

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Seiring dengan kemajuan perkembangan zaman, semakin berkembang pula bisnis perhotelan di Indonesia khususnya di daerah-daerah tujuan wisata. Situasi yang sama juga tampak di kota-kota besar. Hotel dan bisnis pelayanan jasa atau sejenisnya semakin tumbuh subur.

Pada prinsipnya bisnis perhotelan adalah salah satu bentuk perdagangan jasa. *“Jasa adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud (intangible) dan tidak menghasilkan kepemilikan atas sesuatu apapun. Pemberian jasa bisa berhubungan dengan produk berwujud, bisa pula tidak”*¹

Berdasarkan definisi tersebut dapat kita simpulkan sebagai industri jasa setiap pengusaha hotel akan berusaha memberikan pelayanan yang maksimal kepada para tamunya, termasuk dalam pemberian informasi-informasi yang mereka perlukan. Oleh karena itu usaha perhotelan perlu mendapatkan perhatian yang lebih, khususnya dalam memberikan nilai tambah yang berbeda terhadap produk dan jasa serta pelayanan yang diberikan kepada tamunya. Hal inilah yang membedakan satu hotel dengan hotel lainnya.

¹ Philip Kotler, Swee Hoon Ang, Siew Meng Leong, Chin Jiong Tan (terj.) (2000). *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia* (hlm.260-261). Edisi I Cetakan I. Yogyakarta: Andi.

Menurut Drs. H. Oka A. Yoeti, MBA, banyak hal yang ditawarkan hotel kepada tamunya seperti:²

a. *Accommodations*

Medium, or small room with en suite bathroom, family bed layout, twin double beds, double or single beds, etc.

b. *Catering*

Banquet Halls, bermacam-macam restoran seperti: Coffee Shop, Room Service, etc.

c. *Beverage and Bar*

Room Service, Room Mini Bar, Publik Bar, Restoran Bar, etc.

d. *Entertainment*

Discotheque, Night Club, Band, etc.

e. *Business Service*

Meeting Rooms, Computers, Facsimile, Photocopying, Translators, etc.

f. *Personal Service*

Dry Cleaning, Laundry, Ironing, Clothes Hire, In House Doctor, Salon, etc.

g. *Leisure*

Swimming Pool, Massage, Sauna, Fitness Centre, Aerobic, etc.

h. *Sport Facilities*

Tennis Court, Golf, etc.

i. *Leisure/Pelasure*

Taxi, Hire Cars, Mini Bus, Sport, etc.

² Oka A Yoeti. (1999). *Strategi Pemasaran Hotel* (hlm 66-67). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

j. Signatute

Toiletries, Towels, Bathrobes, Gifts, Souvenirs, etc.

Tiap pelayanan itu memiliki kegiatan operasi sendiri dan secara terpisah dan menerima hasil dari usaha itu yang menjadi sumber pemasukan pendapatan bagi hotel dan sekaligus sebagai sumber keuntungan hotel.

Hal inilah yang mendorong semakin tingginya persaingan antar hotel, membuat para pengusaha perhotelan harus merasa tanggap terhadap perkembangan yang terjadi di sekitar lingkungan bisnisnya. Para pengusaha perhotelan ini saling berlomba untuk menjadikan hotelnya sebagai "a home away from home" bagi konsumennya.

Oleh karena itu pihak manajemen hotel harus menyusun strategi bersaing yang tepat untuk mengantisipasi diri dari kondisi pasar yang cenderung berfluktuasi. Keputusan strategi yang tepat akan membawa hotel ke arah kemajuan, sebaliknya bila tidak tepat akan berdampak fatal dan membawa kehancuran bagi hotel.

*"Strategi adalah satu kesatuan rencana yang komperhensif dan terpadu dengan menghubungkan kekuatan strategi perusahaan dengan lingkungan yang dihadapinya, kesemuanya menjamin agar tujuan perusahaan tercapai"*³

Dalam penentuan strategi yang tepat pihak manajemen hotel harus melakukan analisis lingkungan intern dan ekstern secara logis dan sistematis. Analisis intern dilakukan untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan yang

³ R. A. Supriyono. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis* (hlm 9). Edisi I.

dimiliki hotel sedangkan analisis ekstern untuk mengetahui peluang dan ancaman yang ada.

Setelah memahami factor intern dan ekstern hotel, maka manajemen hotel dapat menentukan strategi yang tepat karena ada kalanya suasana pasar tidak stabil seperti penurunan jumlah konsumen yang terus-menerus, pangsa pasar semakin kecil dan berkurangnya perolehan laba. Tentu saja kondisi seperti ini tidak bisa dibiarkan berlama-lama melainkan harus dicarikan pemecahan masalah yang tepat sehingga penjualan bisa meningkat kembali.

Analisis strategi bersaing menunjukkan perbedaan dan keunikan diantara pesaing. Sumber keunggulan bersaing itu adalah keterampilan, sumberdaya, dan pengendalian yang superior. Keterampilan superior yang memungkinkan pihak manajemen untuk memilih dan melaksanakan strategi yang akan membedakan satu hotel dengan hotel lainnya.

Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai salah satu alternatif kota tujuan wisata setelah Bali dengan didukung kondisi geografis dan social budaya yang kaya dengan obyek wisata, kerajinan tangan dan wisata alam, menjanjikan kontribusi yang sangat positif bagi bisnis perhotelan. Hal ini terbukti dengan banyaknya bermunculan hotel-hotel di Yogyakarta, yang menawarkan pelayanan kamar serta fasilitasnya yang berbeda-beda. Masing-masing dari hotel tersebut menerapkan strategi-strategi yang berbeda untuk menarik konsumen. Perbedaan-perbedaan tersebut yang nantinya akan terbentuk posisi hotel, apakah hotel tersebut merupakan perusahaan dominan, kuat, sedang, atau bahkan perusahaan lemah.

Hotel Quality sebagai salah satu hotel yang ada di Yogyakarta yang terletak di jalan. Adisucipto No. 48 harus ikut serta dalam persaingan tersebut yaitu dengan cara menetapkan strategi-strategi yang tepat. Strategi yang tepat seperti menawarkan layanan kamar beserta fasilitas-fasilitas lain yang berbeda dengan hotel-hotel lainnya sehingga dapat menarik para wisatawan yang berkunjung ke kota Yogyakarta. Dengan harapan agar konsumen selalu mau dan tertarik memanfaatkan jasa yang ditawarkan oleh Hotel Quality bila sedang berada di Yogyakarta.

Seperti telah dirasakan secara luas, tingkat persaingan jasa perhotelan cukup ketat, sehingga menuntut Hotel Quality harus meningkatkan keunggulan dengan memilih strategi yang tepat. Bertolak dari kenyataan diatas maka penulis ingin melakukan penelitian mengenai. **"ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA HOTEL QUALITY DI YOGYAKARTA"**

1.2. RUMUSAN MASALAH

Untuk memberikan arah penelitian, maka dari uraian latar belakang dibuat rumusan sebagai berikut :

1. Apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Hotel Quality di Yogyakarta?
2. Dimanakah posisi Hotel Quality di Yogyakarta dalam analisis SWOT?
3. Bagaimana strategi bersaing yang tepat bagi Hotel Quality di Yogyakarta agar dapat bertahan dan mengembangkan usahanya ?

1.3. BATASAN MASALAH

Batasan masalah ini penting agar dalam penulisan skripsi ini mengarah tepat pada sasaran dan tidak jauh menyimpang dari rumusan permasalahan yang telah ditetapkan. Disamping itu untuk lebih mengembangkan pengetahuan yang lebih mendalam tentang obyek yang diteliti sehingga data yang dikumpulkan dapat dipelajari. Batasan masalah tersebut antara lain :

1. Penelitian dan pengamatan dilakukan pada Hotel Quality di Yogyakarta mengenai strategi apa yang diterapkan untuk mengembangkan usahanya.
2. Penentuan posisi perusahaan agar dapat mengetahui strategi bersaing yang tepat dengan menggunakan analisis SWOT yaitu, analisis yang berhubungan dengan kekuatan, kelemahan, serta peluang dan ancaman bagi Hotel Quality di Yogyakarta.

1.4. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan penelitian adalah :

1. Untuk mengetahui apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Hotel Quality di Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui posisi Hotel Quality dalam analisis SWOT.
3. Untuk mengetahui bagaimana strategi bersaing yang tepat agar Hotel Quality dapat mengembangkan usahanya.

1.5. MANFAAT PENELITIAN

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi :

1. Bagi Penulis

- Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan diluar akademik dan segi sarana penerapan teori dan konsep yang telah dipelajari selama kuliah
- Membandingkan antara teori dan kenyataan yang terjadi.

2. Bagi Perusahaan

Dapat memberikan informasi dan masukan sebagai bahan pertimbangan dan acuan dalam merencanakan dan merumuskan strategi bersaing yang tepat.

3. Bagi Pihak lain

- Dengan penelitian ini diharapkan nantinya dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan tentang hal-hal yang berkaitan dengan strategi bersaing, khususnya pada bisnis perhotelan.
- Penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan untuk penelitian lebih lanjut.

1.6. HIPOTESIS

Hipotesis merupakan suatu kesimpulan yang sifatnya sementara dan membutuhkan pembuktian empiris dengan penelitian dan juga sebagai pedoman untuk mempermudah jalannya penelitian.

Sebagai salah satu hotel berbintang empat, hotel Quality di Yogyakarta dinilai memiliki keunggulan yang dapat dilihat baik dari segi internal maupun eksternal hotel. Keunggulan dari segi internal dapat dilihat dari fasilitas yang

lengkap, pelayanan yang memuaskan, kualitas kamar, citra hotel di masyarakat lokasi hotel yang strategis, adanya kerjasama yang baik dengan pihak lain contohnya dengan penerbangan nasional yang dapat memudahkan sarana transportasi bagi para konsumen, dengan pihak bank agar dapat memudahkan sistem pembayaran, juga diversifikasi produk hotel seperti ditawarkannya paket pernikahan, paket wisuda, paket ulang tahun, paket table manner, paket kursus renang anak-anak, taekwondo anak-anak dan sebagainya.

Sedangkan keunggulan dari segi eksternal dapat dilihat dari daya beli konsumen, perkembangan teknologi, peraturan pemerintah, pertumbuhan pasar pariwisata dan sebagainya.

Berdasarkan pengamatan tersebut diatas maka dapat dirumuskan :

" Posisi Hotel Quality dalam matrik berada dikuadran I yaitu posisi yang menunjukkan bahwa Hotel Quality mempunyai kekuatan dan peluang yang tinggi ". Posisi ini memiliki posisi strategis yang sangat baik dimana perusahaan dapat berkonsentrasi terus didalam industri hotel yang sudah ada dan dapat terus mengembangkan dan meningkatkan pangsa pasarnya.

1.7. METODE PENELITIAN

1.7.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Hotel Quality di Yogyakarta, yang terletak di jalan Adisucipto no 48 Yogyakarta.

1.7.2. Variabel Penelitian

Variabel yang diteliti ada dua yaitu variabel internal dan variabel eksternal yang dijelaskan sebagai berikut :

1.7.2.1. Variabel Internal

Variabel internal adalah variabel-variabel yang menggambarkan perusahaan secara umum. Variabel internal ini digunakan untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan.

1.7.2.2. Variabel Eksternal.

Variabel eksternal adalah variabel-variabel diluar lingkungan internal perusahaan yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan. Variabel eksternal ini digunakan untuk mengetahui peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) perusahaan.

1.7.3. Data dan Metode Pengumpulan Data

1.7.3.1. Sumber Data.

Data yang digunakan sebagai data penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah :

□ Data Primer

Data Primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh perorangan/suatu organisasi langsung melalui obyeknya.⁴

⁴ J Supranto. (1997). *Metode Riset* (hlm 6). Edisi VI/Revisi. Cetakan 1. Jakarta: Rineka Cipta.

u Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber data yaitu melalui studi pustaka, membaca, mencatat, mempelajari literature dan diktat serta data yang diperoleh secara relevan yang berhubungan dan mendukung penelitian.

1.7.3.2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Metode observasi

Yaitu cara pengumpulan data dengan jalan melakukan pengamatan secara langsung terhadap perusahaan.

2. Metode kuesioner

Yaitu membuat daftar pertanyaan yang ditujukan kepada pihak perusahaan.

3. Metode kepustakaan

Yaitu membaca buku dan berbagai media informasi lainnya.

1.7.3.3 Populasi dan Sampel.

- a. Populasi adalah jumlah keseluruhan obyek yang karakteristiknya yang akan diteliti dan diamati.
- b. Sampel adalah bagian dari populasi yang hendak diteliti dan dijadikan obyek penelitian. dianggap mewakili keseluruhan populasi.

1.7.4. Metode Analisis Data

1.7.4.1. Analisis Deskriptif

Yaitu analisa dengan merinci dan menjelaskan secara lebar berkaitan data penelitian dalam bentuk kalimat. Data tercantum dalam bentuk tabel analisis didasari pada tabel tersebut.

1.7.4.2. Analisis SWOT

Yaitu analisis yang membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).

Dengan analisis SWOT ini dapat diketahui posisi perusahaan berdasarkan faktor internal dan eksternalnya.

Gambar 1.1.
Diagram SWOT



Sumber: Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Tehnik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*, Cetakan III, 1998, Hal 19.

Kuadran 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan.

Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi.

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak perusahaan menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Strategi yang harus ditetapkan adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Setelah mengetahui posisi perusahaan, maka perusahaan harus menetapkan alternatif strategi yang tepat dengan cara pembentukan matriks SWOT yang dapat dilakukan dengan :

1. Memasukkan data faktor strategis internal yang berupa kekuatan dan kelemahan serta data faktor strategis eksternal yang berupa peluang dan ancaman yang telah diperoleh kedalam sel sesuai dengan faktor kunci.
2. Mengkombinasikan kekuatan dan kelemahan dengan peluang dan ancaman sehingga dapat diperoleh berbagai kemungkinan alternatif strategi yang lebih detail dan jelas bagi perusahaan yang dimasukkan pada sel strategi.

