

## **BAB I**

### **Pendahuluan**

#### **1.1. Latar Belakang**

Dewasa ini bisnis perhotelan semakin tumbuh dan berkembang di Indonesia. Di banyak daerah jumlah tujuan pariwisata dan hotel semakin bertambah. Tapi kondisi negara Indonesia yang akhir-akhir ini tidak menentu, mampu mempengaruhi kunjungan wisatawan asing maupun domestik yaitu turunnya jumlah wisatawan yang berkunjung, yang pada akhirnya mempengaruhi juga tingkat hunian pada hotel yang ada. Begitu juga dengan semakin banyaknya hotel-hotel yang dibangun di berbagai daerah termasuk Yogyakarta akan menimbulkan kompetisi yang semakin meningkat diantara hotel-hotel tersebut. Hal ini merupakan permasalahan yang saat ini dihadapi oleh para pelaku pariwisata khususnya di bidang perhotelan.

Hal lainnya adalah adanya era globalisasi yang memungkinkan semakin banyaknya jaringan hotel internasional yang dapat beroperasi di Indonesia, yang ditandai dengan banyaknya hotel-hotel baru yang berdiri dengan menawarkan berbagai fasilitas dan kemewahan yang dapat memberikan kepuasan yang lebih kepada para konsumennya.

Maka dari itu setiap hotel dituntut untuk mampu memanfaatkan berbagai peluang yang ada, seperti memberikan atau menawarkan jasa yang lebih baik lagi atau berkualitas tinggi dengan harga yang pantas dan bersaing, pelayanan yang lebih baik lagi dan memuaskan dibanding para

pesaingnya, sehingga konsumen menjadi lebih puas dan dapat meningkatkan loyalitas konsumen terhadap hotel.

Dalam perkembangannya pihak hotel harus mampu bersaing agar dapat mempertahankan usahannya (*survive*), juga menghadapi peningkatan biaya operasional sebagai akibat dari kenaikan biaya listrik dan BBM, serta persaingan dalam memperebutkan konsumen yang semakin meningkat. Pada dasarnya setiap konsumen mengharapkan kepuasan dari hotel tempat dimana mereka menginap. Disinilah pemasaran hotel mempunyai peranan yang penting, yaitu bukan hanya untuk menarik minat konsumen untuk menginap tapi juga dapat mengerti apa yang menjadi dari keinginan dan kebutuhan konsumen tersebut.

Dalam dunia bisnis perhotelan selalu ada persaingan antara pelaku bisnis yang satu dengan pelaku bisnis yang lainnya, hal ini merupakan sesuatu yang wajar. Karena persaingan harus dihadapi oleh setiap perusahaan dengan tujuan untuk memperoleh laba dan meningkatkan kepuasan konsumen. Dengan adanya persaingan, perusahaan juga akan lebih kreatif dan dinamis dalam menyusun dan menetapkan strategi-strategi yang terbaik dalam rangka memenangkan persaingan ataupun bertahan dari serangan para pesaingnya.

Yogyakarta yang merupakan salah satu kota tujuan wisata bagi wisatawan mancanegara maupun wisatawan domestik, tentu terus berusaha mengembangkan diri dan mengantisipasi perkembangan dunia pariwisata saat ini. Dimana hotel merupakan salah satu penunjang

pariwisata di Yogyakarta yang sangat dibutuhkan, maka saat ini semakin banyak hotel yang beroperasi dari yang berbintang sampai hotel-hotel melati dan penginapan. Hal ini tentu saja mengakibatkan timbulnya persaingan yang ketat dalam memperebutkan konsumen dan pasar yang semakin kompetitif saat ini.

