusahaan yang menjual jasa harus mengutamakan pelayanan yang berkualitas kepada konsumen. Selain itu hotel juga harus memiliki karyawan yang berpenampilan rapi, sifat ramah tamah yang tinggi, serta mempunyai kemampuan berkomunikasi yang tinggi, sehingga mudah memberikan pelayanan kepada para tamu.

Pengorganisasian fungsi personalia dalam kegiatan perusahaan jasa khususnya hotel sangat penting bagi kemajuan perusahaan. Perusahaan harus mampu memilih orang-orang yang mempunyai kemampuan dan keahlian yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Adapun yang termasuk dalam personalia Inna Garuda Yogyakarta berdasarkan data tahun 2004 adalah:

1. Jumlah Tenaga Kerja

Jumlah tenaga kerja yang dimiliki Inna Garuda hingga Januari 2005 sebanyak 348 tenaga kerja dengan jenjang pendidikan mulai dari SLTA untuk bagian pramuniaga, sedangkan jenjang pendidikan untuk bagian Manajemen mulai D3 sampai S1. General Manager Inna Garuda pada saat ini adalah Bapak H. Ainul Midfar.

2. Jam Kerja Karyawan

Adapun jadwal kerja yang diterapkan oleh Manajemen Inna Garuda adalah:

- Bagian *Front Office*

Terdiri dari: *Front Office, Housekeeper, Food and Beverage, Engineering.*

Jam kerja dibagi dalam 3 shift, yaitu:

- Shift I : 07.00 – 15.00
- Shift II : 15.00 – 23.00
- Shift III : 23.00 – 07.00

Satu shift adalah 8 jam, dengan masa kerja masing-masing shift dalam satu minggu adalah 6 hari kerja dan 1 hari lembur.

- Bagian *Back Office*

Terdiri dari: *Accounting, Cost Control, Purchasing, Manpower, Credit, Marketing.*

Jam kerja untuk bagian ini mulai dari pukul 08.00 – 17.00, dengan 5 hari kerja dan 2 hari libur dalam seminggu.

3. Sistem Upah

Sistem upah yang diterapkan oleh Inna Garuda adalah sistem upah honorer untuk karyawan kontrak dan bulanan untuk karyawan tetap. Besarnya upah sesuai dengan jabatan, golongan, dan lamanya bekerja.

4.7 Produk dan Fasilitas Inna Garuda

Produk yang ditawarkan oleh Inna Garuda sangat variatif, mulai dari kamar yang terdiri dari beberapa tipe, restoran dan bar, ruang pertemuan hingga fasilitas olah raga.

1. Kamar

Produk kamar yang ditawarkan oleh Inna Garuda terdiri dari beberapa tipe dengan fasilitas yang juga berbeda-beda. Akan tetapi seluruh kamar dilengkapi dengan fasilitas standar seperti AC, kamar mandi, *hot and cool running water*, video/program TV, serta kulkas kecil (*mini bar*). Jumlah kamar yang dioperasikan sebanyak 229 kamar. Adapun jenis dan jumlah kamar dijelaskan pada Tabel. 4.1.

Tabel 4.1
Jenis Kamar Inna Garuda Yogyakarta

| Jenis Kamar | Jumlah kamar | Kapasitas |
|-----------------|--------------|----------------|
| President Suite | 1 | Single/ double |
| Executive Suite | 7 | Single/ double |
| Junior Suite | 22 | Single/ double |
| Deluxe | 63 | Single/ double |
| Standard | 136 | Single/ double |
| | 229 | |

Sumber: Data Primer Inna Garuda Yogyakarta (2004)

2. Restoran dan Bar

- *Djanoer Koenig Oriental Restaurant* (11.00 pm – 02.30 pm dan 06.00 pm – 10.00 pm)
- *Enam Djam di Djogja Coffee Shop* (06.00 am – 12.00 pm)
- *Miyagawa Asahi Japanese Restaurant* (01.00 pm – 10.00 pm)
- *Mataram Bar* (11.00 am – 12.00 pm)

3. *Convention Rooms*

Inna Garuda juga menyediakan ruang pertemuan yang terdiri dari berbagai tipe dan kapasitas.

Tabel 4.2
Daftar Kapasitas Convention Rooms

| Nama Ruang | Ukuran | Kapasitas (<i>seats</i>) | |
|-----------------|---------|----------------------------|-------|
| | | Theatre | Class |
| Borobudur Hall | 24 X 26 | 800 | 375 |
| Mendut Room | 16 X 20 | 250 | 100 |
| Prambanan Room | 8 X 16 | 200 | 80 |
| Boko Room | 8 X 10 | 75 | 40 |
| ASEAN Room | 8 X 7 | 50 | 20 |
| Arjuna Room | 9 X 9 | 75 | 40 |
| Yudhistira Room | 4 X 6 | 15 | 8 |

Sumber: Data Primer Inna Garuda Yogyakarta (2004)

4. Fasilitas Olah Raga

Inna Garuda memiliki fasilitas olah raga yang terdiri dari kolam renang, billiard, dan lapangan tennis yang dapat digunakan oleh setiap tamu yang menginap di Inna Garuda.

5. Fasilitas pendukung lainya seperti ATM, *laundry* dan *dry cleaning*, *money changer*, bank, agen perjalanan, *mail service*, *taxi service*, areal parkir yang luas, dan toko-toko kecil yang menjual souvenir khas Yogyakarta.

4.8 Strategi Harga Inna Garuda

Dalam menetapkan harga, Inna Garuda mempunyai strategi sendiri. Untuk tamu yang datang sendiri ke Inna Garuda dikenakan tarif penuh artinya tidak mendapatkan potongan harga, sedangkan untuk tamu yang datang melalui agen perjalanan diberikan potongan harga mulai dari 10 % hingga 40 %. Hal ini

membantu Inna Garuda dalam meningkatkan jumlah tamu yang menginap sekaligus menambah pemasukan hotel. Selain itu kebijakan ini sangat menguntungkan bagi biro-biro perjalanan yang bekerjasama dengan Inna Garuda.

Penetapan sewa kamar juga dibedakan berdasarkan tipe atau jenis kamar. Hal ini dikarenakan perbedaan kondisi dan fasilitas yang tersedia pada tipe-tipe kamar yang ada. Adapun tarif yang ditetapkan oleh manajemen Inna Garuda untuk masing-masing jenis kamar dijelaskan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Daftar Harga Kamar Inna Garuda Yogyakarta

| Jenis Kamar | Jumlah kamar | Kapasitas | Harga / tarif |
|-----------------|--------------|----------------|----------------|
| President Suite | 1 | Single/ double | Rp 2.750.000,- |
| Executive Suite | 7 | Single/ double | Rp 1.750.000,- |
| Junior Suite | 22 | Single/ double | Rp 1.100.000,- |
| Deluxe | 63 | Single | Rp 600.000,- |
| | | Double | Rp 700.000,- |
| Standard | 136 | Single | Rp 450.000,- |
| | | Double | Rp 500.000,- |
| | 229 | | |

Sumber: Data Primer Inna Garuda Yogyakarta (2004)

Untuk kamar tipe standard, jika tamu berupa rombongan maka dikenakan harga discount, yaitu:

- a. Single = Rp 200.000,- sampai dengan Rp 230.000,-
- b. Double = Rp 300.000,- sampai dengan Rp 350.000,-

Untuk anak berumur dibawah 10 tahun (satu kamar dengan orang tua), tidak dikenakan biaya apapun.

Batas pengosongan kamar (*check-out*) adalah jam 13.00 WIB. Bila tamu meninggalkan kamarnya lebih dari batas yang telah ditentukan akan dikenakan

biaya menginap sehari penuh. Akan tetapi peraturan ini tidak mutlak harus dilaksanakan, karena dalam prakteknya Inna Garuda lebih fleksibel.

Untuk lebih jelasnya, Inna Garuda telah menetapkan beberapa kebijakan dalam penetapan harga, yaitu:

1. Memberikan berbagai potongan harga kamar kepada langganan, seperti agen perjalanan dan instansi pemerintah.
2. Memberikan komisi atau insentif kepada pembawa tamu, seperti pemandu wisata, sopir, maupun panitia penyelenggara kegiatan.
3. Menawarkan harga-harga yang menarik kepada rombongan wisata pada saat hari-hari libur.
4. Mengeluarkan kartu garansi perusahaan untuk menindaklanjuti apabila ada keluhan dari konsumen.

4.9 Promosi Inna Garuda

Promosi adalah kegiatan yang dilakukan untuk menyampaikan suatu informasi mengenai produk atau jasa yang ditawarkan oleh suatu perusahaan (dalam hal ini hotel), baik mengenai fasilitas maupun kualitas pelayanannya. Oleh karena itu Inna Garuda juga tidak mau ketinggalan untuk melakukan promosi guna meningkatkan volume penjualan yang dilaksanakan oleh bagian pemasaran. Adapun alat-alat promosi yang dilakukan oleh Inna Garuda adalah:

1. Periklanan melalui radio, televisi, maupun website.
2. *Personal selling*, terdiri dari:

- a. *Direct selling*, yaitu promosi yang dilakukan dengan mendatangi langsung calon konsumen maupun penawaran produk hotel melalui telepon.
 - b. *Sales Letter*, adalah penjualan melalui surat yang dikirimkan kepada instansi atau perusahaan tentang produk yang sedang ditawarkan.
 - c. *Sales Call*, yaitu melakukan kunjungan secara harian atau bulanan untuk konsumen yang berada diluar kota.
3. Publisitas, terdiri dari:
- a. *Relationship*, yaitu promosi melalui hubungan kerja dengan relasi, teman., maupun kolega.
 - b. *Public Relations*, yaitu promosi melalui hubungan dengan teman-teman yang ada di hotel (kerabat karyawan)
4. *Press Release*

Publikasi ini bersifat insidentil, jadi tidak dilakukan secara terus menerus oleh pihak Inna Garuda, namun dilakukan dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu dan jika dirasa perlu saja. Bentuk-bentuk yang dimasukkan dalam kegiatan *press release* ini adalah pembuatan spanduk, brosur, dan stiker untuk kegiatan yang diselenggarakan di Inna Garuda baik yang berskala nasional maupun internasional.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis data menguraikan usaha-usaha dan langkah-langkah memecahkan masalah dalam penelitian ini. Analisis data dilakukan dengan maksud untuk lebih memudahkan dalam membaca suatu data karena data akan tersusun lebih teratur.