Matriks SWOT akan menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi yaitu :

a. Strategi S-O

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

b. Strategi S-T

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

c. Strategi W-O

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

d. Strategi W-T

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

Gambar 1.2.

Matriks SWOT

IFAS	Internal Strength: - Tentukan 5-10 kelemahan internal	Internal Weakness: - Tentukan 5-10 kekuatan internal
EFAS		
Eksternal Opportunities: - Tentukan 5-10 peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang
Eksternal Threats: - Tentukan 5-10 ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*, Cetakan III, 1998, Hal 31.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Strategi

Beberapa tahun terakhir ini perkembangan dunia bisnis sangatlah cepat dan membuat pihak-pihak yang terlibat didalamnya harus bekerja keras agar keberadaannya tetap diakui oleh pelanggan mereka. Bervariasinya produk dan jasa menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya berdiam diri dalam melakukan bisnisnya. Mereka harus mulai berpikir untuk mengalahkan para pesingnya. Sebuah perusahaan hanya dapat mengalahkan para pesaingnya jika mampu menciptakan keunikan yang dapat dipertahankannya. Inti dari strategi adalah dengan sengaja memilih sekelompok aktivitas yang berbeda dalam rangka menghasilkan kombinasi yang unik. Jika tidak dengan demikian, maka strategi tidak lebih dari sekedar slogan pemasaran yang tidak akan bertahan terhadap persaingan.

Menurut Drucker :

Strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*).⁵

Menurut Karl von Clausewitz:

Strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang.

⁵ Sri Wahyudi. *Manajemen Strategi: Pengantar Cara Berpikir Strategi* (hlm 16). Cetakan I. Jakarta: Binarupa Aksara.

Karena strategi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan perusahaan, strategi memiliki beberapa sifat antara lain:

1. Menyatu (*unified*), yaitu menyatukan seluruh bagian-bagian dalam perusahaan.
2. Menyeluruh (*comprehensive*), yaitu mencakup seluruh aspek dalam perusahaan.
3. Integral (*integrated*), yaitu seluruh strategi akan cocok/sesuai dari seluruh tingkatan.

Menurut Chandler:

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.⁶

Berdasarkan definisi di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa strategi merupakan rumusan perencanaan yang menyeluruh dan terpadu untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun.

Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut:⁷

1. *Distinctive Competence*: tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.

Distinctive competence menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi yang meliputi:

- a. Keahlian tenaga kerja

⁶ Freddy Ranguti. (2002). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis : Reorientasi, Konsep Perencanaan Strategi untuk Menghadapi Abad 21* (hlm 4). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

⁷ Ibid, hal 4-6.

b. Kemampuan sumber daya.

2. *Competitive Advantage*: kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar.

2.2 Pengertian Manajemen Strategi

Definisi manajemen strategi pada umumnya memiliki prinsip yang sama yaitu menggabungkan pola berpikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen yaitu: perencanaan, penerapan, dan pengawasan.

Berikut ini beberapa definisi manajemen strategi :

Menurut Suwarsono :

Manajemen strategik dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.⁸

Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. Pengertian tersebut juga menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis.

Menurut Sri Wahyudi :

Manajemen Strategi adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang.⁹

⁸ Suwarsono. (2002). *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus* (hlm 6). Edisi III. Cetakan I. Yogyakarta: AMP YKPN.

⁹ Sri Wahyudi. *Op.cit.* hal 15-16.

Dari definisi diatas, terdapat dua hal penting yang dapat disimpulkan,yaitu bahwa:

1. Manajemen strategi terdiri atas tiga proses:
 - a. Pembuatan Strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk adopsi.
 - b. Penerapan Strategi, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang ditetapkan dapat diimplementasikan.
 - c. Evaluasi/kontrol Strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.
2. Manajemen Strategik, memfokuskan pada penyatuan/ penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/akuntansi dan produksi/operasional dari sebuah bisnis.

2.3 Model Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi meliputi empat elemen dasar:¹⁰

2.3.1 Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan adalah pemantauan, pengevaluasian dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal kepada orang-orang kunci dalam perusahaan dengan cara melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Pengamatan lingkungan adalah alat manajemen untuk menghindari kejutan strategis dan memastikan kesehatan manajemen jangka panjang.

a. Analisis Internal

Lingkungan internal perusahaan terdiri dari faktor-faktor strategis (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Lingkungan internal perusahaan membentuk suasana di mana pekerjaan dilakukan.

Faktor-faktor strategis tersebut meliputi:

1. Struktur adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja.
2. Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi.
3. Sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Aset itu meliputi keahlian orang, kemampuan, dan bakat manajerial, seperti aset keuangan dan fasilitas pabrik dalam wilayah fungsional.

¹⁰ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen. (terj). (1996). *Manajemen Strategis* (hlm 9-19). Yogyakarta: Andi.

b. Analisis Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari faktor-faktor (peluang dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Lingkungan ini membentuk keadaan dalam perusahaan di mana perusahaan tersebut hidup.

Lingkungan eksternal meliputi:

1. Lingkungan kerja, terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi. Elemen-elemen tersebut antara lain adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas local, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan tertentu, dan asosiasi perdagangan.
2. Lingkungan sosial, terdiri dari kekuatan umum yang tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang, yaitu ekonomi, teknologi, hukum-politik, sosial dan budaya, ideologi, pertahanan keamanan.

2.3.2 Perumusan Strategi

Perumusan Strategi ditunjukkan sebagai perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang. Proses ini meliputi pengembangan misi perusahaan, tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan. Kebijakan yang diambil dapat menentukan pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan, dengan cara menganalisis faktor-faktor strategis

perusahaan yaitu: kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman pada situasi sekarang. Diantaranya dengan menggunakan Matriks SWOT.

2.3.3 Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, prosedur yang membutuhkan komitmen penuh dari seluruh anggota organisasi. Implementasi merupakan kunci sukses manajemen strategis.

2.3.4 Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan untuk melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan dan memecahkan masalah.

2.4 Manfaat Manajemen Strategi

Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan Manajemen Strategik, yaitu:¹¹

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
2. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
3. Membuat suatu organisasi lebih efektif.
4. Mengidentifikasi keunggulan komperatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko.

¹¹ Sri Wahyudi, *Op.cit.* hal 19.

5. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah dimasa datang.
6. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
7. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
8. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama yang dikurangi.

2.5 Pengertian Strategi Bersaing

Inti dari strategi bersaing adalah perbedaan. Maksudnya adalah dengan sengaja memilih sekelompok aktivitas yang berbeda dalam rangka penghasilan yang unik. Perbedaan itu juga dapat berarti melakukan aktivitas yang sama dengan pesaing namun dengan cara yang berbeda, seperti menciptakan, memproduksi, menjual produk/jasa, memberikan pelatihan pada karyawan dan lain-lain. Perbedaan itu harus bisa memberikan nilai yang lebih besar kepada para pelanggannya atau menciptakan nilai yang sama tetapi dengan biaya yang lebih rendah, atau kedua-duanya.¹²

2.6 Strategi Bersaing Generik

Pada dasarnya setiap perusahaan telah mempunyai suatu strategi. Bentuk dari strategi dapat satu perusahaan ke perusahaan dan dari satu situasi ke situasi yang berbeda. Sehingga setiap perusahaan mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaing. Namun ada sejumlah strategi yang umum dapat

¹² A. Usmara (2003). *Implementasi Manajemen Strategik Kebijakan dan Proses* (hlm 18). Cetakan I. Amara Books.

diterapkan pada bentuk industri dan ukuran organisasi/perusahaan. Strategi tersebut dikenal dengan "Strategi Generik".

2.6.1 Strategi Generik dari Glueck

Glueck berpendapat bahwa pada prinsipnya terdapat empat macam strategi generik, yaitu:¹³

1. Strategi Stabilitas.

- prinsipnya strategi ini menekankan pada pihak tidak bertambahnya produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan.
- lebih pada meningkatkan efisiensi disegala bidang untuk meningkatkan kinerja/keuntungan.
- strategi ini mempunyai resiko yang rendah.
- digunakan pada suatu produk/bisnis yang berada pada tahap kedewasaan (*mature*).

2. Strategi Ekspansi.

- prinsipnya lebih menitikberatkan pada penambahan/ perluasan produk, pasar ataupun fungsi dalam perusahaan.
- lebih pada meningkatkan aktivitas perusahaan.
- karena adanya perluasan akan mengakibatkan strategi ini mengandung resiko yang tinggi.

3. Strategi Penciutan.

- perusahaan melakukan pengurangan atas suatu produk, pasar atau fungsi tertentu.

¹³ Sri Wahyudi. *Op.cit.* hal 79-82.

- menekankan pada pengurangan ataupun menutup unit bisnis yang mempunyai *cash flow* negatif.
- biasanya diterapkan pada suatu bisnis yang berada pada tahap menurun.
- pemakaian strategi ini bukan selalu berarti bahwa perusahaan gagal dalam menjalankan bisnis, tetapi terkadang ada unit-unit tertentu yang memerlukan sumber-sumber daya tambahan untuk mengatasi masalah yang timbul. Jika unit tersebut mempunyai kesempatan yang besar untuk berhasil, maka akan lebih baik untuk menutup unit lain yang kurang menguntungkan dan mengalokasikan sumber daya ke unit yang memerlukan.

4. Strategi Kombinasi.

- pemakaian lebih dari satu strategi di atas untuk jangka panjang yang berurutan ataupun pada waktu yang bersamaan.

2.6.2 Strategi Generik dari Michael Porter

Dalam menggulangi kekuatan pesaing, ada tiga pendekatan strategi generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri:¹⁴

1. Diferensiasi

Pada prinsipnya strategi Diferensiasi adalah mengambil pelanggan sebagai titik perhatian utama. Strategi ini menitikberatkan pada membangun persepsi pembeli akan keunggulan kualitas, desain produk, teknologi, jaringan

¹⁴ Sri Wahyudi, *Op.cit.* hal 83-86.

distribusi, image, berat, bahan atau pelayanan. Perusahaan dapat menaikkan harga setinggi mungkin untuk mendapatkan keuntungan yang besar, tetapi harus menciptakan produk yang bagi konsumen tampak berbeda (lebih unggul) ketimbang produk lain yang sudah ada sehingga tampak unik (*different*). Perbedaan/ciri khas dari produk inilah yang akan dibayar mahal dan menjadi suatu persepsi tersendiri bagi pembeli. Jika suatu produk-produk yang telah mempunyai persepsi berbeda di kepala konsumen mulai menurunkan harganya, maka hal tersebut justru akan membuat konsumen meragukan mutu produk yang bersangkutan. Karena fokusnya adalah pelanggan, maka strategi ini tidak hanya mencakup keunikan dari karakteristik produk atau jasa saja, melainkan ditentukan juga oleh aspek-aspek di luar karakteristik tersebut selama hal itu berhubungan dengan cara-cara bagaimana perusahaan melakukan bisnis dan hubungannya dengan pelanggan.

2. Kepemimpinan Biaya Menyeluruh.

Perusahaan yang menerapkan strategi ini memfokuskan pada harga jual yang murah kepada pembeli. Mereka melakukan hal tersebut dengan jalan membuat rendah biaya produksi. Strategi ini menghindarkan diri dari pengeluaran yang besar biaya promosi. Kadang-kadang mereka lebih pada meniru/menjiplak model produk yang telah dikembangkan perusahaan lain dengan tujuan mengurangi biaya risetnya. Beberapa cara yang dapat dilakukan dalam strategi kepemimpinan biaya menyeluruh antara lain:

- Membuat disain produk yang sederhana dan menstandarisasi komponen-komponennya.

- Berusaha mendapatkan bahan baku yang murah.
- Melakukan inovasi-inovasi baru pada proses produksi.
- Mengembangkan jaringan yang berbiaya rendah.
- Mengusahakan pengurangan-pengurangan dalam biaya overhead (penyimpanan, tenaga kerja dan pemeliharaan).

3. Fokus

Strategi ini dipakai oleh bisnis yang ingin menghindarkan diri dari konfrontasi langsung dengan para pesaingnya yaitu dengan cara mengkonsentrasikan diri pada pangsa pasar yang lebih kecil. Prinsip dasarnya adalah menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensiasi untuk melayani pasar tertentu dengan lebih baik dari pesaing.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian.

3.1.1 Sejarah Berdirinya dan Perkembangan Hotel Quality Yogyakarta

Hotel Quality pertama kali didirikan pada tahun 1990 oleh PT. Puri Lestari Indah Pratama yang beralamatkan di Jl. Warung Buncit Raya 17 Jakarta. Selanjutnya untuk pengelolaan Hotel diserahkan kepada Manajemen Belmont pada bulan Juni 1992 dan diberi nama Belmont Hotel Yogyakarta.

Setelah beberapa bulan Hotel ini dikelola oleh pihak lain dan melihat perkembangan usahanya, maka pada bulan Maret 1993 pemilik perusahaan menyerahkan pengelolaan hotel ini kepada anak perusahaannya. Nama Belmont Hotel Yogyakarta kemudian diubah menjadi Aquila Prambanan Hotel Yogyakarta.

Pada bulan Mei 1995 PT. Puri Lestari Indah Pratama melakukan akuisisi 100% atas kepemilikan sahamnya pada PT. Villa Del Sol yang pada bulan Mei 1997, perseroan ini berganti nama menjadi PT. Bakrie Land Development Tbk.

