

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Memasuki abad ke 21, kepariwisataan Indonesia dituntut mampu mengadaptasi diri terhadap perkembangan yang akan terjadi pada skala nasional, regional dan internasional. Kemajuan teknologi dan informasi serta kemudahan birokrasi yang ditawarkan pemerintah sangat mendorong makin berkembangnya industri kepariwisataan di Indonesia. Menurut Mamparanggeng (1999) keberhasilan pembangunan kepariwisataan Indonesia pada dasarnya ditentukan oleh tiga pilar utama yaitu:

1. Keberhasilan dalam pengembangan produk dan fasilitas penunjang kepariwisataan.
2. Keberhasilan dalam pemasaran.
3. Keberhasilan menciptakan sumber daya manusia dengan wawasan kepariwisataan

Secara Nasional sektor kepariwisataan menunjukkan perkembangan yang pesat selama dekade 1990-1996, antara lain dapat terlihat dari perkembangan berbagai sarana dan fasilitas penunjang kepariwisataan Indonesia, termasuk pembangunan hotel-hotel baru dan dibukanya 23 bandara se-Indonesia sebagai pintu masuk wisatawan. Menurut data Biro Pusat Statistik, kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia periode tahun 1992-1996 ditunjukkan pada tabel I dibawah ini.

Tabel I. Tabel data wisatawan mancanegara berdasarkan Kewarganegaraan

Negara	1992	1993	1994	1995	1996
Asia Pasifik	2.250.242	2.578.444	2.803.582	3.166.899	3.838.818
Amerika	166.798	162.295	235.544	256.336	316.612
Erropa	629.813	632.369	917.490	826.421	844.675
Afrika	17.308	30.030	49.696	74.573	34.367
Total	3.064.161	3.403.138	4.006.312	4.324.229	5.034.472

Sumber: Biro Pusat Statistik, data wisatawan berdasarkan kewarganegaraan, 1997

Pertumbuhan pasar yang sangat prospektif bagi kepariwisataan Indonesia pada periode 1992-1996 merupakan faktor yang menarik bagi investor untuk menanamkan modalnya di bisnis perhotelan. Hotel merupakan salah satu unsur penunjang pariwisata yang mempunyai peranan penting dalam memberi pelayanan dan penyediaan fasilitas bagi wisatawan. Oleh karena itu hotel dengan berbagai keunikannya harus mampu memenuhi kebutuhan wisatawan sejalan dengan makin meningkatnya arus wisatawan domestik dan mancanegara (Mulahela, 1998).

Pada tahun 1991, Indonesia telah mempunyai hotel berbintang sebanyak 467 dengan 42.114 kamar hunian, dan pada tahun 1994 mengalami peningkatan menjadi 624 hotel dengan 59.091 kamar hunian. Hal ini menunjukkan kenaikan jumlah hotel sebesar 40,31% dalam jangka waktu 3 tahun (BPS,1997), tetapi sayang sekali keberhasilan dunia kepariwisataan pada periode 1992-1996 tidak dapat dipertahankan pada periode berikutnya. Keadaan ini disebabkan karena pada awal tahun 1997 bangsa Indonesia terkena dampak krisis ekonomi yang cukup parah.

Berdasarkan data dari Biro Pusat Statistik pada tahun 1997 jumlah hotel berbintang yang ada di Indonesia sebanyak 797 buah hotel dengan 31.368 kamar hunian. Data tersebut menunjukkan bahwa walaupun jumlah hotel berbintang bertambah, tetapi pada kenyataannya jumlah kamar hunian cenderung mengalami penurunan. Keadaan tersebut diperparah dengan terjadinya kerusuhan dan penjarahan yang terjadi pada awal 1998, dampak kerusuhan dan aksi penjarahan yang dilakukan pada pertengahan Mei 1998 ternyata mengundang persepsi buruk wisatawan mancanegara terhadap Indonesia. Keadaan ini berlanjut dengan makin merosotnya kunjungan wisatawan mancanegara ke daerah wisata di Indonesia. Akibatnya sektor ekonomi informal mengalami kemerosotan, karena pariwisata memberikan *multiplier effect* bagi dunia

kepariwisataan di Indonesia (GPPI dan Delicom, 1998). Kedaan semacam ini bila dibiarkan akan menyebabkan iklim yang kurang kondusif terhadap perkembangan sektor pariwisata dan sektor pendukung pariwisata lainnya. Seperti diketahui, salah satu prasyarat terpenting dalam perkembangan sektor pariwisata adalah citra positif menyangkut kondisi keamanan dan kenyamanan Indonesia di mata wisatawan mancanegara (Soenaryo, 1998).