Hotel Batik Yogyakarta merupakan salah satu hotel yang beroperasi di Yogyakarta sejak tahun 1990, tentu melihat perkembangan persaingan ini, maka pihak hotel harus dikelola dengan baik dan mampu bersaing supaya menjadikannya usaha yang menguntungkan. Pihak hotel juga harus berupaya untuk mengetahui dan memahami keinginan serta kebutuhan dari konsumen, serta pihak manajemen harus sadar bahwa perencanaan strategi bisnis yang tepat yaitu memperhatikan aspek-aspek internal (dapat dikendalikan) dan eksternal (tidak dapat dikendalikan) sangatlah penting. Perusahaan juga harus memperhatikan keunggulan bersaingnya dan jeli dalam melihat peluang yang ada dalam bisnis perhotelan yang akan terus berkembang tersebut.

Seiring juga dengan semakin cepatnya perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis perhotelan, strategi yang diterapkan oleh manajemen mempunyai peranan penting dalam menentukan arah dan langkah kebijaksanaan dalam mengelola sumber daya yang dimiliki dan dalam rangka menghadapi pesaing-pesaing yang selalu mengancam kedudukan perusahaan.

Sesuai dengan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi bisnis yang tepat memiliki peranan yang sangat penting bagi setiap hotel dalam mengembangkan dan membangun/menciptakan keunggulan bersaing serta dapat menghadapi ketidakpastian yang diakibatkan oleh krisis ekonomi, sosial budaya, politik dan keamanan serta isu-isu lainnya di Indonesia. Maka atas dasar itu penulis melakukan penelitian dengan judul “Formulasi Strategi Bisnis dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Hotel Batik Yogyakarta “

### **1.2. Perumusan Masalah**

Dengan latar belakang masalah tersebut diatas maka dapat dirumuskan pokok permasalahannya sebagai berikut :

1. Apa yang menjadi faktor utama Hotel Batik Yogyakarta agar sukses bersaing pada industri perhotelan ?
2. Strategi bisnis apakah yang dapat meningkatkan keunggulan bersaing Hotel Batik Yogyakarta ?

### **1.3. Batasan Masalah**

Dalam penelitian ini penulis membatasi permasalahan yang akan dibahas dengan memfokuskan pada lingkungan eksternal perusahaan, (ancaman dan peluang dalam industri perhotelan) dan lingkungan internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan perusahaan) yang terdiri dari kegiatan pemasaran, operasional, sumber daya perusahaan, budaya

perusahaan dan manajemennya serta fungsi-fungsi lain yang dianggap penting.

#### **1.4. Tujuan penelitian**

1. Menganalisis dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Hotel Batik Yogyakarta.
2. Menganalisis dan memformulasikan strategi bisnis Hotel Batik Yogyakarta untuk meningkatkan keunggulan bersaing dalam bisnis perhotelan.

#### **1.5. Metodologi Penelitian**

Dalam penelitian ini 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 data-data pendukung, sehingga diperoleh suatu gambaran mengenai yang diteliti sebagaimana mestinya.

##### **1.5.1. Tempat penelitian.**

Penelitian dilakukan di Hotel Batik Yogyakarta, selain itu peneliti juga melakukan kunjungan ke kantor Persatuan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) BPD DIY dan kantor Badan Pariwisata Daerah Propinsi DIY (BAPARDA)

### **1.5.2. Metode pengumpulan data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan kuantitatif, dimana data tersebut diperoleh dari data-data berikut ini :

- a. Pengumpulan data sekunder
  1. Data dari Hotel Batik Yogyakarta.
  2. Data dari PHRI BPD DIY.
  3. Data dari BAPARDA DIY
- b. Observasi, yaitu melakukan pengamatan secara langsung terhadap aktifitas hotel yang menjadi obyek penelitian, peneliti juga melakukan kunjungan ke kantor PHRI BPD DIY dan kantor BAPARDA DIY.
- c. Wawancara, yaitu dengan melakukan wawancara secara langsung dengan :
  1. Bapak Drs. Misbachul Munir, Office Manager Hotel Batik Yogyakarta.
  2. Ibu Siti Nurjanah, Marketing Manajer Hotel Batik Yogyakarta.
  3. Dengan para karyawan Hotel Batik Yogyakarta.
  4. Dengan tamu/konsumen Hotel Batik Yogyakarta.
  5. Bapak Drs. Herman Tony, Sekretaris 1 PHRI BPD DIY.
  6. Bapak Junaedi Arkan, Pengembangan Pariwisata BAPARDA  
DIY