Pada tanggal 19 Desember 1997, PT. Bakrie Land Development Tbk sebagai pemilik hotel mengganti pihak pengelola hotel. Nama Aquila Pramabanan Hotel diganti dengan nama baru yaitu Hotel Holiday Inn. Manajemen Hotel Holiday Inn dikelola oleh Holiday Inn World Wide yang berpusat di Atlanta, Georgia.

Pada tanggal 12 Juli 1999, karena masa kontraknya habis dengan Holiday Inn, maka PT. Bakrie Land Development Tbk mengalihkan pengelolaan hotel ini kepada Management CHOICE Hotels. Seiring dengan perubahan seluruh manajemen hotel maka nama Hotel Holiday Inn mengalami perubahan nama menjadi Hotel Quality Yogyakarta. Hotel Quality Yogyakarta adalah salah satu hotel bertaraf internasional dengan kualitas bintang empat yang ada di Yogyakarta.

3.1.2 Lokasi Hotel Quality Yogyakarta

Hotel Quality Yogyakarta dibangun di atas tanah seluas 5,5 acre, yang terletak di Jl. Adi Sucipto no. 48 Yogyakarta. Lokasi Hotel Quality Yogyakarta ini sangat strategis karena selain berada tidak jauh dari Candi Prambanan yang merupakan salah satu obyek wisata yang terdapat di Daerah Istimewa Yogyakarta. Hotel Quality Yogyakarta juga dekat dari Bandar Udara Laksda Adi Sucipto dan pusat kota Yogyakarta. Pemandangan Gunung Merapi yang indah juga dapat dinikmati dari Hotel Quality Yogyakarta. Bangunan hotel terdiri dari 8 tingkat ditambah 1 *basement* dan 1 *top floor*. Desainnya merupakan perpaduan antara penampilan yang berkonsep tradisional dan sajian kenyamanan modern.

3.1.3 Visi dan Misi Hotel Quality Yogyakarta

1. Visi :

- Kualitas sumber daya manusia yang berperan paling dominan dalam operasional hotel menjadi faktor utama keberhasilan dari suatu tujuan.

- Hubungan antar organisasi dengan instansi yang saling mendukung dan menguntungkan untuk mendorong kemajuan dan meningkatkan kualitas yang lebih tinggi serta kelancaran operasional hotel.

2. Misi :

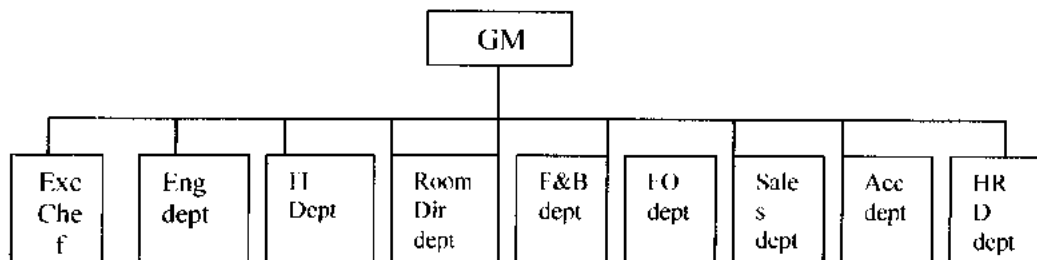
- Meningkatkan industri pariwisata dan ikut berpartisipasi dalam pembangunan pemerintah.
- Mempunyai standar yang tinggi tetapi dapat dinikmati dan dapat dijangkau oleh berbagai kalangan, untuk kalangan menengah, hotel dengan pelayanan penuh dan untuk kalangan atas, hotel mewah dengan pelayanan lengkap.
- Meningkatkan promosi hotel dengan harga yang terjangkau serta mutu pelayanan yang menarik bagi tamu.

3.1.4 Struktur Organisasi Hotel Quality Yogyakarta

Struktur organisasi Hotel Quality Yogyakarta divisualisasikan dalam bentuk bagan organisasi yang menggambarkan susunan dan hubungan antara bagian (departemen) dimana wewenang dan tanggung jawab terbesar ada pada General Manager. Sedangkan untuk operasional di Hotel Quality Yogyakarta wewenang dan tanggung jawab sebagian dilimpahkan kepada beberapa departemen yang masing-masing dipimpin oleh seorang kepala bagian (*departemen head*) yang membawahi beberapa sub bagian, dan tiap-tiap departemen head berhak memeriksa dan bertanggung jawab atas hasil-hasil pekerja yang ada dalam wewenangnya, yang kemudian akan dilaporkan kepada

bagian yang ada di atasnya. Struktur organisasi (per departemen) dapat dilihat pada gambar berikut:

GAMBAR 3.1
Struktur Organisasi Hotel Quality Yogyakarta



Sumber : Data Sekunder Hotel Quality Yogyakarta, 2004

Pengaturan manajemen Hotel Quality Yogyakarta dibagi atas 9 departemen, yaitu terdiri dari:

1. Front Office Department

Bertugas mengurus pemesanan kamar untuk tamu serta menerima tamu dan segala administrasi tentang tamu termasuk informasi yang diperlukan tamu pada saat datang (check in) dan pulang (check out). Menyambut *group tour* dan mengurus segala sesuatunya yang diperlukan *group tour* selama tinggal di hotel dan men-entertain *group leader*-nya pada waktu tiba.

2. Room Dir Department

Bertugas mengurus kebersihan kamar serta area hotel keseluruhannya, termasuk mengurus persediaan dan pembagian seragam karyawan serta

kebutuhan-kebutuhan tamu di kamar seperti: handuk, seprei, selimut, dan lain-lain.

3. F&B Department

Bertugas menyediakan makan minum tamu, yaitu makan dipersiapkan di dapur, sedangkan pelayanan makan dan minum di *restaurant and bar (F&B service)*. Termasuk di bagian ini yaitu bagian steward yang bertugas membersihkan alat-alat dapur, serta peralatan makan, minum dan lain-lainnya. Tugas F&B manager juga bekerjasama dengan PR officer dalam menyeleksi group-group band (entertainment) untuk mengisi acara-acara tertentu yang akan diadakan oleh Hotel Quality Yogyakarta.

4. Accounting Department

Bertugas mengatur, mengawasi dan membukukan keluar masuknya uang barang dan segala kekayaan milik hotel, termasuk pengolahan data dan laporan yang ditangani oleh sub bagian yang disebut EDP (*Electronic Data Processing*).

5. Sales and Marketing Department

Bertugas mencari tamu hotel sebanyak-banyaknya dengan cara melakukan kegiatan promosiseperti: kunjungan (*sales call/trip*), iklan, publisitas dan segainya. Langkah-langkah kebijaksanaan pemasaran juga ditentukan oleh bagian ini dengan persetujuan General Manager. Selain itu department ini juga berfungsi untuk memelihara citra / image dari Hotel Quality Yogyakarta di mata masyarakat luas.

6. IT Department

Segala bidang keperluan teknologi informasi hotel dari yang paling kecil sampai besar adalah menjadi tanggung jawab bagian IT untuk penataan, perawatan, serta pengadaannya.

7. Engineering Department

Memelihara dan menjaga air, listrik, telephone, TV, lift, AC, termasuk peralatan hotel tetap berfungsi dengan baik dan lancar.

8. HRD Department

Mengurus segala hal yang menyangkut ketenagakerjaan seperti penerimaan karyawan, administrasi, personalia, pelatihan karyawan/wati serta memelihara disiplin karyawan/wati.

9. Exc. Chef

Bertugas memepersiapkan hidangan serta menu yang akan disajikan dalam setiap event maupun menu hidangan spesial hotel sehari-hari.

3.1.5 Personalia

3.1.5.1 Penerimaan (Perekrutan) Karyawan

Sasaran penerimaan (perekrutan) adalah menyediakan tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi dengan sumber daya manusia yang berkualitas. Hotel Quality Yogyakarta mengadakan penerimaan (perekrutan) karyawan dengan cara :

1. Iklan melalui media-media massa
2. Training, bagi mahasiswa S1, D3, ataupun sekolah kepariwisataan.

3.1.5.2 Jumlah dan Klasifikasi Karyawan

Hotel Quality Yogyakarta memiliki karyawan yang keseluruhannya berjumlah 295 orang, yang terdiri dari beragam tingkat pendidikan, yaitu: sarjana S1-S2, sarjana muda/D3 ataupun sekolah kepariwisataan, SLTA, SLTP, dan SD, yang dapat dikelompokkan sebagaimana tabel berikut :

TABEL 3.1
Tingkat Pendidikan Karyawan Hotel Quality Yogyakarta

Tingkat Pendidikan	Jumlah dalam Angka	Jumlah dalam %
SD	3	1,02
SLTP	6	2,04
SLTA/sederajat	113	38,3
Sarjana Muda/D3	135	45,8
Sarjana S1/S2	38	12,8
Jumlah	295	100

Sumber : Data Sekunder Hotel Quality Yogyakarta, 2004

3.1.5.3 Jam Kerja Karyawan

Jam kerja karyawan Hotel Quality Yogyakarta dibagi dua, yaitu :

1. Office, memiliki 5 hari kerja selama 9 jam sehari (dari jam 8 pagi sampai jam 5 sore), dan 2 hari libur.
2. Operation, memiliki 5 hari kerja selama 8 jam sehari (1 jam untuk istirahat), 1 hari kerja selama 5 jam, dan 1 hari libur (tidak harus hari minggu). Waktu operasinya ditetapkan terbagi menjadi 3 shift (pagi, siang, malam, dan split shift).

3.1.5.4 Fasilitas bagi Karyawan Hotel Quality Yogyakarta.

Fasilitas yang disediakan oleh Hotel Quality Yogyakarta untuk karyawan/wati antara lain:

- a. Klinik hotel yang memberikan fasilitas pengobatan untuk para karyawan yang ditangani oleh dokter perusahaan
- b. Mushola/tempat ibadah
- c. Kendaraan dinas
- d. Penyediaan ruang ganti beserta lemari (loker)
- e. Fasilitas olah raga

3.1.6 Promosi Hotel Quality Yogyakarta

Dalam upaya mengembangkan dan menyebarkan komunikasi persuasif produk/ jasa hotel untuk menarik pengunjung, Hotel Quality Yogyakarta menggunakan sarana promosi, yaitu:

a. Advertising

Hotel Quality Yogyakarta melalui media massa seperti surat kabar, majalah, tabloid, brosur, leaflet, newsletter, booklet dan sebagainya berusaha memberikan info kepada masyarakat tentang keberadaan, nama, lokasi dan fasilitas yang dimiliki Hotel Quality Yogyakarta.

b. Sales promotion

Pada even-even khusus Hotel Quality Yogyakarta mengadakan penawaran khusus (*special rate*) / *gift away* yang bersifat promosi, contohnya pada waktu liburan musim sekolah dan sebagainya.

c. Publicity

Hotel Quality Yogyakarta mengadakan publikasi untuk menginformasikan produk-produk baru ataupun event-event khusus yang akan diadakan oleh Hotel Quality Yogyakarta, sebagai pelengkap alat promosi lain.

Selain itu juga Hotel Quality Yogyakarta mengadakan promosi dengan cara mensponsori acara-acara yang memiliki cukup banyak peminatnya yang ditayangkan di beberapa stasiun televisi swasta contohnya Kuis The Price Is Right yang ditayangkan di TransTV setiap hari Jumat, acara reality show The Power Of Putih Abu-abu yang ditayangkan setiap hari Sabtu di SCTV.

3.1.7 Fasilitas dan Sarana-Sarana Hotel Quality Yogyakarta

Fasilitas dan sarana-sarana merupakan bagian penting bagi sebuah hotel. Fasilitas dan sarana-sarana yang ditawarkan oleh Hotel Quality Yogyakarta adalah sebagai berikut:

3.1.7.1 Kamar Hotel Quality Yogyakarta dan Fasilitas Pelayanan.

Hotel Quality menyediakan kamar-kamar yang terdiri :

1. Standart Twin : 6 rooms
2. Deluxe Twin : 107 rooms
3. Deluxe King : 41 rooms
4. Studio Suite : 5 rooms
5. Junior Suite : 2 rooms

6. Executive Floor Twin : 5 rooms
7. Executive Floor King : 20 rooms
8. Bisnis Suite : 1 rooms
9. Executive : 1 rooms
10. Presidential Suite : 1 rooms

Kamar dilengkapi dengan, AC, TV dengan saluran-saluran satelit, minibar, Sistem International Direct Dial (IDD) telephone, radio, dan sistem penerangan lampu, kamar mandi yang mewah, dan juga lemari pakaian.

Fasilitas dan pelayanan yang dapat diberikan oleh Hotel Quality Yogyakarta kepada para tamunya terdiri dari:

- a. Staf yang berbahasa asing
- b. Rekaman catatan tamu
- c. Pengasuh bayi (*baby sister*)
- d. Binatu dan cuci kering
- e. 24 jam pelayanan kamar (*room service*)
- f. Siaran TV asing terkemuka seperti: CNN, Franc International TV, HBO, dan TV lokal
- g. Kotak penyimpanan barang / dokumen berharga
- h. Dokter jaga 24 jam
- i. Antar jemput ke / dari airport dan pelayanan rapat (*meeting service*)
- j. Check in penerbangan
- k. Fasilitas valet dan *self parking*
- l. Penyewaan mobil mewah maupun biasa

- m. Toko obat dan tanda mata (*souvenir*)
- n. Agen biro perjalanan
- o. Mencrima karu-kartu kredit terkemuka
- p. Fasilitas rekreasi: Club Joanne Drew (*fitnes center*), tenis meja, kolam renang, dan taman bermain untuk anak-anak.

Hotel Quality Yogyakarta juga memiliki ruangan *Business Centre* yang menyediakan fasilitas telex, facsimile, foto copy, komputer, telepon serta pos dan pembungkusan barang bagi para tamunya.