Kedaan semacam ini juga dialami oleh Yogyakarta, sebagai salah satu tujuan wisata budaya di Indonesia, dampak krisis ekonomi sangat terasa. Sektor pariwisata yang merupakan penyumbang pendapatan daerah yang terbesar bagi daerah Istimewa Yogyakarta mengalami penurunan yang tajam. Berdasarkan data yang diperoleh dari Biro Pusat Statistik dapat dilihat dalam tabel 2 penurunan jumlah wisatawan mancanegara yang menginap di hotel berbintang dan melati di Daerah Istimewa Yogyakarta dan besarnya devisa yang diperoleh dari sektor ini pada periode tahun 1993-1998.

Tabel II. Tabel jumlah wisatawan dan devisa yang disumbangkan pendapatan DIY

Keterangan	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Jumlah wisman	299.433	323.194	344.265	351.542	277.847	87.960
Juml. Devisa	398.658	478.526	522.834	630.796	214.283	97.590

Sumber: Deparpostel DIY, 1997

Berdasarkan data di atas, penurunan kunjungan wisata yang sangat besar terjadi pada periode tahun 1997, jumlah kunjungan wisatawan ke DIY berkurang lebih dari setengahnya dibanding pada periode sebelumnya. Kedaan ini makin diperparah dengan terdepresiasinya rupiah terhadap kurs dolar, posisi tingkat hunian hotel mengalami penurunan hampir 78 %, persaingan makin berat, everage room rate makin rendah, gross operating provide yang rendah yang diikuti naiknya biaya operasi hotel dan kenaikan pajak yang hampir 205% makin

membuat sektor ini makin terpuruk. Keadaan inilah yang mendorong sektor ini melakukan efisiensi dan penghematan terhadap pengeluaran mereka (Parikesit dan Trisnadi, 1997)

Perhotelan sebagai salah satu pendukung sektor pariwisata yang paling parah terpengaruh oleh dampak krisis ekonomi. Selain makin berkurangnya tingkat hunian kamar mereka yang berakibat langsung pada pendapatan mereka, juga makin banyak bermunculan hotel-hotel baru yang mengakibatkan makin tingginya persaingan. Berdasarkan pada keadaan tersebut Hotel Mendut, sebagai salah satu hotel berbintang tiga yang berlokasi di sentra bisnis pariwisata di Daerah Istimewa Yogyakarta, agar dapat tetap bertahan dan mampu memenangkan persaingan, Hotel Mendut berupaya untuk memahami keinginan dan trend dari pasar, pihak manajemen sadar bahwa perencanaan strategi yang tepat dengan memperhatikan aspek-aspek internal (terkendali) dan eksternal (tak terkendali) sangatlah penting. Manajemen hotel mendut berupaya agar tiap keputusan yang diambil dalam implementasi strategi perusahaan harus diarahkan untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Seiring dengan cepatnya perubahan-perubahan yang terjadi dilingkungan bisnis perhotelan, strategi yang diterapkan oleh manajemen mempunyai peranan penting dalam menentukan arah dan langkah kebijaksanaan dalam mengelola sumberdaya yang dimiliki dan menghadapi pesaing-pesaing yang selalu mengancam kedudukan perusahaan.

Mengingat pentingnya peranan strategi menghadapi ancaman pesaing dan keadaan ketidak pastian yang diakibatkan oleh krisis moneter yang terjadi di Indonesia khususnya yang menimpa dunia perhotelan, maka dalam penulisan tesis ini penulis mengambil judul **“Analisis Strategi Bersaing Pada Hotel Mendut Yogyakarta Dalam Menghadapi Krisis Moneter Di Indonesia”**

B. Perumusan masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penulisan tesis ini, dapat dikemukakan pokok permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi yang di terapkan bersaing yang selama ini telah dilaksanakan agar dapat tetap bertahan di dalam persaingan dunia perhotelan yang semakin keras ini ?
2. Apakah strategi bersaing yang ditetapkan itu sudah tepat seiring dengan kondisi krisis ?

C. Batasan masalah

1. Penelitian dilakukan di Hotel Mendut Yogyakarta.
2. Fasilitas dan sarana yang disajikan di hotel mendut dalam penentuan strategi bersaing adalah fasilitas dan sarana standar yang harus dimiliki oleh hotel berbintang tiga, yang mengacu kepada keputusan menteri Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi Republik Indonesia No. KM 37/PW/304 MPPT- 86 tentang peraturan usaha dan penggolongan hotel.
3. Menurut Fredy Rangkuti (1997) proses analisis strategi bersaing yang dilakukan dipersepsikan sebagai keunggulan kompetitif perusahaan (dalam hal ini Hotel mendut) yang didasarkan pada sumberdaya yang dimiliki perusahaan dalam mempengaruhi konsumen.
4. Metode penelitian yang digunakan dalam proses analisis strategi bersaing yang diterapkan (oleh hotel Mendut) berdasarkan pada pendekatan Kualitatif dan kuantitatif (Porter, 1980)