### 1.5.3. Metode analisis data

Proses penyusunan formulasi strategi melalui tiga tahap analisis yaitu :

**Tabel 1.1**  
**Kerangka Formulasi Strategis**

1. Tahap pengumpulan data	
<b>Matrik EFAS</b>	<b>Matrik IFAS</b>
2. Tahap pencocokan	
<b>Matrik TOWS</b>	<b>Matrik SPACE</b>
3. Tahap pengambilan keputusan	
<b>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</b>	

Sumber : David, Fred R., 2002

#### 1.5.3.1. Tahap pengumpulan data

Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan data internal. Tahap ini juga mengharuskan ahli strategi secara subyektif dalam tahap awal dari proses perumusan strategi dan memberikan informasi dasar yang dibutuhkan untuk memformulasikan strategi kompetitif yang sukses.

##### 1. Analisis EFAS Matrik (*Eksternal Strategis Factor Analysis*)

Matrik EFAS digunakan untuk melakukan analisis dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, persaingan, pelanggan, dan analisis pasar. Terdapat lima langkah dalam mengembangkan matrik EFAS yaitu :

1. **Buat daftar faktor-faktor eksternal dalam proses audit eksternal.**  
Cari antara 10 sampai 20 faktor, termasuk peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan di industrinya. Faktor peluang lebih dahulu kemudian ancaman.
2. **Beri bobot pada setiap faktor dari 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (paling penting).** Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri tersebut. Peluang sering mendapatkan bobot yang lebih besar ketimbang ancaman, tetapi ancaman dapat juga menerima bobot lebih tinggi jika berat dan mengancam.
3. **Berikan rating 1 sampai 4 pada setiap masing-masing faktor untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini menjawab faktor ini, skala dimulai dari 4 yaitu (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*).** Rating didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan dan kondisi perusahaan, sedangkan bobot didasarkan pada industri.
4. **Kalikan setiap bobot faktor dengan rating untuk menentukan nilai yang dibobot.**
5. **Jumlahkan nilai yang dibobot untuk setiap faktor untuk menentukan nilai yang dibobot total bagi perusahaan.**

Total nilai yang dibobot tertinggi untuk suatu perusahaan adalah 4.0 dan yang terendah adalah 1.0. Rata-rata nilai yang dibobot adalah 2.5. Jumlah nilai yang dibobot sama dengan 4.0 menunjukkan bahwa



suatu perusahaan memberi jawaban dengan cara luar biasa pada peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya. Dengan kata lain strategi perusahaan secara efektif memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh negatif dari ancaman eksternal. Sebaliknya jika nilai yang dibobot sama dengan 1.0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat memanfaatkan peluang yang ada dan tidak dapat meminimalkan pengaruh negatif dari ancaman eksternal.

## **2. Analisis IFAS Matrik (*Internal Strategis Factor Analysis*)**

Matrik IFAS digunakan untuk melakukan analisis dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional dari suatu perusahaan yaitu struktur organisasi, pemasaran, keuangan, operasionalnya, sumber daya manusia, manajemen.

Terdapat lima langkah dalam mengembangkan matrik IFAS yaitu :

1. Buat daftar faktor-faktor internal dalam proses audit internal. Cari antara 10 sampai 20 faktor, termasuk kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Faktor kekuatan lebih dahulu kemudian kelemahan.
2. Beri bobot pada setiap faktor dari 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (paling penting). Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri tersebut. Kekuatan sering mendapatkan bobot yang lebih besar ketimbang kelemahan, tetapi kelemahan dapat juga menerima bobot lebih tinggi jika banyak.