3.1.7.2 Restaurant dan Bar

Hotel Quality menyediakan 4 tempat untuk bersantai sambil menikmati hidangan, minuman, musik yang disajikan bagi para tamunya. Tempat-tempat tersebut terdiri dari:

- a. *Taman Sari café*, terletak di lantai 1. Selain masakan khas Indonesia Taman Sari cafe juga menyediakan menu-menu dari manca negara.
- b. *Serayu seafood*, restoran yang menyajikan hidangan Chinese food yang dimasak oleh Chief dari Hong kong. Restoran ini didesain bernuansa khas China.
- c. *Japanese corner*, terletak di luar ruangan dekat kolam renang. Restoran ini menyajikan khusus masakan Jepang.
- d. *Chin - Chin lounge*, terletak di lantai 1 dekat lobby. Di restoran ini juga menyediakan berbagai macam minuman khas baik dari lokal maupun manca negara.

3.1.7.3 Ruang Pertemuan

Hotel Quality Yogyakarta menyediakan ruang untuk pertemuan yang sebagian besar nama ruangan-ruangan tersebut diambil dari nama-nama candi yang ada di kota Yogyakarta. Hotel tersebut memiliki 4 ruang pertemuan (*function room*) terdiri dari:

- a. *Kalasan ball room*, ruangan tersebut terletak dilantai dasar (*basement*) dengan luas area 260 m². Kapasitas untuk *cocktail* 530, *banquet* 270, *buffer dinner* 220, *class room* 160, *theatre* 300, *shaped* 60, dan *board room* 80. Ruangan ini dapat digunakan untuk kegiatan seminar, wisuda, lokakarya, rapat kerja, perayaan ulang tahun, perkawinan, dan lain-lain.
- b. *Sambisari meeting room*, terletak di lantai 2 dengan luas area 170 m². Kapasitas untuk *cocktail* 100, *banquet* 80, *buffer dinner* 70, *class room* 75, *theatre* 150, dan *board room* 60. Ruangan tersebut biasanya hanya untuk seminar, rapat kerja, pelantikan dan sebagainya.
- c. *Sewu board room*, terletak dilantai 2 di atas area 36 m² bersebelah dengan *Sambisari meeting room*. Kapasitas *cocktail* 25, *banquet* 10, *class room* 12, *theatre* 18 dan *board room* 18. Ruangan tersebut biasanya hanya digunakan untuk rapat-rapat yang kapasitas orangnya hanya sedikit.
- e. *Pub*, ruangan tersebut terletak di lantai dasar (*basement*). Kapasitasnya 40 orang. Ruangan tersebut diperuntukan bagi para tamu yang ingin santai sambil mendengarkan live music dan berdansa, open daily dari 05.00 pm to 01.00 pm. Fasilitas yang ditawarkan billiard, snappy snack, karaoke, CNN dan live entertainment.

3.1.7.4 Produk-Produk Khusus (Paket Khusus) yang Ditawarkan Hotel Quality Yogyakarta

Selain menawarkan jasa akomodasi penyewaan kamar penginapan serta fasilitas-fasilitas khusus di dalamnya, hotel Quality Yogyakarta juga menawarkan produk jasa, antara lain:

- a. Paket pernikahan
- b. Paket wisuda
- c. Paket ulang tahun
- d. Paket arisan
- e. Paket buka puasa bersama
- f. Paket kursus renang anak-renang
- g. Paket taekwondo
- h. Paket Table Manner
- i. Paket Golf Quality
- j. Internasional Buffet Lunch.

3.2 Data dan Metode Pengumpulan Data.

3.2.1 Sumber Data.

Data yang digunakan sebagai data penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah:

- Data Primer

Data primer yang digunakan untuk penelitian ini adalah data yang berhubungan dengan Hotel Quality Yogyakarta seperti sejarah

perkembangannya, lokasi, visi dan misi, struktur organisasi, susunan personalia, cara promosi, fasilitas dan sarana-sarana yang tersedia di Hotel Quality Yogyakarta.

□ **Data Sekunder**

Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh melalui :

- Data statistik dari Badan Pariwisata Di Yogyakarta.

3.2.2 Metode Pengumpulan Data.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Metode observasi atau survei.

Observasi dilakukan untuk mengetahui keadaan Hotel Quality Yogyakarta secara menyeluruh.

2. Metode kuesiner.

Metode ini dilakukan untuk menggali data tentang faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman Hotel Quality di Yogyakarta lebih dalam.

3. Metode kepustakaan.

Mengumpulkan data dari buku-buku dan literature-literatur yang mendukung, contoh : buku yang berjudul Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis berbagai media informasi lainnya.

3.3 Populasi dan Sampel.

- a. Populasi dalam penelitian ini adalah meliputi keseluruhan manajemen Hotel Quality Yogyakarta.
- b. Sampel penelitian ini meliputi 9 departemen yang ada di Hotel Quality Yogyakarta, yaitu :
 - 1) Front Office Departement
 - 2) Room Dir Departement
 - 3) F&B Departement
 - 4) Accounting Departement
 - 5) Sales and Marketing Departement
 - 6) IT Departement
 - 7) Engineering Departement
 - 8) HRD Departemen
 - 9) Exc Chef

3.4 Alat Analisis.

Alat analisis diperlukan agar hasil suatu penelitian akurat. Alat analisis yang dipergunakan untuk mengolah data yang diperoleh pada penelitian ini dikelompokkan menjadi dua yaitu Analisis Deskriptif dan Analisis SWOT.

3.4.1 Analisis Deskriptif

Yaitu analisa dengan merinci dan menjelaskan secara lebar berkaitan data penelitian dalam bentuk kalimat. Data tercantum dalam bentuk tabel analisis didasari pada tabel tersebut.

3.4.2 Analisis SWOT.

Yaitu analisis yang membandingkan antara faktor eksternal peluang (opportunities) dan ancaman (threats) dengan faktor internal kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses).

Penggunaan analisis SWOT dimaksudkan untuk merumuskan strategi alternatif yang lebih detail dan jelas bagi perusahaan yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman

Pembentukan analisis SWOT dilakukan dengan memasukan data variabel internal yang berupa kekuatan dan kelemahan serta data variabel eksternal yang berupa peluang dan ancaman yang telah diperoleh.

3.4.2.1 Variabel Internal

Variabel internal adalah variabel-variabel yang menggambarkan perusahaan secara umum. Variabel internal ini digunakan untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan.

Data internal dapat diperoleh dari laporan keuangan, kegiatan pemasaran, operasional, sumber daya manusia, perencanaan, administrasi, maupun laporan analisis penelitian dan pengembangan.

Variabel internal dapat disusun dalam tabel sebagai berikut:

- Mengidentifikasi 5-10 variabel internal yang berupa kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam tabel variabel strategis internal pada kolom satu.

- Memberi bobot masing-masing variabel pada kolom dua dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan seberapa penting peran masing-masing variabel terhadap posisi strategis perusahaan. Bobot semakin besar bagi faktor yang dianggap lebih penting atau lebih berperan. Bobot total harus berjumlah 1,00.
- Memberi nilai masing-masing variabel pada kolom tiga antara 1 sampai 5 sesuai peran yang diberikan masing-masing variabel terhadap kondisi perusahaan (berdasarkan respon perusahaan terhadap variabel tersebut), yaitu:
 - 1 = sangat tidak baik 3 = netral 5 = sangat baik
 - 2 = tidak baik 4 = baik
- Mengalikan bobot (kolom dua) dengan nilai (kolom tiga) untuk memperoleh nilai tertimbang pada kolom empat.
- Menjumlahkan nilai tertimbang untuk mendapatkan nilai total. Hal ini menginformasikan bagaimana perusahaan merespon variabel-variabel dalam lingkungan internalnya.

Tabel 3.2.
Faktor Strategis Internal

Faktor Strategis Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kekuatan:			
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
Kelemahan:			
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
Total	1,00

3.4.2.2 Variabel Eksternal.

Variabel eksternal adalah variabel-variabel diluar lingkungan internal perusahaan yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan. Variabel eksternal ini digunakan untuk mengetahui peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) perusahaan.

Data eksternal dapat diperoleh melalui analisis pasar, pemerintah, pesaing, tingkat inflasi, komunitas maupun analisis kelompok kepentingan tertentu.

Variabel eksternal dapat disusun dalam table sebagai berikut:

- Mengidentifikasi 5-10 variabel eksternal yang berupa peluang dan ancaman perusahaan dalam tabel variabel strategis eksternal pada kolom satu .
- Memberi bobot masing-masing variabel pada kolom dua dengan skala mulai dari 1.0 (paling penting) sampai 0.0 (tidak penting), berdasarkan seberapa

penting peran masing-masing variabel strategis terhadap posisi strategis perusahaan. Bobot semakin besar bagi faktor yang dianggap lebih penting atau lebih berperan. Bobot total harus berjumlah 1,00.

- Memberi nilai masing-masing variabel pada kolom tiga antara 1 sampai 5 sesuai peran yang diberikan masing-masing variabel terhadap kondisi perusahaan (berdasarkan respon perusahaan terhadap variabel tersebut), yaitu:

1 = sangat tidak baik 3 = netral 5 = sangat baik

2 = tidak baik 4 = baik

- Mengalikan bobot (kolom dua) dengan nilai (kolom tiga) untuk memperoleh nilai tertimbang pada kolom empat.
- Menjumlahkan nilai tertimbang untuk mendapatkan nilai total. Hal ini menunjukkan seberapa baik perusahaan menanggapi variabel-variabel strategis dalam lingkungan eksternalnya.

Tabel 3.3.
Faktor Strategis Eksternal

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Peluang:			
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
Ancaman:			
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
Total	1.00

Dengan analisis SWOT ini dapat diketahui posisi perusahaan berdasarkan faktor internal dan eksternalnya.

Gambar 3.2.
ANALISIS SWOT



Sumber: Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*, Cetakan III, 1998, Hal 19.

Kuadran 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan.

Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini

masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi.

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar,

tetapi dilain pihak perusahaan menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Strategi yang harus diterapkan adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan,

perusahaan menghadapi ancaman dan kelemahan internal.

Setelah mengetahui posisi perusahaan, maka perusahaan harus menetapkan alternatif strategi yang tepat dengan cara pembentukan matriks SWOT yang dapat dilakukan dengan :

1. Memasukkan data faktor strategis internal yang berupa kekuatan dan kelemahan serta data faktor strategis eksternal yang berupa peluang dan ancaman yang telah diperoleh kedalam sel sesuai dengan faktor kunci.

2. Mengkombinasikan kekuatan dan kelemahan dengan peluang dan ancaman sehingga dapat diperoleh berbagai kemungkinan alternatif strategi yang lebih detail dan jelas bagi perusahaan yang dimasukkan pada sel strategi.

Matriks SWOT akan menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi yaitu :

a. Strategi S-O

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

b. Strategi S-T

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

c. Strategi W-O

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

d. Strategi W-T

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

Gambar 3.3.
Matriks SWOT

IFAS EFAS	Internal Strength: -Tentukan 5-10 kelemahan internal	Internal Weakness: -Tentukan 5-10 kekuatan internal
Eksternal Oppertunities: -Tentukan 5-10 peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	STRATEGI WO: Ciptakan Strategi yang meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang.
Eksternal Threaths: -Tentukan 5-10 ancaman eksternal	STRATEGI ST: Ciptakan Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	STRATEGI WT: Ciptakan Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber: Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Tehnik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*, Cetakan III, 1998, Hal 31.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dilakukan proses analisis data setelah penulis berhasil mengakumulasi keseluruhan data yang menjadi obyek penelitian. Dalam pengumpulan data tersebut penulis memperolehnya dari hasil kuesioner, interview ataupun diskusi dengan pihak-pihak yang bersangkutan.

Perkembangan strategi bisnis membutuhkan perkiraan daya gerak suatu operasi untuk masa yang akan datang. Perusahaan yang bergerak di bidang jasa perhotelan dituntut untuk melayani konsumen secara baik, misalnya menawarkan produk / jasa yang berkualitas dan harga yang terjangkau, sehingga perlu dilakukan suatu evaluasi strategi yang dapat memberikan masukan kepada perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Untuk itu, di sini akan dilakukan analisis secara kualitatif dan secara kuantitatif yang dalam proses selanjutnya analisis tersebut saling berhubungan satu sama lain.

Dalam mengidentifikasi variabel eksternal dan internal yang menjadi faktor kritis keberhasilan (*critical succes factors*) yang menjadi penentu berkembang atau tidaknya perusahaan perusahaan, secara kualitatif dengan membaca kecenderungan kedua variabel tersebut yang saling tidak lepas dari subyektifisme dan intuitif kemudian dilakukan analisis kuantitatif melalui penilaian (*asessment*) terhadapnya, demikian pula sebaliknya.

Sedangkan untuk mengetahui posisi bisnis pada Hotel Quality di Yogyakarta, penulis menggunakan analisis SWOT (*Strenghts, Weaknesses,*

Opportunities, Treats) dengan cara menganalisis variabel-variabel internal dan eksternal yang penilaiannya diperoleh dari data-data kuisisioner yang diberikan kepada pihak Hotel Quality Yogyakarta yang kemudian dikuatkan legitimasi secara teoritis. Semua variabel internal dan eksternal akan diberi dinilai, untuk menentukan kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman perusahaan. Pemberian nilai pada variabel-variabel internal dan eksternal dapat ditentukan sebagai berikut :

Skor tertinggi : 5

Skor terendah : 1

Nilai tengah : 3

Penjelasan yang menentukan kekuatan atau kelemahan pada variabel internal serta peluang atau ancaman pada variabel eksternal berdasarkan ketentuan berikut :

Skor nilai diatas atau sama dengan 3 : Kekuatan / Peluang

Skor nilai dibawah 3 : Kelemahan / ancaman

Selanjutnya dapat dilakukan analisis terhadap variabel internal maupun variabel eksternal perusahaan dengan melalui tahap-tahap sebagai berikut :

4.1. Identifikasi Variabel Perusahaan

4.1.1. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Dari variabel ini dapat dipisahkan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sehingga dapat diketahui seberapa besar kesempatan yang

dapat diperoleh Hotel Quality dari kekuatan yang dimiliki dan dapat pula diketahui kelemahan Hotel Quality yang harus diperbaiki.