D. Tujuan Penulisan

Sesuai dengan permasalahan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis strategi bersaing yang diterapkan oleh Hotel Mendut agar dapat tetap bertahan dalam menghadapi masa krisis dan bagaimana strategi bersaing yang diterapkan mampu meningkatkan posisi Hotel Mendut dalam persaingan.
2. Menganalisis apakah strategi bersaing yang ditetapkan itu apakah sudah tepat seiring dengan kondisi di masa krisis ini.
3. Menganalisis dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Hotel Mendut.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan strategi bersaing yang diterapkan oleh Hotel Mendut agar tetap bertahan dalam masa krisis.

2. Bagi Penulis

Diharapkan dapat menambah kemampuan dan ketrampilan dalam menganalisis suatu masalah, serta sekaligus dapat menerapkan dan mengevaluasi teori yang telah diterima pada kondisi yang nyata.

3. Bagi Pembaca

Bagi pembaca pada umumnya dan manajer perhotelan pada khususnya diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan mengenai strategi bersaing serta penerapannya di dalam masa krisis saat ini.

F. Metodologi Penelitian

Dalam penulisan tesis ini, penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif yang menyajikan informasi dan perhitungan yang bertujuan agar fenomena sosial yang ada saat ini dapat disajikan dengan sistematis dan angka-angka pendukung sehingga diperoleh suatu gambaran mengenai keadaan yang diteliti sebagaimana adanya (Porter, 1980).

- Metoda pengumpulan data yang digunakan meliputi:

1. Studi Pustaka

Data ini diperoleh melalui studi kepustakaan dengan literatur yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti untuk memperoleh dasar serta pedoman yang dapat mendukung sebagai landasan teori yang akan digunakan dalam melakukan pembahasan.

2. Studi lapangan

Penulis mengumpulkan data yang relevan dengan masalah yang akan diteliti, baik dari perusahaan maupun dari sumber lainnya, yaitu dari Hotel Mendut.

- Pengumpulan data dilakukan dengan cara:

1. Observasi perusahaan

Mengadakan pengamatan langsung terhadap kegiatan di perusahaan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai masalah yang diteliti.

2. Interview

Dengan jalan melakukan wawancara (mengajukan pertanyaan) secara langsung dengan pihak manajemen Hotel Mendut, dengan tujuan untuk mendapatkan data-data sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan.

G. Metoda Analisis Data

1. Analisis SWOT

Merupakan suatu analisis yang bertujuan untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan. Dari hasil analisis ini diharapkan dapat membantu merumuskan suatu strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan guna mengimbangi strategi yang diterapkan pesaingnya yang juga melayani konsumen sasaran yang sama. Agar berhasil selangkah lebih maju, perusahaan harus merumuskan strategi-strategi yang dapat memperkuat keberadaannya dibandingkan dengan posisi para pesaingnya (Hunger, 1995).

- **IFAS Matrik (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*)**

Faktor Internal yang dianalisis berdasarkan pendekatan fungsional yang dapat dilihat pada berbagai fungsi bisnis yang ada dan dikerjakan dalam perusahaan antarlain:

- a. Struktur organisasi perusahaan
- b. Pemasaran
- c. Sumber daya perusahaan
- d. Budaya perusahaan
- e. Fungsi lain yang dianggap penting

Tahap analisis IFAS (Rangkuti, 1999)

- a. Susun 5 sampai dengan 10 kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan.
- b. Pemberian bobot, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting)
- c. Menghitung nilai rating untuk tiap-tiap faktor, dengan memberikan skala 4 (*outstanding*) sampai dengan 1(*poor*).
- d. hitung jumlah skor pembobotan, dan proses analisis

- **EFAS Matrik (Eksternal Strategic Factor Analisis Summary)**

Faktor eksternal yang dianalisis meliputi:

- Analisis pasar
- Analisis kompetitor
- Analisis pemasok
- Analisis pemerintah

Tahap analisis IFAS (Rangkuti, 1999)

- Susun 5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman bagi perusahaan.
- Pemberian bobot, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting)
- Menghitung nilai rating untuk tiap-tiap faktor, dengan memberikan skala 4 (*outstanding*) sampai dengan 1(*poor*).
- Hitung jumlah skor pembobotan, proses analisis.