3. Berikan rating 1 sampai 4 pada masing-masing faktor untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini menjawab faktor ini, dengan catatan kelemahan utama (peringkat 1), kelemahan kecil (peringkat 2), kekuatan kecil (peringkat 3), kekuatan utama (peringkat 4). Rating didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan dan keadaan perusahaan, sedangkan bobot didasarkan pada industri.
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan rating untuk menentukan nilai yang dibobot.
5. Jumlahkan nilai yang dibobot untuk setiap faktor untuk menentukan nilai yang dibobot total bagi perusahaan.

Total nilai yang dibobot tertinggi untuk suatu perusahaan adalah 4.0 dan yang terendah adalah 1.0. Rata-rata nilai yang dibobot adalah

2.5. Jumlah nilai yang dibobot sama dengan 4.0 menunjukkan bahwa suatu perusahaan mempunyai kekuatan secara internal. Sebaliknya jika nilai yang dibobot sama dengan 1.0 menunjukkan bahwa perusahaan yang lemah secara internal.

#### **1.5.3.2. Tahap Pencocokan**

Pada tahap ini adalah memanfaatkan semua informasi eksternal dan internal dalam model kuantitatif perumusan strategi. Strategi kadang-kadang didefinisikan sebagai perpaduan yang dibuat oleh organisasi antara sumber daya dan ketrampilan internal dengan peluang dan ancaman yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal. Mencocokkan

faktor-faktor eksternal dan internal merupakan kunci untuk secara efektif menghasilkan strategi yang layak.

### 1. Matrik TOWS

Tahap selanjutnya adalah dengan menggunakan Matrik TOWS, yaitu alat yang dipakai untuk mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal tersebut. Matrik ini dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik TOWS menghasilkan empat kemungkinan strategi yaitu strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT. Hal ini dapat dilihat dari tabel 1.2:

**Tabel 1.2**  
**Matrik TOWS**

	<b>KEKUATAN (S)</b>	<b>KELEMAHAN (W)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan</li> </ul>
<b>PELUANG (O)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang</li> </ul>	<b>STRATEGI SO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</li> </ul>	<b>STRATEGI WO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</li> </ul>
<b>ANCAMAN (T)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman</li> </ul>	<b>STRATEGI ST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</li> </ul>	<b>STRATEGI WT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</li> </ul>

Sumber : Hunger dan Wheelen (2004)

## **2. Matrik Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)**

Matrik SPACE terdiri dari kerangka kerja empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konserfatif, defensif dan bersaing yang paling cocok untuk suatu perusahaan. Sumbu Matrik SPACE menggambarkan dua dimensi internal (kekuatan keuangan/FS) dan keunggulan bersaing/CA) dan dua dimensi eksternal (stabilitas lingkungan/ES dan kekuatan industri/IS). Faktor-faktor yang masuk dalam matrik IFAS dan matrik EFAS harus dipertimbangkan ketika mengembangkan Matrik SPACE. Langkah-langkah yang diperlukan untuk mengembangkan Matrik SPACE adalah sebagai berikut :

1. Pilihlah kumpulan variabel untuk menetapkan kekuatan keuangan/FS, keunggulan bersaing/CA, stabilitas lingkungan/ES, dan kekuatan industri/IS.
2. Beri nilai angka mulai dari + 1 (terburuk) sampai + 6 ( terbaik dari masing-masing variabel yang menyusun dimensi FS dan IS. Beri nilai angka mulai - 1 (terbaik) sampai - 6 (terburuk) dari masing-masing variabel yang menyusun dimensi ES dan CA.
3. Menghitung nilai rata-rata dari FS, CA, IS, dan ES dengan menjumlah nilai-nilai yang diberikan pada variabel dari masing-masing dimensi dan membagi dengan jumlah variabel yang disertakan dalam setiap dimensi.