1) Kekuatan Lingkungan Internal Hotel Quality

a) Pengenalan Nama

Pengenalan nama menentukan dalam perkembangan kondisi internal perusahaan. Hal ini disebabkan karena nama dapat memberikan kesan bahwa produk yang ditawarkan adalah baik (*perceive quality*), diyakinkan dengan asosiasi dan loyalitas (seorang konsumen yang loyal tidak akan menyukai produk yang kualitasnya rendah).

Hotel Quality Yogyakarta berada dibawah pengelolaan manajemen Choices Hotels yang cukup terkenal dalam bisnis perhotelan dunia. Selama lebih kurang 40 tahun berkecimpung di bisnis perhotelan, Choices Hotel telah memiliki lebih dari 5000 hotel yang telah dibuka maupun yang masih dalam pembangunan di lebih dari 36 negara. Nama-nama hotel yang berada dibawah manajemen Choices Hotel yang terkenal di jajaran nama hotel dunia diantaranya : Quality, Clarion, Econo Lodge, Main Stay Suites, Comfort, Sleep Inn, Rodeway Inn.

Sedangkan untuk wilayah Indonesia, Choice Hotels telah berhasil memiliki cabang 11 hotel yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia yaitu :

1. Quality Hotel Yogyakarta.
2. Quality Hotel Solo.
3. Quality Hotel Jakarta.

4. Quality Hotel Bandara- Jakarta.
5. Quality Suites Juanda
6. Quality Hotel Makassar.
7. Quality Suites Medan.
8. Quality Siantar Hotel Parapat.
9. Hotel Bukit Indah
10. Comfort Inn Solo
11. Travellers Suites Sunda Kelapa

Serta 2 hotel lainnya yang belum diresmikan dan dibuka untuk umum yaitu :

1. Quality Hotel Gorontalo
2. Comfort Hotel Makasar

Dengan cukup dikenalnya nama Hotel Quality oleh masyarakat baik di bisnis perhotelan nasional maupun internasional, sehingga wajar apabila nama perusahaan telah memberikan kontribusi bagi kekuatan perusahaan.

b) Pelayanan

Hotel Quality Yogyakarta sudah berkomitmen selalu memberikan pelayanan terbaik bagi konsumennya dengan kualitas pelayanan yang standar Internasional. Baik tidaknya kualitas pelayanan tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan konsumennya secara konsisten.

Kualitas pelayanan ini terfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaian untuk menyeimbangi harapan konsumen. Kualitas yang dilakukan mengedepankan tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

Adapun yang pelayanan diberikan oleh Hotel Quality Yogyakarta adalah sebagai berikut : memasuki lobby Hotel, petugas Front Office memberikan pelayanan yang optimal, penuh senyum, dan keramahan oleh kepada tamu. Hotel Quality Yogyakarta. Tamu diberi kemudahan untuk mendapatkan informasi tentang produk yang ditawarkan oleh Hotel Quality. Sebelum tamu check in menuju kamar yang dipesan tamu disugahi welcome drink, setelah itu tamu diantar menuju kamar yang dipesan dengan penuh keramahan oleh karyawan hotel.

Hotel Quality Yogyakarta memiliki semboyan atau motto dalam pelayanannya yaitu kalimat "*It's the extra care that count*" yang mempunyai arti "*memberikan lebih dari sekedar yang diharapkan*". Kalimat ini bukan hanya semboyan maupun sekedar kalimat pedoman saja, namun kalimat ini harus benar-benar diterapkan karyawan hotel dalam memberikan pelayanan optimal (*extra care*) bagi tamunya seperti penuh senyum, ramah-tamah, menjaga kebersihan, dan ketenangan hotel, tanggung jawab terhadap keamanan dan kenyamanan tamu, serta

berbagai macam pelayanan lainnya. Hal inilah yang membuat Hotel Quality berbeda dengan yang lain

c) Pengalaman di Bisnis Ini

Choice Hotels International yang telah 40 tahun berkecimpung di bisnis perhotelan dunia, adalah jaringan hotel yang pertama kali menerapkan sistem komisi untuk agen-agen perjalanan dalam segala mata uang yang berlaku di masyarakat dunia. Sebagai salah satu hotel yang berada di bawah manajemen Choice Hotels, Hotel Quality Yogyakarta memiliki pengalaman dalam bisnis perhotelan yang tidak perlu diragukan lagi.

Sejak berdiri pada tahun 1990 maka sudah terhitung 14 tahun Hotel Quality Yogyakarta ini telah berkecimpung dalam bisnis perhotelan di daerah D.I Yogyakarta ini sehingga pengalaman perusahaan dalam memberikan kualitas pelayanan terbaik termasuk dalam kategori yang cukup pengalaman. Baru berkecimpung selama 9 tahun tepatnya tanggal 12 Juli 1999 hotel ini telah meraih predikat sebagai Hotel bertaraf internasional dengan kualitas bintang empat. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja hotel telah mendapat pengakuan di dunia internasional, sehingga pengalaman bisnis ini merupakan kekuatan bagi perusahaan untuk mengembangkan bisnisnya.

c) Lokasi Hotel

Secara geografis , lokasi Hotel Quality Yogyakarta berada di Jl. Jl. Adisucipto No.48 Yogyakarta. Lokasi Hotel Quality Yogyakarta ini

sangat strategis karena selain berada dekat jalan propinsi yang menghubungkan kota Solo dengan kota Yogyakarta, lokasi hotel ini tidak jauh dari Candi Prambanan yang merupakan salah satu obyek wisata yang terdapat di daerah Istimewa Yogyakarta.

Selain itu hotel ini dekat dengan bandara Adi Sucipto yang berjarak kurang lebih 3 km, dan 8 km dari pusat kota sehingga jauh dari keramaian pusat kota. Pemandangan yang ada di Hotel Quality berupa pemandangan Gunung Merapi yang indah dan dapat dinikmati langsung dari lokasi Hotel Quality Yogyakarta.

d) Kualitas Karyawan

Latar belakang pendidikan dianggap merupakan salah satu faktor penentu standart kualitas seseorang, begitu pula yang terjadi dalam bisnis perhotelan. Orang yang memiliki pendidikan yang tinggi biasanya memiliki kualitas yang baik, begitu pula sebaliknya. Perekrutan karyawan dengan tingkat pendidikan tinggi diharapkan mampu memberikan pelayanan yang profesional sesuai dengan harapan konsumen. Hal ini disebabkan karena banyaknya konsumen yang berasal dari segmen masyarakat menengah keatas dan sebagian berasal dari warga asing maka dituntut perusahaan untuk selalu memberikan kualitas pelayanan yang terbaik bagi kepuasan konsumen.

Kualitas Sumber daya manusia (karyawan) yang ada di Hotel Quality Yogyakarta sangat baik, terbukti dari besarnya proporsi

karyawan yang memiliki pendidikan yang tinggi, hal ini dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Tingkat Pendidikan Karyawan Hotel Quality Yogyakarta

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SD	3	1,02%
SLTP	6	2,04%
SLTA / Sederajat	113	38,3%
Sarjana Muda	135	45,8%
Sarjana S1/S2	38	12,8%
Jumlah	295	100%

Sumber : Data sekunder Hotel Quality Yogyakarta, 2004

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan yang bekerja di Hotel Quality adalah berpendidikan Sarjana Muda 45,8%. Dengan jumlah karyawan yang berpendidikan sarjana S1/S2 sebesar 12,8% maka total karyawan yang telah memiliki tingkat pendidikan tinggi sebesar 58,6%. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 50% karyawannya telah dibekali ilmu pengetahuan yang tinggi, sehingga dengan tingkat intelegensinya serta pengalaman yang didapat di perusahaan tersebut dirasa telah mampu memberikan kontribusi bagi pihak hotel untuk dapat memperoleh konsumen secara optimal sesuai dengan target perusahaan.

e) Penyediaan Fasilitas

Kelengkapan fasilitas merupakan tujuan utama bagi konsumen dalam menggunakan produk perhotelan. Hotel yang telah menyediakan fasilitas yang lengkap akan diminati oleh konsumen karena fasilitas mampu memberikan kepuasan bagi konsumen. Pihak Hotel Quality telah memberikan fasilitas dan sarana-sarana yang lengkap dalam memenuhi harapan konsumennya.

Fasilitas-fasilitas tersebut antara lain dengan menyediakan kamar-kamar hotel dengan kelas yang bervariasi terdiri dari Standart Twin sebanyak 6 buah, Deluxe Twin sebanyak 107 kamar, Deluxe King sebanyak 41 kamar, Studio Suite sebanyak 5 kamar, Junior Suite sebanyak 2 kamar, Executive Floor Twin sebanyak 5 kamar, Executive Floor King sebanyak 20 kamar, Bisnis Suite sebanyak 1 kamar, Executive sebanyak 1 kamar dan Presidential Suite sebanyak 1 kamar.

Setiap kamar telah dilengkapi dengan AC, TV dan saluran satelit, minibar, telepon, radio, sistem penerangan lampu, kamar mandi yang mewah dan lemari pakaian. Fasilitas yang lain yang disediakan berupa ruangan *Bussiness Center*, fasilitas elex, foto copy, komputer, telepon dan pos. Fasilitas yang lain berupa pelayanan seperti staf yang berbahasa asing, rekaman buku catatan, *baby sister*, binatu, layanan 24 jam, TV, kotak dokumen, dokter, travel, fasilitas valet, penyewaan mobil, toko obat, fasilitas rekreasi seperti Club Joanne Drew (*fitnes center*), tenis meja, kolam renang, taman bermain dan fasilitas-fasilitas yang lain.

f) Pemasaran dan Promosi

Untuk meningkatkan volume penjualan hotel salah satu langkah yang perlu diambil adalah melakukan promosi. Dengan promosi maka informasi terhadap produk dan jasa yang ada pada Hotel Quality dapat diserap oleh masyarakat sebagai calon konsumen hotel. Promosi merupakan salah satu cara komunikasi satu arah antara pihak hotel dengan konsumen.

Dalam upaya mengembangkan dan menyebarkan komunikasi persuasif produk / jasa hotel untuk menarik pelanggan, hotel Quality Yogyakarta telah menggunakan sarana promosi yang berupa :

a. *Advertising*

Advertising (periklanan) dilakukan melalui media massa seperti surat kabar, majalah, tabloid, brosur, leaflet, newsletter, brooklet dan sebagainya untuk berusaha memberikan informasi kepada masyarakat tentang keberadaan, nama, lokasi dan fasilitas yang dimiliki Hotel Quality Yogyakarta.

b. *Sales Promotion*

Pada even-even khusus Hotel Quality Yogyakarta mengadakan penawaran khusus (special rate) /gift away yang bersifat promosi, contohnya pada waktu liburan musim sekolah dan sebagainya.

c. *Publicity*

Hotel Quality Yogyakarta mengadakan publikasi untuk menginformasikan produk-produk baru ataupun event-event khusus yang akan diadakan oleh Hotel Quality Yogyakarta, sebagai pelengkap alat promosi lainnya, contohnya: Hotel Quality menginformasikan Band yang akan tampil di Hotel Quality Yogyakarta melalui radio Prambros Jogja.

Selain itu juga Hotel Quality Yogyakarta mengadakan promosi dengan cara mensponsori acara-acara yang memiliki cukup banyak peminatnya yang ditayangkan di beberapa stasiun televisi swasta contohnya Kuis The Price Is Right yang ditayangkan di TransTV setiap hari Jumat, acara reality show The Power Of Putih Abu-abu yang ditayangkan setiap hari sabtu di SCTV.

2) Kelemahan Lingkungan Internal Perusahaan

a). Segmentasi Pasar

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh segmentasi pasar, dimana perusahaan belum mampu merebut hati konsumen secara menyeluruh pada setiap segmen. Konsumen yang berkunjung di Hotel Quality hanya sebatas kelompok tertentu saja, sehingga pasar yang diperoleh belum maksimal.

Sementara ini pihak Hotel Quality Yogyakarta hanya memiliki target pasar pada kelas ekonomi atas dan kelas ekonomi menengah atas

saja, produk kamar suite pun hanya ditawarkan untuk segmen kelas ekonomi kelas atas.

Langkah yang dapat dilakukan Hotel Quality Yogyakarta adalah mengidentifikasi segmen pasar mana yang dapat diraih perusahaan selain segmen kelas ekonomi atas dan menengah atas, yang meliputi kelompok pembeli yang terbedakan dengan kebutuhan, karakteristik, atau tingkah laku berbeda yang mungkin membutuhkan produk atau bauran terpisah.

Selain itu Hotel Quality juga hendaknya mencoba menawarkan produk kamar suite bagi segmen kelas ekonomi menengah atas, yang tentu saja fasilitas serta harganya disesuaikan.

b). Harga (Tarif Kamar)

Kelemahan internal kedua Hotel Quality ini berada pada kebijakan harga. Hotel Quality merupakan hotel berkelas internasional sehingga dalam dalam menentukan harga kamar setara dengan standar internasional dengan menggunakan kurs dolar, sehingga harga yang diterapkan masih terlalu tinggi bagi konsumen domestik, sehingga belum memberikan kepuasan tersendiri bagi konsumennya, yang dapat dilihat dari daftar berikut:

Tabel.4.2
Harga Kamar dan Suite Hotel Quality Yogyakarta

ROOM	
Standart	US\$ 60.00
Deluxe Room	US\$ 100.00
Executive Room	US\$ 120.00
SUITE	
Studio Suite	US\$ 125.00
Honeymoon Suite	US\$ 130.00
Junior Suite	US\$ 150.00
Business Suite	US\$ 200.00
Excecutive Suite	US\$ 250.00
Presidential Suite	US\$ 500.00

Sumber: Data Sekunder Hotel Quality Yogyakarta, 2004

Hal ini tentu saja menyebabkan Hotel Quality Yogyakarta sulit untuk bersaing dengan pesaingnya bahkan tidak mungkin akan ketinggalan dari pesaingnya, karena tidak menentunya harga tukar dolar terhadap rupiah. Yang tentu saja berpengaruh besar terhadap harga kamar, apabila kurs rupiah melemah dan dolar naik maka harga kamar pun ikut naik.