Tabel III. Tabel Kombinasi IFAS dan EFAS (Matrik SWOT)

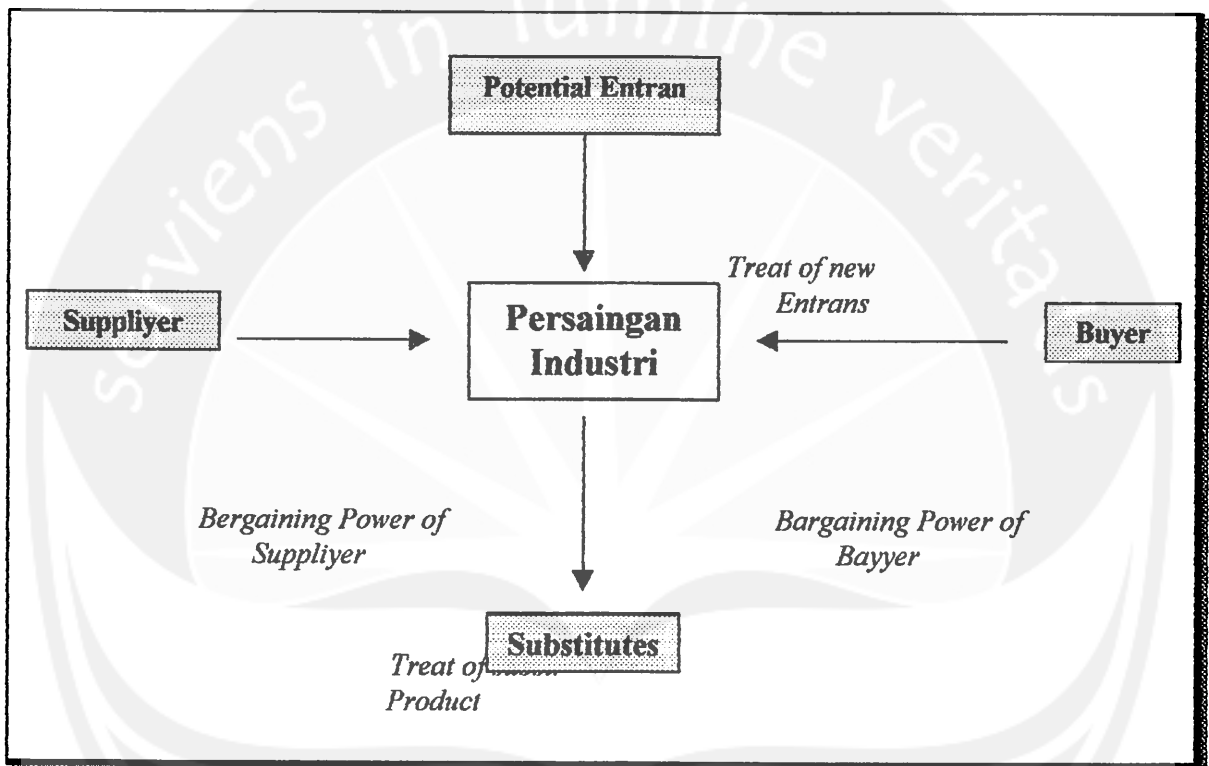
EFAS	IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
	OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
	Tentukan 5-10 Faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
	THREATS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
	Tentukan 5-10 Faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Analisis SWOT Teknik pembedahan kasus bisnis (Rangkuti, 1999)

2. Analisis Corporate

Seperti yang dikemukakan oleh Porter (1985) bahwa dalam suatu industri terdapat lima kekuatan persaingan, yaitu bagaimana mengantisipasi tindakan persaingan dalam bidang industri, pihak pemasok, produk pengganti, pendatang baru serta sikap konsumen (Porter, 1985). Berikut digambarkan dalam analisis dalam struktur industri.

Gambar 1. Diagram forces driving industry competition.



H. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Berisi tentang usulan penelitian yang meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, metode analisis data dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Berisi tentang pengertian strategi dan manajemen strategi, proses manajemen strategi, pengertian strategi bersaing, strategi kontrol, level dalam manajemen strategi dan analisis SWOT

BAB III : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Berisi tentang kondisi industri perhotelan dan kondisi perusahaan saat ini, yang meliputi lokasi hotel, data umum hotel, struktur organisasi, jenis-jenis jasa pelayanan, keberadaan sumber daya manusia dll.

BAB IV : DATA DAN ANALISIS

Data yang diperoleh dianalisis untuk pembuatan usulan, pengembangan strategi korporat yang diterapkan Hotel Mendut, yang disesuaikan dengan kondisi eksternal dan internal. Analisis data dengan menggunakan SWOT dan identifikasi strategi korporat dengan menganalisis lima kekuatan pesaing.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Dari analisis yang dilakukan akan didapat kesimpulan tentang strategi yang dijalankan oleh perusahaan dan akan diberikan saran-saran untuk penerapan pengembangan strategi yang disesuaikan dengan lingkungan bisnis dan keadaan krisis yang terjadi.