Dalam penelitian ini, masalah yang dihadapi adalah bagaimana mengetahui posisi bisnis perusahaan dan menentukan strategi pemasaran yang paling tepat untuk ditetapkan dan dilaksanakan oleh Inna Garuda Yogyakarta dalam menghadapi persaingan yang sangat kompetitif melalui analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dan kuantitatif menggunakan SWOT.

5.1 Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal

Identifikasi variabel eksternal dan internal perusahaan merupakan langkah pertama dalam penyusunan matrik SWOT yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan, serta peluang maupun ancaman yang mungkin ada pada perusahaan. dalam mengidentifikasi variabel-variabel ini, penulis melakukan penelitian langsung dengan menggunakan metode wawancara, serta melalui tinjauan pustaka berupa arsip-arsip atau data-data yang tersedia di Inna Garuda Yogyakarta. Dalam penelitian ini dapat diketahui indikator-indikator variabel internal maupun eksternal yang berpengaruh terhadap

perusahaan. Indikator variabel-variabel tersebut telah dijelaskan pada Bab III, Tabel 3.1.

5.2 Penilaian Kualitatif Variabel Eksternal dan Internal Inna Garuda

Setelah indikator variabel eksternal dan internal diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut terhadap posisi bisnis Inna Garuda. Dalam hal ini akan diketahui variabel eksternal dan internal yang merupakan ancaman, peluang, kekuatan serta kelemahan Inna Garuda Yogyakarta.

5.2.1 Penilaian Kualitatif Variabel Internal Inna Garuda

5.2.1.1 Variasi Produk Hotel

Produk menjadi hal yang penting bagi Inna Garuda dalam menarik minat para konsumen yang ingin memakai jasa Inna Garuda. Dengan berbagai macam variasi produk yang ditawarkan oleh Inna Garuda, menjadikan Inna Garuda salah satu hotel yang cukup diminati oleh wisatawan.

Produk yang ditawarkan oleh Inna Garuda dapat dikategorikan lengkap, mulai dari kamar yang terdiri dari 5 tipe, dengan jumlah keseluruhan dari tipe kamar yang ada yaitu 229 kamar yang siap dijual. Selain itu terdapat 5 restoran dan bar yang menyajikan berbagai hidangan nasional maupun internasional. Inna Garuda juga memiliki ruang pertemuan yang tidak kalah dengan pesaing-pesaingnya yang terdiri dari

10 ruang pertemuan dengan kapasitas yang berbeda-beda. Produk-produk inilah yang membuat Inna Garuda tidak kalah dengan hotel lainnya dan berani bersaing dalam menarik konsumen.

5.2.1.2 Harga Produk Hotel

Harga/ tariff juga merupakan indikator variabel internal yang sangat penting bagi Inna Garuda. Harga yang ditetapkan oleh manajemen Inna Garuda sangat sesuai dengan produk dan sarana yang ditawarkan. Selain itu Inna Garuda juga membuat kebijakan memberikan potongan harga untuk agen-agen perjalanan dan untuk konsumen pada saat musim liburan. Potongan harga tersebut mulai dari 10% hingga 40%. Hal ini sangat membantu Inna Garuda dalam meningkatkan jumlah tamu yang menginap sekaligus menambah pendapatan hotel. Harga yang mampu bersaing ini menjadi salah satu kekuatan utama yang dimiliki oleh Inna Garuda Yogyakarta.

5.2.1.3 Lokasi Hotel

Lokasi suatu hotel sangat menentukan bagi kemajuan dan perkembangan hotel tersebut. Begitu juga dengan Inna Garuda. Inna Garuda menilai bahwa lokasi sangat penting bagi mereka dan menganggap bahwa lokasi merupakan indikator kekuatan utama yang dimiliki oleh perusahaan dalam meraih konsumen. Hal ini dapat dilihat dari lokasi Inna Garuda yang sangat strategi, yaitu terletak di Malioboro.

jantung kota Yogyakarta, dan sangat mudah dijangkau dari manapun. Dikarenakan letaknya yang sangat strategis ini, Inna Garuda tidak pernah sepi dari tamu yang menginap dan menggunakan jasa mereka.

5.2.1.4 Citra Hotel

Inna Garuda menilai citra penting bagi kemajuan perusahaan. Inna Garuda memiliki citra yang sangat baik di mata konsumen dan masyarakat Yogyakarta. Hal ini dapat dilihat dari tanggapan para konsumen yang menilai bahwa Inna Garuda memiliki nilai sejarah dan budaya yang sangat tinggi. Selain itu nama Inna Garuda sudah sangat melekat di benak masyarakat Yogyakarta, sehingga apabila ada wisatawan yang bertanya hotel apa yang bagus dan strategis, maka masyarakat akan menyarankan untuk menginap di Inna Garuda. Hal ini menjadi salah satu kekuatan utama Inna Garuda.

5.2.1.5 Sarana Penunjang Lainnya

Sarana dan fasilitas penunjang lainnya yang terdapat pada Inna Garuda cukup penting untuk diperhatikan oleh manajemen Inna Garuda. Akan tetapi hal ini justru menjadi salah satu kekuatan utama Inna Garuda. Sarana dan prasarana penunjang yang terdapat di Inna Garuda sangat bervariasi, akan tetapi fungsinya belum dilakukan dengan maksimal. Oleh karena itu, perlu dilakukan promosi dan peninjauan ulang terhadap fungsi sarana dan prasarana yang ada.

Sarana dan prasarana penunjang yang dimiliki oleh Inna Garuda sangat variatif, antara lain sarana olah raga seperti kolam renang, billiard, dan lapangan tennis, serta bank, agen perjalanan, *money changer*, asuransi, *drug store*, maupun toko souvenir yang menjual berbagai macam kerajinan tangan Yogyakarta. Produk-produk inilah yang membuat Inna Garuda tidak kalah dengan hotel lainnya dan berani bersaing dalam menarik konsumen.

5.2.1.6 Kualitas Pelayanan Hotel

Pelayanan yang diberikan oleh Inna Garuda masih berskala standar. Akan tetapi hal ini menjadi sangat penting diperhatikan oleh manajemen Inna Garuda untuk melakukan perubahan dan meningkatkan kualitas pelayanan. Manajemen Inna Garuda menyadari bahwa maju atau tidaknya suatu hotel juga sangat ditentukan oleh pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, manajemen Inna Garuda mengadakan pelatihan bagi karyawan sesuai dengan bidang dan departemennya masing-masing sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan hotel.

5.2.1.7 Promosi

Promosi yang dilakukan oleh Inna Garuda sudah sangat baik, karena Inna Garuda menilai promosi sangat penting untuk menarik konsumen. Akan tetapi promosi yang dilakukan melalui internet masing belum maksimal. Hal ini dapat dilihat dari website

www.innagaruda.co.id yang jarang di *up date*. Ini membuat promosi melalui internet menjadi kurang diperhatikan oleh manajemen Inna Garuda. Untuk meningkatkan penjualan, pihak manajemen Inna Garuda harus berani melakukan promosi berskala besar, sehingga mampu mencapai target yang diinginkan.

5.2.1.8 Kinerja Karyawan

Inna Garuda menilai kinerja karyawan sangat penting bagi kemajuan perusahaan, akan tetapi hal ini menjadi salah satu kelemahan yang harus diperhatikan oleh manajemen Inna Garuda. Inna Garuda memiliki jumlah karyawan yang komposisinya masih sangat kurang dengan pembagian departemen yang ada. Hal ini membuat kinerja karyawan menjadi kurang maksimal, karena masih adanya 1 sub departemen hanya dipegang dan dikendalikan oleh 1 orang karyawan saja, sedangkan tugas yang harus dilakukan sangat banyak. Untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan, maka pihak manajemen Inna Garuda harus dapat menyeimbangkan jumlah karyawan dengan departemen yang ada dan juga dengan tugas yang diberikan.

5.2.2 Penilaian Kualitatif Variabel Eksternal Inna Garuda

5.2.2.1 *Holiday Seasons*

Banyaknya hari libur dan cuti yang digabungkan, mendorong minat wisatawan domestik maupun mancanegara untuk datang dan

melakukan perjalanan ke Yogyakarta. Hal ini dilihat sangat penting oleh manajemen Inna Garuda. Inna Garuda sangat mengutamakan hari libur dalam menarik minat konsumen untuk menginap dan memakai produk yang ditawarkan Inna Garuda. Oleh karena itu, Inna Garuda menilai hari libur merupakan salah satu indikator peluang utama. Pada akhir tahun, kamar yang siap dijual telah dipesan dua bulan sebelum hari libur, sehingga banyak konsumen yang tidak mendapatkan kamar di Inna Garuda. Akan tetapi Inna Garuda tidak ingin mengecewakan konsumen yang telah mempercayai mereka. Inna Garuda menawarkan hotel lain yang memiliki fasilitas yang setingkat dengan Inna Garuda dan mempunyai hubungan kerjasama dengan Inna Garuda.

5.2.2.2 Permintaan Pasar

Permintaan pasar akan Inna Garuda cukup besar, sehingga Inna Garuda sering mengalami *over demand*. Akan tetapi hal ini dapat diatasi oleh manajemen Inna Garuda dengan sangat baik. Apabila fasilitas yang diinginkan oleh konsumen telah habis terjual pada hari itu, maka manajemen Inna Garuda akan menawarkan fasilitas yang hampir sama dengan fasilitas yang diinginkan oleh konsumen tersebut. Inna Garuda berusaha memenuhi semua permintaan pasar agar konsumen tidak akan merasa kecewa dan Inna Garuda akan mendapatkan pelanggan yang loyal terhadap hotel tersebut. Permintaan pasar ini sangat diperhatikan oleh Inna

Garuda, karena dapat menjadi peluang utama bagi Inna Garuda dalam meraih konsumen.