Hal ini bila tidak tindaklanjuti maka tidak mungkin menyebabkan pelanggan atau konsumen berpindah ke produk pesaing yang menggunakan kurs rupiah.

4.1.2. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Variabel eksternal perusahaan terdiri dari beberapa aspek makro yang keberadaannya baik secara langsung maupun tidak langsung relatif berpengaruh pada perkembangan perusahaan. Untuk itu perlu dilakukan analisis mengenai variabel-variabel eksternal yang didapat dari data-data kuisisioner yang diberikan kepada pihak Hotel Quality Yogyakarta, yang kemudian dikuatkan legitimasi secara teoritis.

Dari data tersebut dapat diketahui peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Hotel Quality Yogyakarta, antara lain:

1) Peluang Lingkungan Eksternal Perusahaan

a) Daya Beli Konsumen

Daya beli konsumen terhadap produk-produk atau jasa yang ditawarkan bisnis perhotelan di kota Yogyakarta sangat tinggi. Hal ini disebabkan kota Yogyakarta merupakan kota pariwisata, sehingga jasa perhotelan termasuk kebutuhan yang primer bagi wisatawan, baik bagi wisatawan asing maupun wisatawan nusantara.

Tingginya daya beli konsumen terhadap jasa akomodasi (perhotelan) di kota Yogyakarta dari tahun 1998 sampai tahun 2002, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3
Jumlah Wisatawan yang Menggunakan Jasa Akomodasi di
DIY Tahun 1998-2002

NO	Wisatawan	1998	1999	2000	2001	2002
1	Mancanegara	78.881	73.361	78.414	92.945	90.777
2	Nusantara	309.135	440.986	540.996	739.274	888.360
	TOTAL	387.946	514.347	619.410	832.219	979.137

Sumber: Data Statistik Pariwisata DI Yogyakarta.

Daya beli konsumen yang tinggi ini tentu saja merupakan potensi dan peluang yang sangat bagus bagi Hotel Quality Yogyakarta dalam mengembangkan bisnis perhotelan di DI Yogyakarta.

b) Pertumbuhan Pasar

Meningkatnya kebutuhan masyarakat global akan pentingnya tempat penginapan yang berkelas dengan pelayanan dan fasilitas yang lengkap memiliki peran yang cukup besar bagi pertumbuhan pasar industri perhotelan. Jasa akomodasi (perhotelan) di wilayah D.I Yogyakarta dinilai cukup mampu menyediakan pelayanan dan memberikan sajian kenyamanan modern tersebut.

Pesatnya pertumbuhan pasar industri perhotelan di wilayah DI Yogyakarta dari tahun 1998 sampai tahun 2002, dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 4.4
Perkembangan Jumlah Kunjungan Wisatawan
Mancanegara/Nusantara yang Menggunakan Jasa Akomodasi di
DIY

Tahun	Manca	Pertum- buhan (%)	Nus	Pertum -buhan (%)	Manca dan Nus	Pertum -buhan (%)
1998	78.811	-71.63	309.135	-51.59	387.946	-57.66
1999	73.361	-6.93	440.986	42.65	514.347	32.58
2000	78.414	6.89	540.996	22.68	619.410	20.47
2001	92.946	18.53	739.274	36.65	832.219	34.36
2002	90.777	16.33	888.360	40.17	979.137	40.65

Sumber: Data Statistik Pariwisata DI Yogyakarta

Dengan demikian pertumbuhan pasar ini mampu menjanjikan prospek cerah bagi Hotel Quality Yogyakarta, dan implikasinya akan meningkatkan pertumbuhan industri perhotelan di Indonesia menjadi meningkat secara pesat pada abad 21.

c) Perubahan Selera Konsumen

Keinginan masyarakat akan akan tempat istirahat yang bernaersa modern dalam meningkatkan gaya hidupnya selalu berubah-ubah mengikuti trend yang sedang berkembang. Untuk itu perusahaan harus memuaskan konsumen sebagai mana mestinya. Perusahaan harus dapat menciptakan produk yang bervariasi seperti yang konsumen harapkan.

Hal ini penting karena untuk menghindari kejenuhan konsumen yang akan berakibat pada berpindahnya ke produk pesaing yang

menawarkan produk sama. Hotel tidak saja sebagai tempat istirahat saja, tetapi mampu memberikan akses bagi konsumen dalam menjalankan aktivitasnya. Dengan tersedianya fasilitas seperti restoran dan Bar telah memberikan kepuasan bagi konsumen untuk bersantai sambil menikmati hidangan, minuman, dan musik yang disajikan para tamunya. Selain itu hotel Quality juga menyediakan beberapa ruang pertemuan, yang dapat dimanfaatkan oleh konsumen dalam menjalankan bisnisnya

d) Struktur Persaingan

Krisis moneter yang masih dirasakan oleh masyarakat Indonesia, menimbulkan struktur persaingan pada bisnis perhotelan dengan penawaran harga yang kompetitif. Hotel Quality perlu terus menerus memantau pesaing-pesaing yang berada di dalam pangsa pasarnya.

Hal ini disebabkan karena tingkat persaingan dalam industri perhotelan cukup ketat, dari persaingan fasilitas hiburan, restoran dan bar, fasilitas kamar yang seluruhnya dikemas dalam paket harga yang menarik. Persaingan juga terjadi dalam hal jaminan keamanan hotel, mengingat kondisi keamanan di Indonesia yang masih labil, seperti kasus bom dan teror bom yang sering terjadi pada hotel berkelas internasional.

Jaminan keamanan ini telah menjadi model persaingan bagi pengelola hotel untuk dapat memberikan jaminan keamanan kepada setiap pengunjung hotel. Hotel Quality dalam hal ini telah memberikan jaminan keamanan dengan sebaik-baiknya, mengingat lokasi hotel yang

berada di pinggir kota dan jauh dari keramaian kota, sehingga mudah dalam memantau setiap pengunjung yang masuk terhadap hal-hal yang tidak diinginkan.

e) Perkembangan Teknologi

Dimanapun suatu sektor industri berada, faktor teknologi akan menjadi salah satu faktor utama penunjang keberhasilan. Dalam industri perhotelan, faktor teknologi akan berperan dalam proses komunikasi, pemesanan tiket, peralatan hotel dan lain sebagainya. Teknologi yang semakin maju, mempengaruhi efektivitas dan efisiensi kerja.

Dengan kemajuan teknologi memudahkan konsumen dalam memesan tiket, tidak lagi secara konvensional tetapi sudah dilakukan dengan cara elektronik yang dapat diakses lewat internet maupun agen-agen hotel yang ada. Peralatan yang berada di Hotel Quality juga telah menggunakan peralatan yang modern seperti lift, AC dan fasilitas *business center* seperti fasilitas telex, facsimile, foto kopi, komputer dan internet.

Selain itu sistem Akuntansi Hotel telah menggunakan sistem teknologi yang canggih, dimana dalam mengatur, mengawasi dan membukukan keluar masuknya uang barang dan segala kekayaan milik hotel, termasuk pengolahan data dan laporan yang ditangani melalui *Electronic Data Processing*, sehingga sangat kecil kemungkinan kesalahan yang terjadi.

f) Ukuran Pasar

Ukuran pasar industri perhotelan cukup besar. Produk-produk perhotelan yang berkelas internasional merupakan salah satu komoditi global yang dapat dipasarkan tidak saja dalam lingkup nasional tetapi sudah taraf internasional sehingga ukuran pasar hotel ini cukup luas.

Meningkatnya gaya hidup masyarakat global terhadap kebutuhan penginapan yang modern menyebabkan tingginya permintaan, sering kali pada hari-hari tertentu tidak mampu mencukupi permintaan konsumen.

g) Pasar Terbuka Bebas.

Hotel Quality dalam memasarkan produk dan jasanya tidak mengalami kesulitan karena telah memiliki daerah pemasaran tersendiri, pelanggan tetap dan agen-agen penjualan yang berada kota di Indonesia dan di beberapa negara.

Selain itu pihak Hotel telah bekerjasama dengan pihak-pihak tertentu seperti perusahaan tour dan traveling yang mampu merekomendasikan untuk menggunakan produk dan jasa Hotel Quality kepada konsumen.

Namun bukan berarti tidak memiliki hambatan untuk lebih memperluas pangsa pasarnya. tetapi pihak Hotel Quality harus dapat bersaing dengan hotel lain.

2) Ancaman Lingkungan Eksternal Perusahaan

a) Persaingan Harga

Banyaknya perusahaan yang bergerak dibidang perhotelan di wilayah D.I Yogyakarta, telah menimbulkan persaingan harga yang terlalu ketat. Hal ini dilakukan masing-masing perusahaan untuk menarik konsumen sebanyak-banyaknya.

Banyak perusahaan yang menerapkan konsep untung kecil dalam kuantitas yang besar, atau untung besar dalam kuantitas yang cukup. Hotel Quality merupakan hotel berkelas internasional sehingga dalam menentukan harga setara dengan standar internasional dengan menggunakan kurs dolar, sehingga harga yang diterapkan masih terlalu tinggi bagi konsumen domestik, sehingga belum memberikan kepuasan tersendiri bagi konsumennya.

Untuk itu perusahaan harus memiliki kebijakan penentuan harga dengan memberlakukan harga dengan kurs rupiah, dengan memberikan diskon tertentu kepada pelanggan.

Hal ini penting karena banyaknya perusahaan perhotelan serupa yang menyebabkan perusahaan-perusahaan saling berusaha menurunkan harga, sehingga keuntungan yang diperoleh kurang maksimal.

b) Kebijakan Pemerintah

Adanya kasus-kasus bom seperti bom Bali, Bom Hotel Merriot, dan kasus yang lain telah berpengaruh sekali terhadap bisnis perhotelan

di Indonesia terutama bagi pelaku bisnis yang bertaraf internasional seperti Hotel Quality.

Hal ini disebabkan belum adanya jaminan keamanan bagi pemerintah Indonesia terhadap warga negara asing terhadap ancaman dan teror bom. Kasus-kasus yang telah terjadi diatas menimbulkan trauma bagi masyarakat internasional untuk datang dan berlibur di Indonesia termasuk kota Yogyakarta.

Kebijakan pemerintah dalam menangani terorisme di Indonesia belum dapat memberikan kepercayaan bagi masyarakat Internasional sehingga kebijakan pemerintah ini merupakan ancaman bagi Hotel Quality dalam mengembangkan pemasarannya.

4.2. Penilaian Variabel Internal dan Eksternal

4.2.1. Penilaian Variabel Internal

Pemberian nilai untuk masing-masing indikator dilakukan, kemudian diikuti dengan tahap berikutnya yaitu pemberian bobot pada setiap variabel yang dinilai. Penentuan nilai (rating) untuk masing-masing indikator dimulai dari 1 (sangat tidak baik) sampai 5 (sangat baik) oleh peneliti perusahaan tersebut menurut tingkatan penilaian berdasarkan indikator variabel internal.

Pendekatan kuantitatif digunakan penulis sebagai metode analisa data untuk menentukan bobot pada masing-masing indikator sejak dari 0.0 (yang paling tidak penting) sampai dengan 1.0 (terpenting). Bobot ini mencerminkan peran masing-masing indikator setelah dilakukan evaluasi.

Dalam penentuan bobot dan nilai ini, dilakukan dengan merata-ratakan hasil kuesioner berdasarkan pemahaman dan kesepakatan dengan pihak manajemen perusahaan, perhitungannya sebagaimana ketentuan yang telah dijelaskan di depan maka analisisnya dapat disajikan pada lampiran III.

Tabel 4.5
Nilai Variabel Internal

Indikator Variabel Eksternal	Nilai
Kekuatan	
Pengenalan Nama	4.5556
Pelayanan	4.5556
Pengalaman di bisnis ini	4.2222
Lokasi	3.8889
Kualitas Karyawan	3.8889
Penyediaan Fasilitas	4.1111
Pemasaran dan Promosi	4.1111
Kelemahan	
Segmentasi Pasar	2.8889
Harga (Tarif Kamar)	2.8889

Sumber: Data Primer, diolah 2004 (Lampiran III)

Tabel 4.6
Bobot Variabel Internal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot
Peluang	
Pengenalan Nama	0.1127
Pelayanan	0.1185
Pengalaman di bisnis ini	0.1073
Lokasi	0.1123
Kualitas Karyawan	0.1097
Penyediaan Fasilitas	0.1097
Pemasaran dan Promosi	0.1098
Ancaman	
Segmentasi Pasar	0.1074
Harga (Tarif Kamar)	0.1126

Sumber: Data Primer, diolah 2004 (Lampiran III)

4.2.2. Penilaian Variabel Eksternal

Langkah dalam penilaian variabel eksternal sama seperti pada penilaian variabel internal, dimana nilai yang dapat dicapai dalam perhitungan indikator variabel eksternal adalah nilai tertinggi 5 (sangat baik), dan nilai terendah 1 (sangat tidak baik).

Begitu pula langkah dalam menentukan bobot variabel eksternal sama seperti pada penentuan bobot variabel internal, yaitu masing-masing indikator sejak dari 0,0 (yang paling tidak penting) sampai dengan 1,0 (terpenting). Bobot ini mencerminkan peran masing-masing indikator setelah dilakukan evaluasi.