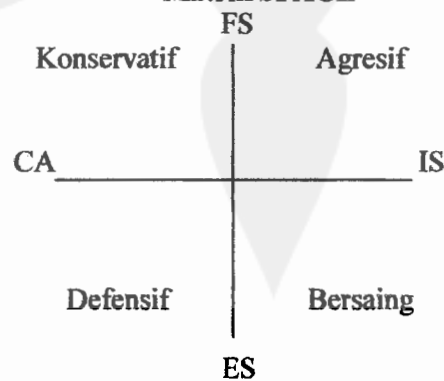
4. Mengambarkan titik nilai rata-rata FS, CA, IS, dan ES pada sumbu yang tepat dalam Matrik SPACE.
5. Tambahkan dua nilai pada sumbu x dan gambarkan titik resultan pada X. Tambahkan dua nilai pada sumbu y dan gambarkan titik resultan pada Y. Gambarkan perpotongan titik x,y baru.
6. Gambar vector penunjuk arah dari Matrik SPACE semula lewat titik perpotongan yang baru. Vektor ini mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk organisasi : agresif, bersaing, defensif, dan konservatif.

**Tabel 1.3.**  
**Matrik SPACE**

<b>Kekuatan Keuangan/FS</b>	<b>Penilaian</b>
<b>Keunggulan Bersaing/CA</b>	
<b>Stabilitas Lingkungan/ES</b>	
<b>Kekuatan Industri/IS</b>	
<b>Kesimpulan</b>	
- sumbu x = rata-rata CA + rata-rata IS	
- sumbu y = rata-rata ES + rata-rata FS	

Sumber : David, Fred R., 2002

**Gambar 1.1.**  
**Matrik SPACE**



### **1.5.3.3. Tahap Pengambilan Keputusan**

Pada tahap ini diperlukan penilaian intuitif dan analisis yang baik untuk membuat keputusan perumusan strategi. Setelah menyelesaikan tahap pencocokan maka selanjutnya menggunakan matrik QSPM untuk mengevaluasi strategi alternatif secara obyektif, berdasarkan pada faktor-faktor eksternal dan internal yang dikenali sebelumnya. Tidak setiap strategi yang ada dari tahap pencocokan harus dievaluasi dalam QSPM, penilaian intuitif digunakan untuk menyeleksi strategi yang dimasukkan dalam QSPM. Terdapat enam langkah dalam mengembangkan QSPM yaitu :

1. Masukkan daftar faktor kunci eksternal dan internal dari perusahaan kedalam kolom kiri dari QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari Matrik EFAS dan Matrik IFAS.
2. Memberikan bobot untuk setiap faktor sukses eksternal dan internal. Bobot ini sama dengan yang dipakai dalam Matrik EFAS dan Matrik IFAS.
3. Mengidentifikasi strategi alternatif yang harus dipertimbangkan perusahaan dari tahap pencocokan. Strategi ini dicatat di baris teratas dari QSPM.
4. Menetapkan nilai daya tarik (AS) dengan memeriksa setiap faktor sukses eksternal dan internal. Nilai daya tarik itu adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = amat menarik.

5. Menghitung total nilai daya tarik (TAS) yaitu mengkalikan bobot dengan nilai daya tarik.
6. Menghitung jumlah total nilai daya tarik, dimana akan menunjukkan strategi mana yang paling menarik.

**Tabel 1.4.**  
**Matrik QSPM**

		Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 1		Strategi 1	
Faktor-faktor	Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
Ancaman							
Kekuatan							
Kelemahn							
<b>Jumlah Total Nilai Daya Tarik</b>							

Sumber :David, Fred R., 2002

Keterangan :

1. AS = nilai daya tarik
2. TAS = total nilai daya tarik
3. Nilai daya tarik, 1 = tidak dapat diterima, 2 = ada peluang diterima, 3 = mungkin diterima, 4 = dapat diterima.