5.2.2.3 Kondisi persaingan

Kondisi persaingan dalam bisnis perhotelan di Yogyakarta cukup tajam, karena banyak sekali hotel yang muncul bak jamur baik ditengah kota maupun dipinggiran kota. akan tetapi tidak ada perusahaan khususnya perhotelan yang mampu menguasai pasar lebih dari 20%. Oleh karena itu, Inna Garuda dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif yang membedakan dengan pesaingnya. Dengan adanya kondisi persaingan yang demikian membuat Inna Garuda harus terus berusaha untuk mengembangkan dan mempertahankan posisinya didunia persaingan.

5.2.2.4 Stabilitas keamanan negara

Kondisi keamanan negara yang belum stabil dan belum terkendali dengan baik, menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh manajemen Inna Garuda. Kondisi keamanan negara yang belum stabil ini juga menjadi salah satu ancaman utama bagi perkembangan dunia pariwisata, khususnya bidang perhotelan. Begitu juga dengan Inna Garuda yang sangat mengkhawatirkan kondisi keamanan negara yang belum menentu seperti saat ini. Oleh karena itu, manajemen Inna Garuda selalu menjamin konsumen bahwa Daerah Istimewa Yogyakarta sangat aman untuk dikunjungi, dan konsumen dapat menginap di Inna Garuda dengan

tenang dan nyaman tanpa harus mengkhawatirkan kondisi keamanan negara. Untuk menjamin itu semua, Inna Garuda menggunakan alat pendeteksi bom untuk memeriksa seluruh kendaraan dan tamu yang datang demi kenyamanan dan keamanan tamu itu sendiri.

5.2.2.5 Kondisi politik

Kondisi politik yang kembali memanas pada dua tahun belakangan ini, menjadikannya salah satu ancaman bagi Inna Garuda dalam meraih pelanggan dari berbagai kalangan. Hal ini dikarenakan banyaknya partai-partai yang mulai mencari dukungan dari berbagai pihak. Akan tetapi Inna Garuda selalu mengupayakan agar tidak berpihak kepada salah satu partai dan selalu berusaha bersikap netral dalam menghadapi kondisi politik tersebut. Oleh karena itu kondisi politik menjadi salah satu faktor yang penting bagi kemajuan perusahaan dengan menjamin kenyamanan tamu dalam menginap.

5.2.2.6 Kondisi perekonomian negara

Kondisi perekonomian negara yang masih belum stabil, menjadi salah satu faktor eksternal yang sangat penting untuk diperhatikan dan menjadi salah satu ancaman bagi sektor pariwisata, khususnya perhotelan. Dikarenakan nilai rupiah yang turun atas nilai dolar Amerika Serikat, membuat manajemen Inna Garuda harus bijaksana dalam menentukan tariff, agar tidak ada yang merasa dirugikan. Tariff yang ditetapkan oleh

Inna Garuda sangat sesuai dengan fasilitas yang ditawarkan, sehingga konsumen tidak akan merasa kecewa.

5.2.2.7 Kebijakan pemerintah

Kebijakan pemerintah tentang pariwisata khususnya perhotelan tidak berdampak terlalu besar bagi Inna Garuda. Akan tetapi kebijakan pemerintah ini dianggap penting bagi kemajuan duani perhotelan. Kebijakan pemerintah tentang perhotelan berkisar tentang standar hotel berbintang dan keamanan negara yang berdampak pada dunia pariwisata dan perhotelan.

5.2.2.8 Ancaman pendatang baru

Bisnis perhotelan merupakan bisnis yang sangat menjanjikan keuntungan yang besar. Oleh sebab itu, persaingan yang potensial sering terjadi pada hotel yang sudah melakukan pengembangan baik dari segi fasilitas maupun pelayanan yang diberikan. Begitu pula halnya dengan Inna Garuda, banyak sekali pendatang baru yang muncul dalam dunia perhotelan. Akan tetapi Inna Garuda tidak terlalu khawatir dengan pendatang baru yang masuk dalam dunia perhotelan, karena Inna Garuda telah berusaha sebaik mungkin agar tidak kehilangan pelanggan. Selain itu Inna Garuda telah memiliki citra dan keunggulan tersendiri dibenak para konsumennya sehingga Inna Garuda tidak perlu takut dan khawatir akan ancaman pendatang baru.

5.3 Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal dan Internal Inna Garuda

Setelah dilakukan penilaian kualitatif dan pentingnya terhadap indikator variabel eksternal dan internal sudah diketahui, maka langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan penilaian kuantitatif terhadap masing-masing indikator untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator tersebut terhadap penentuan posisi perusahaan. Penilaian dilakukan oleh lima manajer dengan melihat situasi yang dihadapi. Penentuan bobot berdasarkan besar kecilnya pengaruh indikator terhadap perusahaan. Bobot juga ditentukan oleh perusahaan. Seluruh indikator memiliki bobot total 100 % atau 1,00. Bobot inilah yang dibagikan pada setiap indikator. Penilaian yang digunakan adalah penilaian skala lima. Untuk variabel internal yaitu 1 (kelemahan utama), 2 (kelemahan), 3 (netral), 4 (kekuatan), dan 5 (kekuatan utama). Sedangkan untuk variabel eksternal yaitu 1 (ancaman utama), 2 (ancaman), 3 (netral), 4 (berpeluang), dan 5 (peluang utama). Adapun penilaian penulis terhadap variabel internal dan eksternal dapat dilihat pada Tabel 5.2 dan Tabel 5.3.

Tabel 5.2
Penilaian dan Pembobotan Penulis
Terhadap Variabel Internal Inna Garuda

| No | Variabel Internal | Nilai | Definisi | Bobot | Definisi |
|----|--------------------------|-------|----------------|-------|----------------|
| 1 | Variasi produk hotel | 4 | Kekuatan | 0,10 | Penting |
| 2 | Harga produk hotel | 5 | Kekuatan utama | 0,15 | Sangat penting |
| 3 | Lokasi hotel | 5 | Kekuatan utama | 0,15 | Sangat penting |
| 4 | Citra hotel | 5 | Kekuatan utama | 0,10 | Penting |
| 5 | Kualitas pelayanan hotel | 3 | Netral | 0,15 | Sangat penting |
| 6 | Promosi | 4 | Kekuatan | 0,15 | Sangat penting |
| 7 | Kinerja karyawan | 4 | Kekuatan | 0,15 | Sangat penting |
| 8 | Sarana penunjang lainnya | 5 | Kekuatan utama | 0,05 | Cukup penting |
| | | 35 | | 1,00 | |

Tabel 5.3
Penilaian dan Pembobotan Penulis
Terhadap Variabel Eksternal Inna Garuda

| No | Variabel Eksternal | Nilai | Definisi | Bobot | Definisi |
|----|-----------------------------|-------|---------------|-------|----------------|
| 1 | Stabilitas keamanan negara | 1 | Ancaman utama | 0,15 | Sangat penting |
| 2 | Kondisi politik | 2 | Ancaman | 0,10 | Penting |
| 3 | Kondisi perekonomian negara | 2 | Ancaman | 0,15 | Sangat penting |
| 4 | Kebijakan pemerintah | 3 | Netral | 0,10 | Penting |
| 5 | <i>Holiday seasons</i> | 5 | Peluang utama | 0,15 | Sangat penting |
| 6 | Permintaan pasar | 5 | Peluang utama | 0,15 | Sangat penting |
| 7 | Ancaman pendatang baru | 3 | Netral | 0,10 | Penting |
| 8 | Kondisi persaingan | 4 | Berpeluang | 0,10 | Penting |
| | | 25 | | 1,00 | |

5.3.1 Klarifikasi Nilai dan Bobot

Dari prosedur nomer 4 yang terdapat pada tahapan penyusunan matrik SWOT, kemudian diambil klarifikasi nilai dan bobot kepada pengambil keputusan, karena sesungguhnya yang paling tahu kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman perusahaan adalah perusahaan itu sendiri. Pemberian nilai kuantitatif bobot menggunakan jumlah keseluruhan bobot 1,00 atau 100% yang kemudian dibagikan pada setiap variabel sesuai dengan tingkat pada masing-

masing variabel baik eksternal maupun internal. Pembagian nilai untuk variabel eksternal dan internal dengan angka maksimal 1,00 diberikan berdasarkan pemberian bobot oleh responden. Adapun responden pada penelitian ini terdiri dari 5 manajer Inna Garuda, yaitu *Marketing Manager*, *Manpower Manager*, *Chef Accountant*, *Food & Beverage Manager*, dan *Executive Assistant Manager*. Hasil klarifikasi penilaian responden dapat dilihat pada Lampiran 2, Lampiran 3, dan Lampiran 4. Sedangkan hasil klarifikasi pembobotan responden dapat dilihat pada Lampiran 5, Lampiran 6, dan Lampiran 7.

5.3.2 Rekapitulasi Hasil Klarifikasi

Setelah hasil dari klarifikasi penilaian dan pembobotan responden telah didapat, maka langkah selanjutnya yaitu merekap hasil klarifikasi tersebut. Rekapitulasi dalam pengambilan keputusan yaitu dengan cara mencari rata-rata dari nilai dan bobot yang telah ditentukan oleh 5 manajer, kemudian hasil dari rata-rata nilai dan bobot tersebut dikalikan untuk mendapatkan nilai tertimbang. Barulah dilakukan penjumlahan keseluruhan nilai tertimbang yang diperoleh sebagai hasil akhir. Hasil dari penelitian ini digunakan sebagai acuan dalam menentukan nilai yang akan diperoleh perusahaan dan untuk menentukan strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan pada saat ini maupun masa yang akan datang.

Pada penelitian ini, akan diperlihatkan hasil rekapitulasi penilaian dan pembobotan baik dari penulis maupun dari responden itu sendiri. Hal ini dilakukan agar penulis dapat membandingkan hasil yang diperoleh dari

perusahaan dengan asumsi yang dibuat oleh penulis sendiri. Nilai tertimbang hasil dari rekapitulasi penilaian dan pembobotan penulis dapat dilihat pada Tabel 5.4 dan Tabel 5.5, sedangkan nilai tertimbang hasil dari rekapitulasi penilaian dan pembobotan perusahaan dapat dilihat pada Tabel 5.6 dan Tabel 5.7. eluruh indicator memiliki bobot total 1,00 atau 100% yang dibagikan pada setiap indicator. Penilaian diberikan pada masing-masing indicator dengan menggunakan skala lima, dimana skala 5 diberi nilai +2 ($5=+2$), skala 4 diberi nilai +1 ($4=+1$), skala 3 diberi nilai 0 ($3=0$), skala 2 diberi nilai -1 ($2=-1$), dan skala 1 diberi nilai -2 ($1=-2$).