Penilaian ini juga diikuti dengan pemberian bobot, yang dilakukan dengan cara merata-ratakan hasil kuesioner berdasarkan pemahaman dan kesepakatan dengan pihak manajemen perusahaan. Hasil dari penilaian dan pembobotan ini nantinya dapat digunakan dalam mencari skor (nilai tertimbang) masing-masing variabel/indikator, perhitungannya sebagaimana ketentuan yang telah dijelaskan di depan maka analisisnya disajikan pada lampiran IV.

Tabel 4.7
Nilai Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Nilai
Peluang	
Daya Beli Konsumen	3.89
Pertumbuhan Pasar	3.89
Perubahan Selera Konsumen	3.56
Struktur Persaingan	3.67
Perkembangan Teknologi	4.00
Ukuran Pasar	3.56
Pasar Terbuka Bebas	3.11
Ancaman	
Kebijakan Pemerintah	2.56
Persaingan Harga	2.78

Sumber : Data Primer diolah, 2004 (Lampiran IV)

Tabel 4.8
Bobot Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot
Peluang	
Daya Beli Konsumen	0.1234
Pertumbuhan Pasar	0.1115
Perubahan Selera Konsumen	0.1163
Struktur Persaingan	0.1015
Perkembangan Teknologi	0.1174
Ukuran Pasar	0.1083
Pasar Terbuka Bebas	0.1067
Ancaman	
Kebijakan Pemerintah	0.1098
Persaingan Harga	0.1051

Sumber : Data Primer diolah, 2004 (Lampiran IV)

4.3. Evaluasi Variabel Internal dan Eksternal

Nilai maksimal yang dicapai dalam nilai tertimbang adalah 5 (lima), yang mengidentifikasi kekuatan perusahaan yang maksimal tanpa ada sedikitpun kelemahan yang dimiliki perusahaan. Nilai terendah adalah 1 (satu), yang artinya perusahaan dalam keadaan sakit parah/terpuruk, atau perusahaan tidak memiliki kekuatan untuk bersaing. Dengan keterangan lain lingkungan bisnis memiliki

peluang bisnis yang maksimal, di mana tidak ada ancaman sedikitpun yang dapat mengganggu kelancaran bisnis.

Dalam menentukan rating tertimbangya kita dapat mengalikan nilai dengan bobot tertentu. Untuk menganalisa, maka bandingkan antara jumlah nilai tertimbang dan hasil rata-rata rating dari nilai (rating) seperti yang disajikan pada lampiran V. Evaluasinya dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 4.9
Internal Factor Evaluation Matrik (IFE)

No	Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kekuatan				
1	Pengenalan Nama	0.1127	4.5556	0.5132
2	Pelayanan	0.1185	4.5556	0.5400
3	Pengalaman di bisnis ini	0.1073	4.2222	0.4529
4	Lokasi	0.1123	3.8889	0.4367
5	Kualitas Karyawan	0.1097	3.8889	0.4265
6	Penyediaan Fasilitas	0.1097	4.1111	0.4509
7	Pemasaran dan Promosi	0.1098	4.1111	0.4515
Total Kekuatan				3.2718
Kelemahan				
8	Segmentasi Pasar	0.1074	2.8889	0.3104
9	Harga (Tarif Kamar)	0.1126	2.8889	0.3253
Total Kelemahan				0.6357
Total		1		2.6362

Sumber : Data primer diolah, 2004 (Lampiran V)

Tabel 4.10
Eksternal Factor Evaluation Matrik (EFE)

No	Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Peluang				
1	Daya Beli Konsumen	0.1234	3.89	0.4798
2	Pertumbuhan Pasar	0.1115	3.89	0.4335
3	Perubahan Selera Konsumen	0.1163	3.56	0.4136
4	Struktur Persaingan	0.1015	3.67	0.3723
5	Perkembangan Teknologi	0.1174	4.00	0.4697
6	Ukuran Pasar	0.1083	3.56	0.3850
7	Pasar Terbuka Bebas	0.1067	3.11	0.3320
Total Peluang				2.8858
Ancaman				
8	Kebijakan Pemerintah	0.1098	2.56	0.2806
9	Persaingan Harga	0.1051	2.78	0.2920
Total Ancaman				0.5725
Total		1		2.3132

Sumber : Data primer diolah, 2004 (Lampiran V)

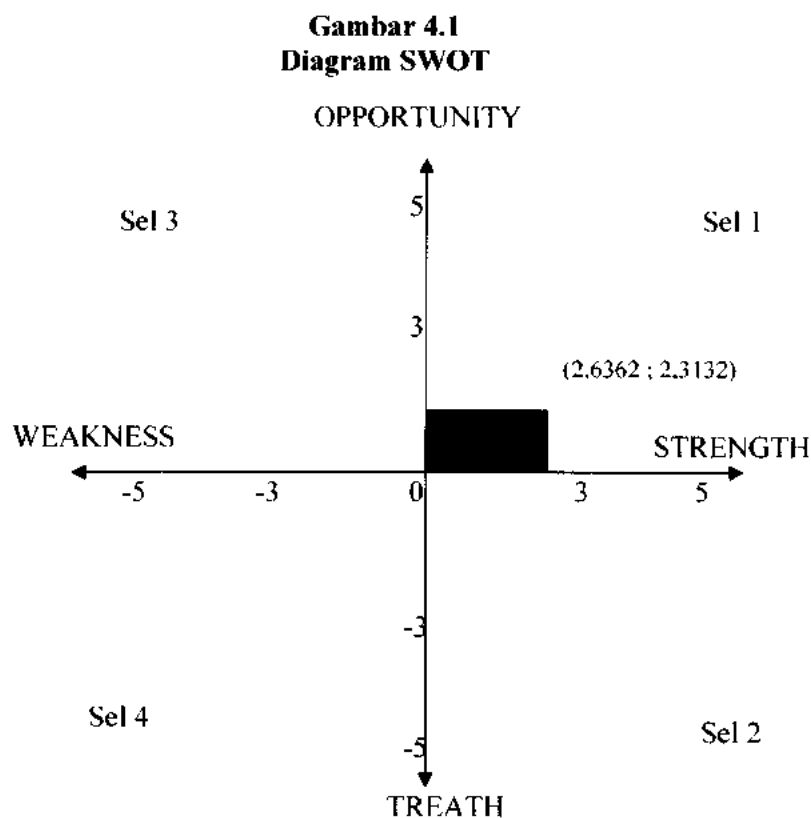
Dari evaluasi variabel internal dan eksternal, diperoleh hasil bahwa evaluasi faktor internal menunjukkan kekuatan sebesar 3,2718 dan kelemahan diperoleh skor sebesar 0,6357, sehingga secara total nilai lingkungan internal adalah 3,2718 dikurangi 0,6357 diperoleh angka sebesar 2,6362. Nilai ini merupakan titik matrik faktor internal dalam diagram SWOT. Sedangkan hasil evaluasi variabel eksternal (mengenai peluang dan ancaman yang dimiliki Hotel Quality Yogyakarta) menunjukkan bahwa peluang sebesar 2,885 dan ancaman diperoleh angka sebesar 0,5725, sehingga secara total nilai lingkungan eksternal adalah 2,885 dikurangi 0,5725 diperoleh angka 2,3132. Nilai ini merupakan titik matriks faktor eksternal dalam diagram SWOT.

4.4. Penentuan Posisi Bisnis

Berdasarkan hasil skor (nilai tertimbang) pada evaluasi faktor internal dan faktor eksternal, maka koordinat posisi Hotel Quality Yogyakarta adalah terletak pada titik 2,6362 (Faktor internal) dan pada titik 2,3132 (faktor eksternal).

Untuk batasan-batasan dalam diagram SWOT sendiri dalah terdiri dari dua sumbu yaitu horisontal (kekuatan-kelemahan) dan vertikal (peluang-ancaman). Sumbu horisontal dari skala -5 sampai 0 merupakan kelemahan dan 0 sampai 5 merupakan kekuatan. Begitu juga sumbu vertikal skala -5 sampai 0 merupakan ancaman dan 0 sampai 5 merupakan peluang.

Dengan kata lain, skor skala ≥ 0 sampai 5 merupakan kekuatan dan peluang, jika skor < 0 maka faktor tersebut merupakan kelemahan dan ancaman. Penjelasan dalam gambar adalah sebagai berikut:



Sumber: Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Tehnik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*, Cetakan III, 1998, Hal 19.

4.5. Pembahasan (Interpretasi)

4.5.1. Implikasi Strategi

Dari hasil analisis SWOT di atas (lihat gambar) terlihat bahwa perusahaan berada pada sel I yang merupakan sel agresif, artinya Hotel Quality Yogyakarta memiliki kekuatan dari lingkungan internal dan terdapat peluang dari lingkungan eksternalnya. Kondisi ini adalah kondisi yang paling menguntungkan, dimana terdapat kesesuaian antara peluang yang ada dengan kekuatan yang dimiliki. Dengan kondisi seperti ini Hotel Quality Yogyakarta harus dapat memanfaatkan peluang serta berusaha meminimalkan kelemahan dan berbagai ancaman yang ada.

Untuk pemilihan strateginya, berikut ini gambar matriks SWOT sebagai katalisator dalam kepemilikan strategi pemasaran :

Gambar 4.2
Matriks SWOT

IFAS (Faktor Internal)	STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
ETAS (Faktor Eksternal)	1) Pengenalan nama 2) Pelayanan 3) Pengalaman di bisnis ini 4) Lokasi 5) Kualitas Karyawan 6) Penyediaan Fasilitas 7) Pemasaran dan Promosi	1) Segmentasi Pasar 2) Harga (Tarif Kamar)
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
1) Daya beli konsumen 2) Pertumbuhan Pasar 3) Perubahan Selera Konsumen 4) Struktur Persaingan 5) Perkembangan Teknologi 6) Ukuran Pasar 7) Pasar terbuka bebas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengembangan pasar, dengan memanfaatkan daya beli konsumen, pertumbuhan pasar, ukuran pasar dan peluang memasuki pasar terbuka bebas. ▪ Mempertahankan kualitas karyawan yang ada, citra nama yang baik, fasilitas yang ditawarkan untuk mempertahankan market share. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mampu mengidentifikasi segment pasar, sehingga pelanggan yang diperoleh tidak hanya sebatas pada kelompok tertentu saja tetapi menyeluruh pada setiap segmen yang ada. ▪ Mengadakan strategi kebijakan harga (<i>pricing strategy</i>) dengan memanfaatkan daya beli konsumen, struktur persaingan.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengadakan pemasaran dan promosi yang efektif dengan memanfaatkan perkembangan teknologi. 	
<p>TREATHS (D)</p> <p>1) Kebijakan Pemerintah 2) Persaingan Harga</p>	<p>STRATEGI ST</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingkatkan dalam upaya memperkenalkan nama Hotel Quality sebagai hotel yang berkualitas dan memberi jaminan keamanan karena kebijakan pemerintah yang belum memberikan kepercayaan bagi masyarakat internasional, akan keamanan warganya ketika berkunjung / berlibur di Indonesia ▪ Menentukan harga (tarif kamar) yang tepat dengan memanfaatkan kekuatan internalnya. 	<p>STRATEGI WT</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus pada usaha memperkuat posisi organisasi untuk menghadapi ancaman yang timbul dari pesaing.

Sumber: Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*, Cetakan III, 1998, Hal 31.

4.5.2. Rekomendasi Strategi

a. Strategi S-O (Strengths – Opportunities)

Dalam strategi S-O perusahaan mendukung strategi agresif yaitu meraih peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki. Dalam kasus ini Hotel Quality dapat melakukan :

- Pengembangan pasar yaitu dengan menambah segmen pasar yang benar-benar baru dengan memanfaatkan peluang daya beli konsumen, pertumbuhan pasar, perubahan selera konsumen, struktur persaingan, ukuran pasar, dan pasar terbuka bebas
- Mempertahankan market share dengan menggunakan kekuatan internalnya (pengenalan nama, pelayanan, pengalaman di bisnis ini, lokasi, kualitas karyawan, penyediaan fasilitas)
- Mengadakan pemasaran dan promosi yang efektif dengan memanfaatkan perkembangan teknologi., melalui: internet, televisi, radio, majalah, koran, dan lain-lain.

b. Strategi S-T

Pada strategi ini perusahaan menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman (persaingan harga dan kebijakan pemerintah) yang ada. Strategi yang dapat digunakan untuk mengatasi ancaman tersebut adalah :

- Meningkatkan promosi terhadap pengenalan nama hotel di pasar Internasional bahwa Yogyakarta merupakan kota yang paling aman diantara kota-kota di Indonesia, sehingga kepercayaan masyarakat

internasional untuk datang dan berlibur di Kota Yogyakarta akan semakin tinggi

- Menentukan harga (tarif kamar) yang tepat dengan yang sesuai dengan kekuatan internalnya sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis. Dalam menentukan harga harus dilakukan secara seksama dan hati-hati dengan mempertimbangkan beberapa faktor selain kompetisi, seperti : biaya, inflasi, penyusutan, pajak, dan sebagainya.

c. Strategi W-O

Pada strategi ini perusahaan memanfaatkan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada. Kelemahan yang dimiliki Hotel Quality Yogyakarta yaitu kurang mampu mengidentifikasi segmen pasar lain yang dapat dimasuki dan persaingan harga. Untuk itu strategi yang tepat adalah :

- mengidentifikasi konsumen kedalam segmen pasar baik segmen geografik, segmen demografik dan segmen psikografik.
- Selain itu perusahaan harus memperbaiki kebijakan harga yang telah ditetapkan selama ini dengan mengevaluasi kembali ketetapan harga tersebut dengan memberikan diskon-diskon khusus kepada pelanggan hotel, seperti : perusahaan-perusahaan besar, group leaders, meeting planners, tour operator, dan setiap tamu yang potensial dapat mendatangkan keuntungan.

d. Strategi W-T

Pada strategi ini perusahaan mengatasi ancaman yang muncul seraya menutupi kelemahan yang dihadapi perusahaan. Strategi yang digunakan adalah :

- untuk menghadapi ancaman yang timbul dari pesaing, dengan memperkuat posisi perusahaan.