Tabel 5.4
Penilaian Penulis
Terhadap Indikator Variabel Internal Inna Garuda

| No | Indikator Variabel | Nilai | Bobot | Nilai Tertimbang |
|----|-------------------------------------|-------|-------|------------------|
| 1 | Variasi produk hotel | 1 | 0,10 | 0,10 |
| 2 | Harga produk hotel | 2 | 0,15 | 0,30 |
| 3 | Lokasi hotel | 2 | 0,15 | 0,30 |
| 4 | Citra hotel | 2 | 0,10 | 0,20 |
| 5 | Kualitas pelayanan hotel | 0 | 0,15 | 0 |
| 6 | Promosi | 1 | 0,15 | 0,15 |
| 7 | Kinerja karyawan | 1 | 0,15 | 0,15 |
| 8 | Sarana dan prasarana penunjang lain | 2 | 0,05 | 0,10 |
| | TOTAL | | 1,00 | 1,3 |

Tabel 5.5
Penilaian Penulis
Terhadap Indikator Variabel Eksternal Perusahaan

| No | Indikator Variabel | Nilai | Bobot | Nilai Tertimbang |
|----|-----------------------------|-------|-------|------------------|
| 1 | Stabilitas keamanan negara | -2 | 0,15 | -0,30 |
| 2 | Kondisi politik | -1 | 0,10 | -0,10 |
| 3 | Kondisi perekonomian negara | -1 | 0,15 | -0,15 |
| 4 | Kebijakan pemerintah | 0 | 0,10 | 0 |
| 5 | <i>Holiday seasons</i> | 2 | 0,15 | 0,30 |
| 6 | Permintaan pasar | 2 | 0,15 | 0,30 |
| 7 | Ancaman pendatang baru | 0 | 0,10 | 0 |
| 8 | Kondisi persaingan | 1 | 0,10 | 0,10 |
| | TOTAL | | 1,00 | 0,15 |

Tabel 5.6
Penilaian Responden
Terhadap Indikator Variabel Internal Inna Garuda

| No | Indikator Variabel | Nilai | Bobot | Nilai Tertimbang |
|----|-------------------------------------|-------|-------|------------------|
| 1 | Variasi produk hotel | 1,4 | 0,12 | 0,168 |
| 2 | Harga produk hotel | 1,2 | 0,13 | 0,156 |
| 3 | Lokasi hotel | 1,4 | 0,15 | 0,21 |
| 4 | Citra hotel | 1,4 | 0,12 | 0,168 |
| 5 | Kualitas pelayanan hotel | 1,2 | 0,13 | 0,156 |
| 6 | Promosi | 1,2 | 0,10 | 0,12 |
| 7 | Kinerja karyawan | 0,6 | 0,12 | 0,072 |
| 8 | Sarana dan prasarana penunjang lain | 0,6 | 0,13 | 0,078 |
| | TOTAL | | 1,00 | 1,128 |

Tabel 5.7
Penilaian Responden
Indikator Variabel Eksternal Perusahaan

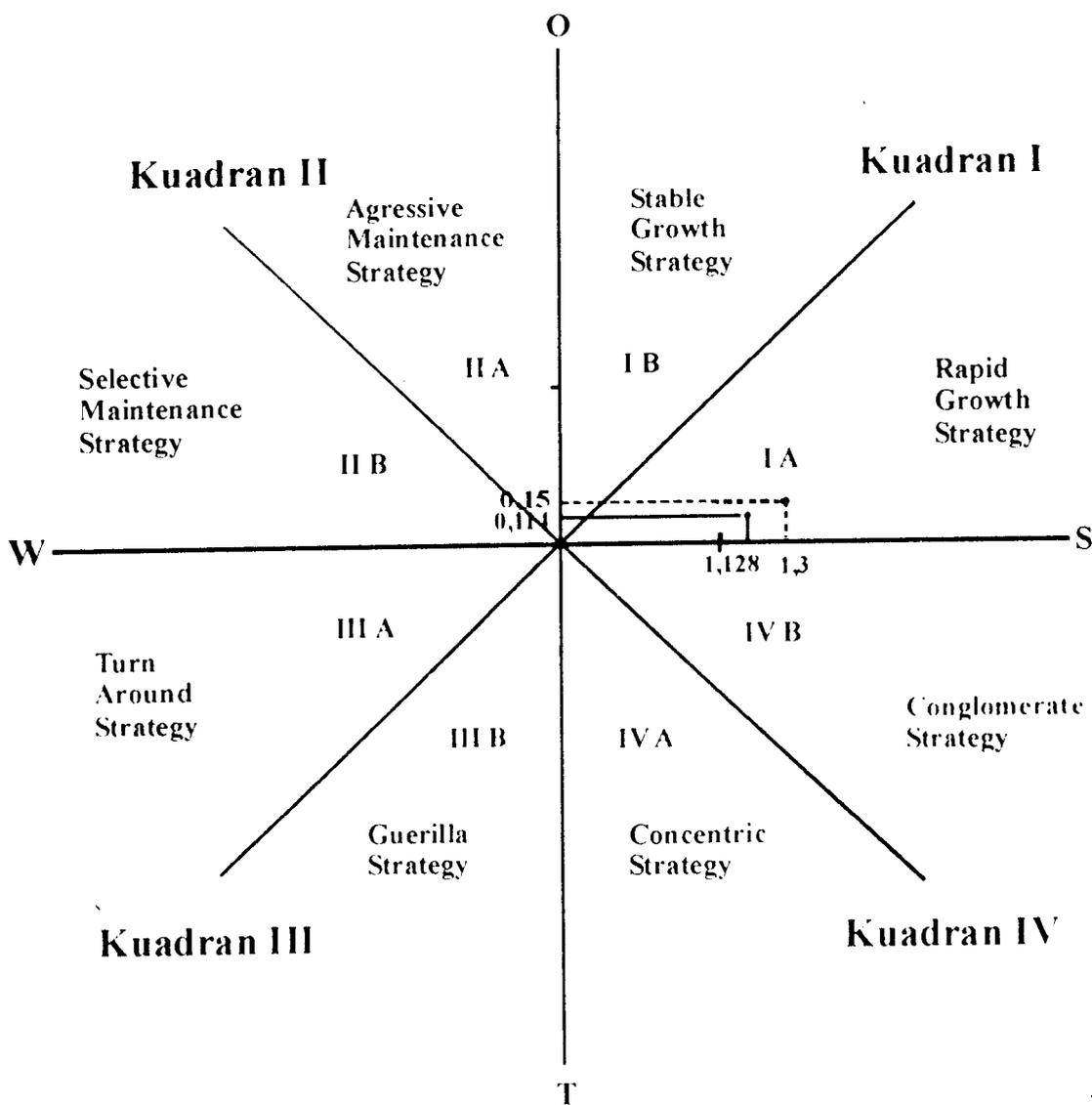
| No | Indikator Variabel | Nilai | Bobot | Nilai Tertimbang |
|----|-----------------------------|-------|-------|------------------|
| 1 | Stabilitas keamanan negara | -1,6 | 0,15 | -0,24 |
| 2 | Kondisi politik | -1,2 | 0,13 | -0,156 |
| 3 | Kondisi perekonomian negara | -1,2 | 0,14 | -0,168 |
| 4 | Kebijakan pemerintah | -0,4 | 0,08 | -0,032 |
| 5 | <i>Holiday seasons</i> | 2 | 0,15 | 0,30 |
| 6 | Permintaan pasar | 2 | 0,15 | 0,30 |
| 7 | Ancaman pendatang baru | 0 | 0,09 | 0 |
| 8 | Kondisi persaingan | 1 | 0,11 | 0,11 |
| | TOTAL | | 1,00 | 0,114 |

5.3.3 Penentuan Posisi Bisnis

Langkah selanjutnya setelah merekap semua hasil penilaian dan pembobotan baik dari penulis maupun dari perusahaan adalah menentukan posisi bisnis Inna Garuda berdasarkan nilai tertimbang yang telah diperoleh. Kemudian nilai tertimbang yang telah diperoleh itu diletakkan pada sumbu yang tepat. Pada analisis SWOT, posisi bisnis diletakkan tepat pada salah satu kuadran yang terbentuk sebagai akibat dari perolehan nilai tertimbang. Analisis SWOT terdiri dari dua garis utama, yaitu garis horizontal dan garis vertikal. Garis horizontal mencerminkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan, sedangkan garis vertikal mencerminkan peluang dan hambatan yang dihadapi oleh perusahaan. Kemudian dicari titik temu antara dua garis tersebut berdasarkan hasil rekapitulasi nilai tertimbang yang diperoleh.

Pada Inna Garuda Yogyakarta, berdasarkan penilaian perusahaan telah diketahui bahwa nilai tertimbang untuk variabel internal adalah sebesar 1,128 dan nilai tertimbang untuk variabel eksternal sebesar 0,114. Sedangkan berdasarkan asumsi penulis diperoleh nilai tertimbang untuk variabel internal sebesar 1,3 dan nilai tertimbang variabel eksternal sebesar 0,15.

Gambar 5.1
Posisi Bisnis Inna Garuda
Berdasarkan Matrik SWOT



Keterangan:

————— = Berdasarkan responden

- - - - - = Berdasarkan penulis

5.3.4 Perumusan dan Implikasi Strategi

5.3.4.1 Perumusan Strategi

Setelah posisi bisnis diketahui, maka selanjutnya adalah melakukan antisipasi untuk mengatasi kelemahan dan ancaman, serta memanfaatkan peluang secara maksimal dengan menggunakan segala kemampuan yang dimiliki Inna Garuda Yogyakarta.

Berdasarkan analisis SWOT, posisi perusahaan melalui penilaian dan pembobotan berdasarkan penulis dan responden tidak terdapat banyak perbedaan. Posisi perusahaan berada pada kuadran I A yang berarti Inna Garuda berada pada posisi yang sangat baik dan menguntungkan, dimana posisi bisnis yang didapat dari keseluruhan nilai tertimbang variabel internal yaitu sebesar 1,128. sedangkan nilai tertimbang untuk variabel eksternal perusahaan adalah 0,114. Posisi tersebut menjelaskan bahwa dalam menghadapi lingkungannya, Inna Garuda relatif berpeluang sangat besar dibandingkan ancaman yang ada. Selain itu, kekuatannya relatif dapat mengatasi kelemahan yang dimilikinya. Dengan kata lain, faktor lingkungan internal maupun eksternal Inna Garuda adalah positif (+), sehingga Inna Garuda memiliki kemampuan untuk merubah potensi dipasar menjadi prestasi usaha.

Pada area ini, secara keseluruhan kemampuan yang dimiliki Inna Garuda lebih besar daripada potensi pasar yang ada, sehingga salah satu strategi dasar yang tepat untuk diterapkan adalah Strategi Pertumbuhan yang Cepat (*Rapid Growth Strategy*) yang merupakan sub dari Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*).

Karena Inna Garuda memiliki kekuatan internal dan peluang yang besar, maka perusahaan harus dapat mempertahankan posisi tersebut sampai ada pesaing lain yang menandinginya dan perusahaan juga harus mampu melayani kelebihan permintaan yang ada dengan memilih cara yang tercepat agar peluang yang ada tidak jatuh ke tangan pesaing.

Dalam penelitian ini, alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Indikator yang dimasukkan kedalam matrik SWOT merupakan indikator yang memiliki bobot dan nilai yang tinggi yang diperoleh dari hasil penjumlahan seluruh penilaian dan pembobotan responden yang dapat dilihat pada Tabel 5.6 dan untuk variabel internalnya dapat dilihat pada Tabel 5.7, karena indikator-indikator tersebut penting bagi perusahaan dan menarik untuk masa sekarang maupun masa yang akan datang. Dari pengelompokan variabel internal akan di dapat kekuatan dan kelemahan Inna Garuda, sedangkan dari pengelompokan variabel eksternal akan di dapat peluang dan ancaman. Untuk kekuatan nilainya diatas rata-rata 3 (= 0) dan untuk kelemahan nilainya dibawah 3 (= 0). Demikian juga untuk peluangnya yang nilainya diatas 3 dan ancaman dibawah 3.

Gambar 5.2
Matrik SWOT Pada Inna Garuda

| | | |
|--|---|--|
| IFAS EFAS | STRENGTHS (S) 1. Variasi produk hotel 2. Harga produk hotel 3. Lokasi hotel 4. Citra Hotel 5. Kualitas pelayanan hotel 6. Promosi 7. Kinerja karyawan 8. Sarana penunjang lain | WEAKNESS (W) |
| | OPPORTUNITIES (O) 1. <i>Holiday seasons</i> 2. Permintaan pasar 3. Ancaman pendatang baru 4. Kondisi persaingan | Kuadran I A Rapid Growth Strategy |
| | Kuadran I B Stable Growth Strategy | Kuadran II B Selective Maitenance Strategy |
| TREATHS (T) 1. Stabilitas keamanan negara 2. Kondisi politik 3. Kondisi perekonomian negara 4. Kebijakan pemerintah | Kuadran IV A Concentric Strategy | Kuadran III A Turnd Around Strategy |
| | Kuadran IV B Conglomerate Strategy | Kuadran III B Guerrilla |

5.3.4.2 Implikasi Strategi Umum Inna Garuda (*Grand Strategy*)

Berdasarkan posisi perusahaan yang telah dihasilkan dan digambarkan pada Gambar 5.1, maka perusahaan dapat menentukan *grand strategy* yang sesuai bagi perusahaan.

Posisi Inna Garuda berdasarkan matrik SWOT menunjukkan bahwa unit usaha Inna Garuda memiliki peluang bisnis yang amat jelas dan disaat yang bersamaan juga memiliki keunggulan bersaing walaupun peluang tersebut relatif lebih kecil dari kekuatan yang dimilikinya. Adapun implikasi strateginya adalah:

Kuadran IA: Faktor Internal dan Eksternal Positif ($S-W > 0; O-T > 0$)

Secara umum strategi yang diterapkan pada kuadran ini berarti perusahaan mendukung strategi pertumbuhan yang cepat yaitu meraih peluang pasar yang ada dengan memanfaatkan kekuatan internal yang dimiliki. Dalam meraih peluang yang ada, Inna Garuda memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya, diantaranya yaitu:

1. Memperbaharui dan memperbaiki berbagai macam variasi produk yang ditawarkan oleh Inna Garuda sehingga tidak terkesan tertinggal dari hotel-hotel pesaing lainnya, sehingga sesuai dengan target perusahaan dan keinginan konsumen. Hal ini dapat menjadi salah satu kekuatan bagi Inna Garuda dimasa yang akan datang.
2. Harga yang ditetapkan oleh manajemen Inna Garuda sangat sesuai dengan produk dan sarana yang ditawarkan. Harga tersebut juga disesuaikan dengan keadaan perekonomian negara. Selain itu, dengan memberikan potongan harga yang dilakukan oleh Inna Garuda untuk agen-agen

Inna Garuda merupakan hotel yang memiliki nilai sejarah dan budaya yang tinggi.

5. Sarana dan prasarana penunjang lainnya yang terdapat di Inna Garuda sangat bervariasi, akan tetapi fungsinya belum dilakukan dengan maksimal. Oleh karena itu, perlu dilakukan promosi dan peninjauan ulang terhadap fungsi sarana dan prasarana yang ada. Peninjauan ulang terhadap sarana tersebut sangat perlu dilakukan melihat begitu banyaknya minat investor yang ingin menggunakan Inna Garuda sebagai tempat usaha mereka. Inna Garuda harus selektif dalam menentukan sarana apa saja yang sesuai maupun yang tidak sesuai fungsinya dengan Inna Garuda. Oleh karena itu, antara Inna Garuda dengan investor yang melakukan kerjasama harus bersifat komplementer. Usaha yang dapat dijadikan partner kerja oleh Inna Garuda antara lain agen perjalanan, bank, *money changer*, *drug store* dan usaha lainnya yang dianggap punya hubungan yang saling melengkapi dengan Inna Garuda. Jika hal ini dilakukan dengan baik, maka sarana dan prasarana penunjang tersebut dapat menjadi kekuatan utama Inna Garuda dengan berbagi peluang yang ada.
6. Pelayanan yang diberikan oleh Inna Garuda masih berskala standar. Akan tetapi hal ini menjadi sangat penting diperhatikan oleh manajemen Inna Garuda untuk melakukan perubahan dan meningkatkan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, manajemen Inna Garuda harus mengadakan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan secara rutin sesuai dengan bidang dan departemennya masing-masing sehingga kemampuan dan keahlian para

karyawannya semakin hari semakin bertambah dan dapat menjadi keunggulan perusahaan yang sulit ditiru oleh hotel pesaing lainnya jika Inna Garuda memiliki tenaga kerja yang terampil serta mengutamakan kualitas pelayanan bagi semua konsumen.

7. Inna Garuda menilai promosi sangat penting untuk menarik konsumen. Promosi yang sebaiknya dilakukan oleh Inna Garuda untuk meningkatkan penjualan dan pemasarannya adalah dengan cara mengikuti semua pameran-pameran yang diselenggarakan, baik di dalam maupun di luar negeri, serta memperbanyak iklan dan membuat iklan yang berskala nasional untuk menarik minat wisatawan dalam negeri. Iklan yang dibuat tersebut juga harus dapat memberikan informasi mengenai keunggulan-keunggulan yang dimiliki Inna Garuda dibandingkan dengan pesaing-pesaing lainnya. Selain itu, Inna Garuda juga harus terus *update* website yang telah ada. Inna Garuda juga dapat memperluas pangsa pasarnya baik didalam maupun diluar negeri dan memperkuat kerjasama yang ada melalui promosi yang dilakukan.
8. Inna Garuda menilai kinerja karyawan sangat penting bagi kemajuan perusahaan, akan tetapi Inna Garuda memiliki jumlah karyawan yang komposisinya masih sangat kurang dengan pembagian departemen yang ada. Hal ini membuat kinerja karyawan menjadi kurang maksimal, karena masih adanya 1 sub departemen hanya dipegang dan dikendalikan oleh 1 orang karyawan saja, sedangkan tugas yang harus dilakukan sangat banyak. Oleh karena itu perlu dilakukan peninjauan ulang terhadap tugas

yang sesuai untuk masing-masing departemen sehingga tidak terjadi penumpukan tugas pada satu departemen. Selain itu, perlu dilakukan penambahan tenaga kerja agar komposisi disetiap departemen menjadi seimbang dengan tugas yang diberikan serta kinerja karyawan Inna Garuda akan lebih baik dari sebelumnya.

5.3.4.3 Implikasi Strategi Fungsional Inna Garuda

Strategi fungsional adalah kegiatan-kegiatan jangka pendek yang harus dilaksanakan oleh setiap bidang fungsional dalam suatu perusahaan guna mengimplementasikan strategi umum. Strategi tersebut harus dikembangkan dalam bidang manajemen pemasaran, keuangan, produksi/operasional, dan sumber daya manusia. Strategi fungsional ini harus konsisten dengan sasaran jangka panjang dan strategi yang telah dibuat. Strategi-strategi fungsional ini membantu mengimplementasikan strategi umum dengan mengorganisasikan dan mengaktifkan unit-unit perusahaan untuk menjalankan strategi tersebut dalam kegiatan sehari-hari perusahaan. Pada batas tertentu, strategi fungsional menerjemahkan pemikiran dari strategi umum kedalam tindakan yang dirancang untuk mencapai sasaran yang lebih spesifik.