Strategi yang dapat dilakukan Hotel Quality berdasarkan Matriks SWOT adalah strategi S-O. Karena dari hasil analisis peta/grafik SWOT diketahui bahwa Hotel Quality berada di kuadran I, yang berarti Hotel Quality memiliki kekuatan dan peluang yang besar untuk mengembangkan usahanya di bisnis perhotelan. Dengan menerapkan strategi S-O ini, Hotel Quality dapat memanfaatkan seluruh kekuatan dan peluangnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah di bahas pada bab sebelumnya, maka berikut ini beberapa kesimpulan yang dapat ditarik antara lain:

1. Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS) dan Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS) dapat disimpulkan bahwa Hotel Quality Yogyakarta memiliki :
 - Kekuatan: pengenalan nama, pelayanan, pengalaman di bisnis ini, lokasi, kualitas karyawan , penyediaan fasilitas, pemasaran dan promosi.
 - Kelemahan: segmentasi pasar, dan harga (tarif) kamar.
 - Peluang: daya beli konsumen, pertumbuhan pasar, perubahan selera konsumen, struktur persaingan, perkembangan teknologi, ukuran pasar, pasar terbuka bebas.
 - Ancaman: kebijakan pemerintah dan persaingan harga.
2. Dari hasil evaluasi mengenai kekuatan dan kelemahan Hotel Quality Yogyakarta diperoleh kesimpulan bahwa kekuatan yang dimiliki sebesar 3,3183 dan kelemahan sebesar 0,5772 sehingga selisihnya (sebagai variabel internal) diperoleh sebesar 2,6362. Sedangkan dari sisi ancaman dan peluang diperoleh kesimpulan bahwa ancaman yang dimiliki sebesar 0,5117 dan peluang sebesar 2,9452, sehingga selisihnya (sebagai variabel eksternal)

sebesar 2,3132. Dari data tersebut dan berdasarkan peta/grafik SWOT dapat ditarik kesimpulan posisi bisnis Hotel Quality Yogyakarta terletak pada kuadran I. Kuadran I ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang dengan cara strategi agresif (*growth oriented strategi*)

3. Strategi yang dapat dilakukan Hotel Quality Yogyakarta untuk mengembangkan usahanya adalah menerapkan Strategi S-O (Strengths – Opportunities)

Dalam strategi S-O perusahaan mendukung strategi agresif yaitu meraih peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki.

Dalam kasus ini Hotel Quality dapat melakukan :

- Pengembangan pasar yaitu dengan menambah segmen pasar yang benar-benar baru dengan memanfaatkan peluang daya beli konsumen, pertumbuhan pasar, perubahan selera konsumen, struktur persaingan, ukuran pasar, dan pasar terbuka bebas
- Mempertahankan market share dengan menggunakan kekuatan internalnya (pengenalan nama, pelayanan, pengalaman di bisnis ini, lokasi, kualitas karyawan, penyediaan fasilitas)
- Mengadakan pemasaran dan promosi yang efektif dengan memanfaatkan perkembangan teknologi., melalui: internet, televisi, radio, majalah, koran, dan lain-lain.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, penulis memberikan saran yang dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan Hotel Quality Yogyakarta dalam menentukan kebijakannya:

1. Hotel Quality Yogyakarta harus memiliki kebijakan penentuan harga karena kebijakan penentuan harga ini merupakan kelemahan dan ancaman bagi perusahaan. Salah satu strateginya adalah memberlakukan harga dengan kurs rupiah, dengan memberikan diskon tertentu kepada pelanggan seperti contohnya memberi potongan harga bagi pelanggan yang sudah menginap sekian kali di Hotel Quality Yogyakarta.
2. Kepuasan tamu dapat dicapai melalui produk yang ditawarkan, oleh karena itu Hotel Quality Yogyakarta harus dapat melakukan pengembangan produk-produknya dengan cara memodifikasi dan menambah variasi produk. Contohnya mencoba menawarkan produk kamar suite bagi segmen kelas ekonomi menengah atas, yang tentu saja fasilitas serta harganya disesuaikan.
3. Untuk lebih meningkatkan volume penjualan produknya, Hotel Quality Yogyakarta dapat melakukan :
 - In-house selling, yaitu melakukan tindakan mempengaruhi para tamu hotel untuk mau membeli produk yang telah disediakan hotel dengan memberikan informasi tentang variasi produk. In-hose selling dapat dilakukan oleh setiap karyawan hotel, contohnya:

petugas penyaji makanan (*waiter*). Mereka dapat membujuk atau menawarkan kepada tamu yang makan di restoran makanan penutup (*dessert*) setelah tamu selesai makan.

- Memperbanyak mengadakan kegiatan-kegiatan khusus dengan memanfaatkan momentum-momentum yang ada seperti liburan, hari-hari besar.
4. Menjalinkan hubungan kerjasama yang lebih luas dengan berbagai pihak yang dapat saling menguntungkan seperti: agen-agen travel, maskapai-maskapai penerbangan.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Usmara. (2003). *Implementasi Manajemen Strategik Kebijakan dan Proses*. Cetakan I. Amara Books.
- Freddy Rangkuti. (2002). *Analisis SWOT Tehnik Membedah Kasus Bisnis : Reorientasi, Konsep Perencanaan Strategi untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- J, David Hunger & Thomas L. Wheelen (terj.) (1996). *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- J Supranto. (1997). *Metode Riset*. Edisi VI/Revisi. Cetakan I. Jakarta: Rineka Cipta.
- Oka A Yoeti, Drs, MBA. (1999). *Strategi Pemasaran Hotel*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Philip Kotler, Swee Hoon Ang, Siew Meng Leong, dan Chin Tiong Tan (terj.) (2000). *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia*. Edisi I Cetakan I. Yogyakarta: Andi Offset.
- R. A. Supriyono Drs, S. U. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. Edisi I.
- Sri Wahyudi. *Manajemen Strategi: Pengantar Cara Berpikir Strategi*. Cetakan I. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Suwarsono. (2002). *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*. Edisi III. Cetakan I. Yogyakarta: AMP YKPN.

LAMPIRAN

LAMPIRAN I

Kuesioner

**Kepada Yth.
Bapak/Ibu Pimpinan
HOTEL QUALITY YOGYAKARTA.
Di Yogyakarta.**

Dengan Hormat,

Dalam rangka menyusun skripsi dengan judul: Analisis Strategi Bersaing Pada Hotel Quality Di Yogyakarta, penyusun sangat memerlukan beberapa informasi mengenai perusahaan yang Bapak/Ibu kelola. Oleh karena itu, penyusun mohon Anda berkenan memberikan informasi yang diperlukan, dengan menjawab pertanyaan seperti yang terlampir.

Informasi yang Anda berikan sangat berarti bagi penyusunan skripsi untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1. Informasi yang Anda berikan semata-mata untuk tujuan penelitian ilmiah sebagai data penyusunan skripsi dan tidak akan dipergunakan untuk kepentingan yang lain.

Atas kesediaan Bapak/Ibu dalam memberikan informasi, penyusun mengucapkan terima kasih.

Homat saya,

Errien. Donna. Aslidya

Daftar Pertanyaan

A. Pendapat Manajemen mengenai penilaian variabel internal dan eksternal perusahaan.

Petunjuk pengisian:

Berilah tanda silang (x) pada jawaban yang sesuai.

STB = Sangat Tidak Baik

TB = Tidak Baik

N = Netral

B = Baik

SB = Sangat Baik

1. Bagaimana pendapat Anda mengenai penilaian variabel internal berikut ini yang relevan dengan perusahaan Anda?

Variabel Internal	STB	TB	N	B	SB
Pengenalan Nama					
Pelayanan					
Segmentasi Pasar					
Pengalaman di Bisnis ini					
Lokasi					
Kualitas Karyawan					
Penyediaan Fasilitas					
Pemasaran dan Promosi					
Harga (Tarif kamar)					

2. Bagaimana pendapat Anda mengenai penilaian variabel Eksternal berikut ini yang relevan dengan perusahaan Anda?

Variabel Eksternal	STB	TB	N	B	SB
Daya beli konsumen					
Kebijakan pemerintah					
Pertumbuhan pasar					
Perubahan selera konsumen					
Struktur persaingan					
Persaingan harga					
Perkembangan teknologi					
Ukuran pasar					
Hambatan memasuki pasar					

B. Pendapat Manajemen mengenai penentuan bobot variabel internal dan eksternal perusahaan.

Petunjuk pengisian:

Berilah tanda silang (x) pada jawaban yang sesuai.

STP = Sangat Tidak Penting

TP = Tidak Penting

N = Netral

P = Penting

SP = Sangat Penting

1. Bagaimana pendapat Anda mengenai penentuan bobot variabel internal berikut ini yang relevan dengan perusahaan Anda?

Variabel Internal	STP	TP	N	P	SP
Pengenalan Nama					
Pelayanan					
Segmentasi Pasar					
Pengalaman di Bisnis ini					
Lokasi					
Kualitas Karyawan					
Penyediaan Fasilitas					
Pemasaran dan Promosi					
Harga (Tarif kamar)					

2. Bagaimana pendapat Anda mengenai penentuan bobot variabel Eksternal berikut ini yang relevan dengan perusahaan Anda?

Variabel Eksternal	STP	TP	N	P	SP
Daya beli konsumen					
Kebijakan pemerintah					
Pertumbuhan pasar					
Perubahan selera konsumen					
Struktur persaingan					
Persaingan harga					
Perkembangan teknologi					
Ukuran pasar					
Hambatan memasuki pasar					

LAMPIRAN II

Nilai dan Bobot Variabel Internal

Penilaian Pengaruh Variabel Internal HOTEL QUALITY

No	Variabel Internal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Rata-rata Nilai
1	Pengenalan Nama	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4.56
2	Pelayanan	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4.56
3	Segmentasi Pasar	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2.89
4	Pengalaman di bisnis ini	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4.22
5	Lokasi	3	4	4	4	4	3	5	4	4	3.89
6	Kualitas Karyawan	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3.89
7	Penyediaan Fasilitas	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4.11
8	Pemasaran dan Promosi	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4.11
9	Harga (Tarif Kamar)	3	3	4	3	3	2	3	3	2	2.89

LAMPIRAN III

Nilai dan Bobot Eksternal

Penilaian Pengaruh Variabel Eksternal HOTEL QUALITY

No	Variabel Eksternal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Rata-rata Nilai
1	Daya Beli Konsumen	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3.89
2	Kebijakan Pemerintah	3	3	2	1	3	3	3	2	3	2.56
3	Pertumbuhan Pasar	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.89
4	Perubahan Selera Konsumen	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3.56
5	Struktur Persaingan	3	3	5	4	3	4	3	4	4	3.67
6	Persaingan Harga	2	3	3	2	3	3	3	4	2	2.78
7	Perkembangan Teknologi	4	4	5	2	3	4	4	5	5	4.00
8	Ukuran Pasar	3	4	4	2	4	4	3	4	4	3.56
9	Pasar Terbuka Bebas	3	3	4	3	3	4	1	4	3	3.11

LAMPIRAN IV

**Nilai Rata-Rata Tertimbang Variabel
Internal dan Eksternal**

LAMPIRAN IV
NILAI RATA-RATA TERTIMBANG VARIABEL EKSTERNAL

No	Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Peluang				
1	Daya Beli Konsumen	0.1234	3.89	0.4798
2	Pertumbuhan Pasar	0.1115	3.89	0.4335
3	Perubahan Selera Konsumen	0.1163	3.56	0.4136
4	Struktur Persaingan	0.1015	3.67	0.3723
5	Perkembangan Teknologi	0.1174	4.00	0.4697
6	Ukuran Pasar	0.1083	3.56	0.3850
7	Pasar Terbuka Bebas	0.1067	3.11	0.3320
Total Peluang				2.8858
Ancaman				
8	Kebijakan Pemerintah	0.1098	2.56	0.2806
9	Persaingan Harga	0.1051	2.78	0.2920
Total Ancaman				0.5725
Total		1		2.3132

NILAI RATA-RATA TERTIMBANG VARIABEL INTERNAL

No	Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kekuatan				
1	Pengenalan Nama	0.1127	4.5556	0.5132
2	Pelayanan	0.1185	4.5556	0.5400
3	Pengalaman di bisnis ini	0.1073	4.2222	0.4529
4	Lokasi	0.1123	3.8889	0.4367
5	Kualitas Karyawan	0.1097	3.8889	0.4265
6	Penyediaan Fasilitas	0.1097	4.1111	0.4509
7	Pemasaran dan Promosi	0.1098	4.1111	0.4515
Total Kekuatan				3.2718
Kelemahan				
8	Segmentasi Pasar	0.1074	2.8889	0.3104
9	Harga (Tarif Kamar)	0.1126	2.8889	0.3253
Total Kelemahan				0.6357
Total		1		2.6362

LAMPIRAN V

Surat Keterangan Penelitian



SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa:

Nama : **Errien Donna Aslidya**
NIM : **00311232**
Jurusan : **Manajemen**
Fakultas : **Ekonomi**
Universitas : **Universitas Islam Indonesia**

Telah menyusun sebuah Laporan Penelitian pada Front Office Department di Quality Hotel Yogyakarta dari bulan Januari sampai dengan April 2004 dengan mengambil judul "*ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA HOTEL QUALITY DI YOGYAKARTA*".

Demikian surat keterangan ini kami buat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 20 April 2004



Ekanti Pertiwi
Training Manager