Berdasarkan posisi perusahaan yang telah dihasilkan dari analisis SWOT, Inna Garuda berada pada kuadran I A. Selanjutnya berdasarkan posisi tersebut, dipindahkan ke matrik SWOT lain yang ditampilkan pada Gambar 5.2 untuk mendapatkan strategi fungsional yang sesuai untuk masing-masing bagian dalam perusahaan. Inna Garuda dapat menerapkan strategi fungsional kedalam masing-

masing fungsi yang terdapat didalam Inna Garuda, diantaranya fungsi manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen operasional, dan manajemen personalia/ sumber daya manusia.

1. Strategi Fungsional Manajemen Pemasaran

Strategi fungsional pemasaran harus dapat menjadi pedoman bagi para manajer pemasaran dalam menentukan strategi yang tepat. Strategi ini biasanya meliputi empat komponen (4P), yaitu produk, harga, tempat, dan promosi (*product, price, place, and promotion*).

1. Produk

Dalam hal variasi produk , Inna Garuda tidak kalah dengan hotel-hotel lainnya, akan tetapi Inna Garuda harus memberikan perhatian lebih pada satu produk yang menghasilkan kontribusi yang paling besar pada tingkat keuntungan yang dihasilkan. Salah satu produk yang hendaknya mendapatkan perhatian lebih tersebut adalah kamar hotel. Kamar hotel dirasakan sangat penting bagi kenyamanan para tamu, oleh karena itu Inna Garuda harus mampu lebih meningkatkan dan memperbaharui fasilitas kamar yang dibutuhkan oleh konsumen agar tidak kalah dengan hotel lain. Selain itu, dengan selalu memberikan penekanan perhatian kepada kamar hotel, maka Inna Garuda akan memberikan citra yang baik pada produk tersebut. Variasi produk yang dapat merubah orientasi pelanggan terhadap Inna Garuda adalah dengan membangun sarana olah raga baru seperti lapangan golf. Memang sangat tidak memungkinkan apabila produk

tersebut dibangun pada lokasi dimana Inna Garuda berada sekarang ini, akan tetapi Inna Garuda dapat mencari lokasi yang jauh dari kebisingan kota akan tetapi mudah dijangkau. Dengan adanya produk ini, maka orientasi konsumen tentang Inna Garuda tidak hanya pada lokasi Inna Garuda saja, tetapi juga terhadap sarana dan prasarana yang ditawarkan oleh Inna Garuda. Dengan adanya variasi produk tersebut, konsumen diharapkan dapat menjadi pelanggan yang loyal pada Inna Garuda dan terus menyukai produk tersebut meskipun banyak pesaing yang meluncurkan produk yang sejenis.

2. Harga

Strategi fungsional untuk komponen harga merupakan pertimbangan terpenting dalam manajemen pemasaran. Strategi ini akan langsung mempengaruhi permintaan dan penawaran, profitabilitas, serta persepsi konsumen. Rancangan strategi penetapan harga dapat berorientasi pada biaya, pasar, atau persaingan yang ada. Inna Garuda lebih menekankan strategi penetapan harga berorientasi pada persaingan. Hal ini membuat Inna Garuda berani mengambil kebijakan memberikan potongan yang cukup besar baik kepada agen-agen perjalanan maupun konsumen secara langsung. Selain itu Inna Garuda tidak boleh melupakan kebijakan pemerintah yang mungkin berdampak pada kebijakan harga tersebut. Inna Garuda harus berani bersaing pada faktor harga dengan hotel lain. Akan tetapi ada beberapa golongan konsumen yang berani membayar lebih tinggi kepada Inna Garuda dan tidak peduli terhadap kebijakan pemerintah

tersebut apabila Inna Garuda dapat menjamin keunggulan produk dan pelayanan yang ditawarkan dibandingkan dengan pesaing lainnya. Oleh karena itu, dalam penentuan kebijakan harga Inna Garuda harus selalu mengkaitkannya dengan persepsi dan perilaku konsumen.

3. Tempat / Lokasi

Strategi fungsional untuk komponen tempat mengidentifikasi dimana, kapan, dan oleh siapa produk atau jasa ditawarkan. Lokasi Inna Garuda yang sangat strategis, membuat Inna Garuda banyak diminati oleh para wisatawan yang datang ke Yogyakarta. Ini tidak hanya terjadi pada musim liburan saja, akan tetapi juga pada hari-hari biasa atau akhir minggu. Target pasar Inna Garuda adalah wisatawan domestik maupun mancanegara yang mengunjungi Yogyakarta, tanpa memberikan batasan siapa saja yang berhak menggunakan produk maupun jasa Inna Garuda. Dikarenakan tidak adanya segmentasi yang jelas pada Inna Garuda, maka sudah selayaknya Inna Garuda menentukan sasaran yang hendak dituju atau segmentasi yang jelas agar tercipta *image* yang lebih baik dan terarah baik dimata konsumen maupun masyarakat tentang Inna Garuda.

4. Promosi

Kegiatan promosi harus dilakukan dengan tanggung jawab yang tinggi. Artinya, materi promosi tentang mutu produk atau jasa, manfaat produk atau jasa, harga, dan fasilitas dalam perolehan produk atau jasa harus benar-benar sesuai dengan kenyataan yang ada dan konsisten terhadap strategi bisnis yang dianut oleh perusahaan yang bersangkutan. Begitu

juga dengan Inna Garuda. Inna Garuda harus bertanggung jawab penuh terhadap produk atau jasa yang ditawarkan, sehingga tidak ada perbedaan antara produk yang dipromosikan dengan kenyataan yang ada. Banyak media promosi yang telah digunakan oleh Inna Garuda dalam menawarkan produk dan jasanya. Akan tetapi belum terlalu nampak hasil dari promosi tersebut. Oleh karena itu, Inna Garuda harus lebih berani membuat promosi yang berskala nasional maupun internasional. Promosi ini dapat dilakukan melalui pameran-pameran baik didalam maupun diluar negeri dengan memperkenalkan produk-produk atau fasilitas-fasilitas pelayanan Inna Garuda.

2. Strategi Fungsional Manajemen Keuangan

Strategi fungsional keuangan lebih banyak memberikan pedoman kepada manajer keuangan untuk cakupan waktu yang relatif lebih panjang dalam menginvestasikan modal, pembiayaan, maupun pengalokasian dividen. Begitu pula halnya dengan Inna Garuda. Dalam menentukan strategi fungsional keuangan yang sifatnya menentukan bagi Inna Garuda dan juga bagi investor-investor yang menanamkan modal, Inna Garuda harus selalu berpedoman pada bagaimana memperoleh modal, bagaimana mengalokasikan modal tersebut, dan bagaimana pembagian keuntungan yang akan didapat.

Berdasarkan *grand strategy* yang berorientasi pada pertumbuhan yang cepat (*Rapid Growth Strategy*), Inna Garuda memerlukan investasi besar-besaran untuk sarana dan prasarana kerja, proyek baru yang akan dilakukan, serta

investasi di bidang sumber daya manusia. Tidak banyak perusahaan yang dapat melakukan ketiga investasi tersebut sekaligus. Oleh karena itu, Inna Garuda harus menetapkan skala prioritas terhadap alokasi dana yang ada. Penetapan skala prioritas dalam Inna Garuda bukan hanya diperlukan dalam upaya untuk mendahulukan yang ditetapkan dalam *grand strategy*, tetapi juga untuk mencegah persaingan diantara para manajer yang membawahi departemen tertentu yang tidak mustahil dapat timbul dikarenakan mereka merasa bahwa departemen yang dipimpinnya layak untuk didahulukan.

Strategi lain yang dapat dilakukan oleh Inna Garuda dalam memperoleh modal, yaitu dengan melakukan kerjasama dengan perusahaan lain yang ingin membuka usahanya di lingkungan Inna Garuda. Akan tetapi Inna Garuda harus selektif dalam menentukan perusahaan apa yang dapat diajak bekerjasama agar sesuai dengan fungsi dan citra Inna Garuda.

Perlu ditekankan bahwa modal kerja berperan sangat penting dalam pengelolaan perusahaan sehari-hari. Oleh karena itu, Inna Garuda harus menyadari bahwa persyaratan permodalan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti fluktuasi, besar perusahaan, serta pola penerimaan maupun pengeluaran yang sangat berpengaruh bagi tindakan yang akan diambil oleh Inna Garuda demi kelancaran pelaksanaan kegiatan seluruh departemen.

3. Strategi Fungsional Manajemen Operasional

Ada tiga komponen yang biasanya mendapat perhatian dalam perumusan strategi manajemen operasional, yaitu sarana dan prasarana kerja, cara pengadaan sarana dan prasarana tersebut, serta sistem perencanaan dan pengawasan kegiatan-kegiatan operasional yang dilakukan oleh perusahaan.

Untuk melakukan itu semua, Inna Garuda tetap harus menekankan bahwa segala tindakan dalam proses manajemen operasional harus diselenggarakan dengan tingkat efisiensi dan efektif setinggi mungkin. Hal ini dikarenakan tidak ada satu pun perusahaan yang membenarkan adanya pemborosan. Adapun keputusan yang perlu diambil oleh Inna Garuda dalam mencapai efisiensi dan efektifitas tersebut adalah pengadaan inventaris dan fasilitas yang tepat, pengendalian kualitas pelayanan hotel, biaya yang efisien dalam mempertahankan kualitas produk dan pelayanan, tingkat produktivitas kerja, serta penghapusan sarana dan prasarana yang tidak efisien bagi Inna Garuda.

Dalam rangka peningkatan efisiensi dan efektifitas kerja tersebut, Inna Garuda harus tetap memperhitungkan orientasi operasional apa yang ingin dicapai oleh Inna Garuda, apakah orientasi permintaan pasar atau orientasi terhadap sarana dan prasarana ketersediaan produk maupun jasa. Jika hal ini telah ditentukan, maka Inna Garuda dapat menetapkan strategi yang sesuai dengan orientasi tersebut. Jika permintaan diperkirakan akan meningkat, sedangkan kemampuan Inna Garuda dalam memenuhi permintaan tersebut tidak tercapai, maka dalam strategi operasionalnya Inna Garuda dapat melakukan kerjasama

dengan hotel lain dalam bentuk kontrak agar semua permintaan dapat terpenuhi dan konsumen tidak akan terlalu kecewa dengan Inna Garuda.

4. Strategi Fungsional Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Seluruh kegiatan manajemen sumber daya manusia berkisar pada pengadaan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia sehingga mendukung penampilan kinerja perusahaan. Selain itu, manajemen SDM membantu dalam pencapaian strategi umum dengan memastikan pengembangan kemampuan manajerial dan karyawan yang kompeten serta adanya sistem untuk mengelola kompensasi sesuai dengan peraturan yang ada. Adapun strategi fungsional manajemen SDM yang mengacu pada *grand strategy* yang dapat diterapkan di Inna Garuda yaitu:

- a. Inna Garuda harus mampu memfokuskan sumber daya yang menjadi pilihan utama dan paling dihargai oleh konsumen. Inna Garuda dapat menekankan pada kelengkapan fasilitas kamar dan hotel, serta kualitas pelayanan yang diberikan oleh Inna Garuda.
- b. Inna Garuda dapat mengandalkan kemampuan internalnya dan percaya akan kemampuan sendiri. Inna Garuda dapat meningkatkan semua kinerja dan produktivitas karyawannya untuk memberikan yang terbaik kepada konsumen dengan cara memberikan pelatihan dan pendidikan yang sesuai dengan bidang dan tugas dari masing-masing karyawan.

- c. Melakukan peninjauan ulang terhadap komposisi tenaga kerja Inna Garuda, apakah telah sesuai antar jumlah tenaga kerja dalam suatu departemen dengan tugas yang dibebankan kepada departemen tersebut.
- d. Manajemen SDM Inna Garuda harus melakukan penilaian kerja yang rasional dan objektif secara rutin dan teratur kepada semua karyawan.
- e. Memberikan imbalan atau kompensasi yang sesuai, adil, dan mampu menumbuhkan motivasi yang kuat kepada karyawan untuk bekerja lebih produktif. Kompensasi ini dapat berupa gaji atau upah, serta jaminan perlindungan dan kesehatan kerja.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Penulisan skripsi ini dilakukan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang keadaan lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Dari gambaran lingkungan ini akan diketahui posisi bisnis perusahaan yang dapat membantu strategi pemasarannya. Berdasarkan analisis data yang menggunakan analisis SWOT, dapat diambil kesimpulan dan saran yang bisa dijadikan pertimbangan strategi perusahaan dimasa yang akan datang.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. a. Dari analisis variabel internal diperoleh kesimpulan bahwa Inna Garuda tidak memiliki kelemahan yang sangat berarti. Inna Garuda memiliki kekuatan dalam menghadapi ancaman yang ada. Kekuatan internal yang dimiliki oleh Inna Garuda Yogyakarta yang harus dipertahankan dan ditingkatkan dimasa yang akan datang diantaranya adalah: harga produk hotel, lokasi hotel, citra hotel, sarana dan prasarana penunjang lainnya, variasi produk hotel, kualitas pelayanan hotel, promosi, serta kinerja karyawan Inna Garuda.

b. Dari analisis variabel eksternal diperoleh kesimpulan bahwa yang menjadi peluang bagi Inna Garuda, yaitu musim liburan (*holiday seasons*), permintaan pasar, kondisi persaingan, serta kebijakan pemerintah. Sedangkan variabel eksternal yang menjadi ancaman bagi Inna Garuda, yaitu stabilitas keamanan negara, kondisi politik, kondisi perekonomian negara, serta ancaman pendatang baru.

2. Dari analisis SWOT menunjukkan bahwa Inna Garuda Yogyakarta berada pada kuadran I A yang merupakan sel pertumbuhan, sehingga perusahaan harus mampu menghadapi ancaman-ancaman dari luar untuk dapat berkembang dan mendapatkan keuntungan dengan memanfaatkan peluang yang ada. Implikasi strategi yang dapat digunakan oleh Inna Garuda yaitu Strategi Pertumbuhan yang Cepat (*Rapid Growth Strategy*) dimana faktor internal dan eksternalnya adalah positif ($S-W > 0$; $O-T > 0$) yang berarti Inna Garuda memiliki peluang bisnis yang amat jelas dan disaat yang bersamaan juga memiliki keunggulan bersaing walaupun peluang yang dimilikinya tersebut relatif lebih kecil dari kekuatan yang dimilikinya

6.2 Saran

Berdasarkan analisis data dan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian, penulis memberikan saran yang mungkin dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menentukan strategi pemasaran perusahaan, antara lain adalah:

1. Inna Garuda harus mampu meningkatkan kualitas pelayanan kepada semua konsumen sehingga dapat bersaing dengan hotel lainnya.
2. Meningkatkan kinerja dan produktivas karyawan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada semua tenaga kerja secara rutin dan terjadwal, serta menambah tenaga kerja agar mendapatkan komposisi yang seimbang antara tugas dan jumlah tenaga kerja yang pada setiap departemen di Inna Garuda.
3. Mengadakan riset pasar agar Inna Garuda dapat memprediksi peluang atau ancaman apa yang mungkin akan dihadapi oleh perusahaan di masa yang akan datang.
4. Menjaln kerjasama yang baik dengan agen perjalanan dan instansi-instansi pemerintahan untuk memperoleh pelanggan yang loyal guna meningkatkan pendapatan perusahaan.
5. Melakukan perbaikan dan pembaharuan di seluruh fasilitas hotel, baik gedung maupun produk-produk hotel agar tidak kalah bersaing dengan hotel lainnya, serta menciptakan produk-produk baru maupun acara-acara yang dapat menarik konsumen untuk menggunakan produk dan fasilitas yang ditawarkan oleh Inna Garuda.
6. Mempromosikan produk-produk baru yang ditawarkan dengan mengikuti berbagai pameran, serta mempertahankan promosi yang telah ada dengan melakukan peningkatan di setiap lini promosi seperti meng*update* website Inna Garuda setiap harinya dan membuat terobosan baru yaitu membuat iklan berskala nasional maupun internasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Arti, Rini (2000). *Analisis Strategi Pemasaran PT Pancaran Harapan Nusa Yogyakarta*. Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.
- Anik, I. (2002). *Strategi Pemasaran Kerajinan Kulit PT Maleha Yogyakarta*. Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.
- Hunger, J. David, dan Thomas L. Wheelen. (2001). *Strategic Management 5^{th,ed}*. Alih Bahasa: Julianto Agung. Yogyakarta: Andi Offset.
- Kinner, T. C., dan Taylor J. R. (1992). *Riset Pemasaran*. Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P. (1997). *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol*. Jilid 1. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Lupiyoadi, R. (2001). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi (2002). *Formulasi Strategi*. Jakarta: Institut Bankir Indonesia.
- Prasetya, Dicky Imam (2002). "Lingkungan Eksternal, Faktor Internal, dan Orientasi Pasar Pengaruhnya Pada Kinerja Pemasaran". *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol . 1, No. 3 (Desember), 231-240.
- Rangkuti, Freddy (2002). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Cetakan Sembilan. Jakarta: PT Gremedia Pustaka Utama.
- Suwarsono (1994). *Manajemen Strategik: Konsep, Alat Analisis, dan Konteks*. Edisi Pertama. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

_____ (2002). *Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

Tjiptono, Fandy (1997). *Strategi Pemasaran*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Andi Offset.

Yoeti, Oka A. (1997). *Strategi Pemasaran Hotel*. Edisi Pertama. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

LAMPIRAN

Lampiran I

KUESIONER PENELITIAN

Bapak/ Ibu yang terhormat,

Saya adalah mahasiswa S – 1 Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia yang sedang melakukan penelitian dalam rangka menyelesaikan tugas akhir. Perkenankan saya memohon bantuan Bapak/ Ibu dengan meluangkan waktu untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam kuesinor ini. Sebelum serta sesudahnya, saya ucapkan terima kasih atas segala bantuan dan kesedian Bapak/ Ibu..

Wita Sari

No. Mhs. 01311217

Daftar Pertanyaan

Pertanyaan-pertanyaan dalam daftar ini berkaitan dengan pendapat dan keyakinan Bapak/ Ibu tentang situasi lingkungan eksternal dan internal yang terdapat pada Inna Garuda Yogyakarta.

A. Bagian ini berhubungan dengan karakteristik responden. Harap diisi pada pertanyaan dibawah ini.

Nama Responden :

Jabatan :

Usia :

Jenis kelamin :

B. Harap dijawab dengan memberi skor pada kolom yang tersedia atas pertanyaan-pertanyaan dibawah ini sesuai dengan pandangan dan tingkat keyakinan anda.

**Angket Penilaian Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan
Faktor Internal**

| No | Indikator Variabel | Asumsi Penulis | Tanggapan Responden |
|----|---|----------------|---------------------|
| 1 | Variasi produk hotel | 4 | |
| 2 | Harga produk hotel | 5 | |
| 3 | Lokasi hotel | 5 | |
| 4 | Citra hotel | 5 | |
| 5 | Kualitas pelayanan hotel | 3 | |
| 6 | Promosi | 4 | |
| 7 | Kinerja karyawan | 4 | |
| 8 | Sarana dan prasarana penunjang (Bank, Taxi, Agen perjalanan,dll) | 5 | |
| | TOTAL | 35 | |

Keterangan:

- Angka 1 : Indikator variabel kelemahan utama
- Angka 2 : Indikator variabel kelemahan
- Angka 3 : Indikator variabel netral
- Angka 4 : Indikator variabel kekuatan
- Angka 5 : Indikator variabel kekuatan utama

Angket Penilaian Peluang dan Ancaman Perusahaan
Faktor Eksternal

| No | Indikator Variabel | Asumsi Penulis | Tanggapan Responden |
|----|-----------------------------|----------------|---------------------|
| 1 | Stabilitas keamanan negara | 1 | |
| 2 | Kondisi politik | 2 | |
| 3 | Kondisi perekonomian negara | 2 | |
| 4 | Kebijakan pemerintah | 3 | |
| 5 | <i>Holiday seasons</i> | 5 | |
| 6 | Permintaan pasar | 5 | |
| 7 | Ancaman pendatang baru | 3 | |
| 8 | Kondisi persaingan | 4 | |
| | TOTAL | 25 | |

Keterangan:

- Angka 1 : Indikator variabel ancaman utama
 Angka 2 : Indikator variabel ancaman
 Angka 3 : Indikator variabel netral
 Angka 4 : Indikator variabel berpeluang
 Angka 5 : Indikator variabel peluang utama

**Angket Pembobotan Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan
Faktor Internal**

| No | Indikator Variabel | Asumsi Penulis | Tanggapan Responden |
|----|---|----------------|---------------------|
| 1 | Variasi produk hotel | 0,10 | |
| 2 | Harga produk hotel | 0,15 | |
| 3 | Lokasi hotel | 0,15 | |
| 4 | Citra hotel | 0,10 | |
| 5 | Kualitas pelayanan hotel | 0,15 | |
| 6 | Promosi | 0,15 | |
| 7 | Kinerja karyawan | 0,15 | |
| 8 | Sarana dan prasarana penunjang (Bank, Taxi, Agen perjalanan,dll) | 0,05 | |
| | TOTAL | 1,00 | |

Keterangan:

Sangat penting : 0.15

Penting : 0.10

Cukup penting : 0.05

TOTAL diharapkan berjumlah 1.00

**Angket Penilaian Peluang dan Ancaman Perusahaan
Faktor Eksternal**

| No | Indikator Variabel | Asumsi Penulis | Tanggapan Responden |
|----|-----------------------------|----------------|---------------------|
| 1 | Stabilitas keamanan negara | 0,15 | |
| 2 | Kondisi politik | 0,10 | |
| 3 | Kondisi perekonomian negara | 0,15 | |
| 4 | Kebijakan pemerintah | 0,10 | |
| 5 | <i>Holiday seasons</i> | 0,15 | |
| 6 | Permintaan pasar | 0,15 | |
| 7 | Ancaman pendaatang baru | 0,10 | |
| 8 | Kondisi persaingan | 0,10 | |
| | TOTAL | 1,00 | |

Keterangan:

Sangat penting : 0.15

Penting : 0.10

Cukup penting : 0.05

TOTAL diharapkan berjumlah 1.00

Lampiran 2
Hasil Kuesioner Penilaian Responden
Terhadap Variabel Internal Inna Garuda

| Variabel Internal | Nilai | | | | |
|--------------------------|-------|----|----|----|----|
| | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 |
| Variasi produk hotel | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| Harga produk hotel | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| Lokasi hotel | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| Citra hotel | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| Kualitas pelayanan hotel | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| Promosi | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| Kinerja karyawan | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| Sarana penunjang lainnya | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 |

Sumber: Data Primer Inna Garuda. 2004

Keterangan:

M1 = *Marketing Manager*

M2 = *Manpower Manager*

M3 = *Chef Accountant*

M4 = *Food And Beverage Manager*

M5 = *Executive Assistant Manager*

Definisi Nilai:

1 = Kelemahan utama

2 = Kelemahan

3 = Netral

4 = Kekuatan

5 = Kekuatan Utama

Lampiran 3
Hasil Pengolahan Penilaian Responden
Terhadap Variabel Internal Inna Garuda

| Variabel Internal | Nilai | | | | | Total | Nilai Rata-rata |
|--------------------------|-------|----|----|----|----|-------|-----------------|
| | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | | |
| Variasi produk hotel | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 7 | 1,4 |
| Harga produk hotel | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 | 1,2 |
| Lokasi hotel | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 7 | 1,4 |
| Citra hotel | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 7 | 1,4 |
| Kualitas pelayanan hotel | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 6 | 1,2 |
| Promosi | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 6 | 1,2 |
| Kinerja karyawan | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 | 0,6 |
| Sarana penunjang lainnya | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | 0,6 |

Sumber: Data Primer Inna Garuda, 2004

Keterangan:

M1 = *Marketing Manager*

M2 = *Manpower Manager*

M3 = *Chef Accountant*

M4 = *Food And Beverage Manager*

M5 = *Executive Assistant Manager*

Definisi Skala:

Skala 1 = -2

Skala 2 = -1

Skala 3 = 0

Skala 4 = +1

Skala 5 = +2

Lampiran 4
Hasil Kuisioner Pembobotan Responden
Terhadap Variabel Internal Inna Garuda

| Variabel Internal | Bobot | | | | | Total | Bobot Rata-rata |
|--------------------------|-------|------|------|------|------|-------|-----------------|
| | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | | |
| Variasi produk hotel | 0,15 | 0,10 | 0,15 | 0,10 | 0,10 | 0,60 | 0,12 |
| Harga produk hotel | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,10 | 0,10 | 0,65 | 0,13 |
| Lokasi hotel | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,75 | 0,15 |
| Citra hotel | 0,15 | 0,10 | 0,05 | 0,15 | 0,15 | 0,60 | 0,12 |
| Kualitas pelayanan hotel | 0,15 | 0,10 | 0,10 | 0,15 | 0,15 | 0,65 | 0,13 |
| Promosi | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,50 | 0,10 |
| Kinerja karyawan | 0,05 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,10 | 0,60 | 0,12 |
| Sarana penunjang lainnya | 0,10 | 0,15 | 0,15 | 0,10 | 0,15 | 0,65 | 0,13 |

Sumber : Data Primer Inna Garuda 2004

Keterangan:

M1 = *Marketing Manager*

M2 = *Manpower Manager*

M3 = *Chef Accountant*

M4 = *Food And Beverage Manager*

M5 = *Executive Assistant Manager*

Definisi Bobot:

0,15 = Sangat penting

0,10 = Penting

0,05 = Cukup penting

Lampiran 5
Hasil Kuisisioner Penilaian Responden
Terhadap Variabel Eksternal Inna Garuda

| Variabel Eksternal | Nilai | | | | |
|-----------------------------|-------|----|----|----|----|
| | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 |
| Stabilitas keamanan negara | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| Kondisi politik | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| Kondisi perekonomian negara | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| Kebijakan pemerintah | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| <i>Holiday seasons</i> | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Permintaan pasar | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Ancaman pendatang baru | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| Kondisi persaingan | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

Sumber: Data Primer Inna Garuda, 2004

Keterangan:

- M1 *Marketing Manager*
- M2 *Manpower Manager*
- M3 *Chef Accountant*
- M4 *Food And Beverage Manager*
- M5 *Executive Assistant Manager*

Definisi Nilai:

- 1 = Kelemahan utama
- 2 = Kelemahan
- 3 = Netral
- 4 = Kekuatan
- 5 = Kekuatan Utama

Lampiran 6
Hasil Pengolahan Penilaian Responden
Terhadap Variabel Eksternal Inna Garuda

| Variabel Eksternal | Nilai | | | | | Total | Nilai Rata-rata |
|-----------------------------|-------|----|----|----|----|-------|-----------------|
| | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | | |
| Stabilitas keamanan negara | -2 | -2 | -1 | -2 | -1 | -8 | -1,6 |
| Kondisi politik | -1 | -1 | -2 | -1 | -1 | -6 | -1,2 |
| Kondisi perekonomian negara | -1 | -1 | -2 | -1 | -1 | -6 | -1,2 |
| Kebijakan pemerintah | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | -2 | -0,4 |
| <i>Holiday seasons</i> | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 |
| Permintaan pasar | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 |
| Ancaman pendatang baru | 0 | 0 | 1 | 0 | -1 | 0 | 0 |
| Kondisi persaingan | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |

Sumber: Data Primer Inna Garuda, 2004

Keterangan:

M1 = *Marketing Manager*

M2 = *Manpower Manager*

M3 = *Chef Accountant*

M4 = *Food And Beverage Manager*

M5 = *Executive Assistant Manager*

Definisi Skala:

Skala 1 = -2

Skala 2 = -1

Skala 3 = 0

Skala 4 = +1

Skala 5 = +2

Lampiran 7
Hasil Kuisisioner Pembobotan Responden
Terhadap Variabel Eksternal Inna Garuda

| Variabel Eksternal | Bobot | | | | | Total | Bobot Rata-rata |
|-----------------------------|-------|------|------|------|------|-------|-----------------|
| | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | | |
| Stabilitas keamanan negara | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,75 | 0,15 |
| Kondisi politik | 0,15 | 0,15 | 0,10 | 0,10 | 0,15 | 0,65 | 0,13 |
| Kondisi perekonomian negara | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,10 | 0,70 | 0,14 |
| Kebijakan pemerintah | 0,05 | 0,05 | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,40 | 0,08 |
| <i>Holiday seasons</i> | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,75 | 0,15 |
| Permintaan pasar | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,75 | 0,15 |
| Ancaman pendatang baru | 0,10 | 0,05 | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,45 | 0,09 |
| Kondisi persaingan | 0,10 | 0,15 | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,55 | 0,11 |

Sumber : Data Primer Inna Garuda, 2004

Keterangan:

M1 = *Marketing Manager*

M2 = *Manpower Manager*

M3 = *Chef Accountant*

M4 = *Food And Beverage Manager*

M5 = *Executive Assistant Manager*

Definisi Bobot:

0,15 = Sangat penting

0,10 = Penting

0,05 = Cukup penting

aruda
oro 60, ~~Jaya~~ 55213
: (0274) 566353, 566322
: (0274) 563074
: sales@innagaruda.com
: reservation@innagaruda.com
: http://www.innagaruda.com



Hotel, Convention & Exhibition

SURAT KETERANGAN
NO : 49/IG-TRN/S.Ket/III/2005

Yang bertanda tangan di bawah ini,

NAMA : ARI WIBOWO BASUKI
NIP : 01926303
JABATAN : MANPOWER MANAGER

Menerangkan bahwa,

N A M A : WITA SARI
NIM. : 01311217
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : PEMASARAN
FAKULTAS : EKONOMI
UNIVERSITAS : UNIV. ISLAM INDONESIA

Telah selesai melaksanakan pengambilan data di Marketing Department, mulai tanggal 05 November 2004 sampai dengan 07 Februari 2005 dengan judul:

**“ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
INNA GARUDA YOGYAKARTA”**

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 22 Maret 2005

MANPOWER DEPARTMENT

ARI WIBOWO BASUKI
MANPOWER MANAGER

Cc.: - Pertiinggal