

FORMULASI STRATEGI BISNIS PADA HOTEL CELEBES INDAH DI MAKASSAR

Edwina Ardi Putri dan Bambang Haryadi

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: edwina.ardi.putri@gmail.com; harya@petra.ac.id

Abstrak—Formulasi strategi bisnis diperlukan untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Penelitian ini bertujuan untuk memformulasikan strategi bisnis pada Hotel Celebes Indah menggunakan pendekatan Resource Based View, pendekatan Porter's Five Forces dan Matriks SWOT. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data adalah wawancara. Hasil yang diperoleh menunjukkan alternatif strategi yang bisa dirumuskan adalah mempertahankan konsumen dengan memberikan pelayanan yang memuaskan dan memperkuat dan memperluas hubungan kerjasama dengan pemerintah dan perusahaan swasta (SO), meningkatkan kualitas pelayanan menjadi semakin baik dengan melakukan kontrol rutin dan melakukan promosi yang belum pernah dilakukan dengan membuat website (ST), memperbaiki dan menambah fasilitas hotel (WO), bekerja sama dengan hotel lain dalam mengembangkan fasilitas hotel yang belum ada (WT).

Kata kunci—Formulasi strategi, Matriks SWOT, Resource Based View

I. PENDAHULUAN

Strategi merupakan salah satu konsep bisnis yang sulit dipahami, tetapi sangat penting bagi suatu perusahaan untuk memahami strategi dan mengimplementasikan strategi sehingga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan seperti pengambilan keputusan yang akan bermanfaat bagi keberlangsungan perusahaan tersebut (Cathy, 2011). Penerapan strategi yang baik diawali dengan formulasi, yaitu proses pembuatan suatu visi dan misi, mengidentifikasi ancaman dan peluang suatu organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi, membangun tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan (Borza, 2008). Pentingnya memformulasikan strategi dapat terlihat pada Whiz Hotel di Yogyakarta yang berhasil meningkatkan tingkat okupansi (hunian) kamar menjadi 70% dengan melakukan perubahan pada strategi bisnisnya.

Pertumbuhan ekonomi di Makassar berbanding lurus dengan pertumbuhan bisnis hotel di Makassar yang tumbuh mencapai 70% (Anonim, 2014), hal ini menyebabkan timbulnya persaingan antar pebisnis dalam merebut customer dan dengan bertambahnya jumlah hotel tersebut menyebabkan tingkat okupansi mengalami penurunan sehingga terjadi penurunan omset pula, maka dari itu diperlukan formulasi strategi bisnis untuk dapat bersaing dengan kompetitor (Wirastami, 2014).

Penurunan tingkat okupansi terjadi juga di Hotel Celebes Indah sebesar 10% pada tahun 2013 mengakibatkan terjadi penurunan omset sebesar 15%. Hotel Celebes Indah merupakan hotel berbintang dua yang letaknya strategis karena berada di tengah kota Makassar tepatnya berada di Jalan Gunung Latimojong no.142B, Makassar. Hotel yang telah berdiri sejak 1993 ini dirintis oleh Bapak Ibrahim Edenton namun sekarang dikelola oleh anaknya bernama Jimmy Edenton. Hotel ini memiliki visi untuk menjadi hotel yang terbaik bagi para keluarga dan pebisnis dan misinya adalah memberikan kepuasan yang maksimal kepada pelanggan dan menjadi hotel untuk para pengusaha dengan harga yang ekonomis. Untuk mencapai visi dan misinya sangat memacu Hotel Celebes Indah untuk menciptakan dan melakukan strategi-strategi yang dapat meningkatkan penjualan terutama tingkat okupansi kamar sehingga akan membawa kemajuan yang bagi Hotel Celebes Indah dalam menghadapi kondisi persaingan yang semakin ketat.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk memformulasikan strategi bisnis yang dapat digunakan oleh Hotel Celebes Indah dengan mendeskripsikan lingkungan internal dengan menggunakan Resource Based View dan mendeskripsikan lingkungan eksternal dengan menggunakan Porter's Five Forces.

Analisa lingkungan internal menggunakan Resource Based View yang memandang bahwa semua sumber daya dan kapabilitas yang terdapat dalam perusahaan dapat membantu perusahaan menangkap peluang dan menetralkan ancaman sangat sehingga dapat mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja perusahaan (Henri, 2006). Sumber daya terbagi menjadi dua yaitu sumber daya fisik yang mencakup tanah, gedung, fasilitas, lokasi, modal keuangan, mesin (Pearce & Robinson, 2013, p. 164). Sedangkan sumber daya non-fisik mencakup budaya, organisasi, reputasi perusahaan, teamwork dan human capital (Gomez & Balkin, 2012).

Analisa lingkungan eksternal oleh perusahaan untuk mengidentifikasi peluang-peluang yang dapat menguntungkan perusahaan dan ancaman-ancaman yang harus dihindari oleh perusahaan (David, 2011). Analisa lingkungan eksternal menggunakan Porter's Five Forces yang meliputi ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar konsumen, kekuatan tawar menawar pemasok dan persaingan antar perusahaan dalam industri sejenis (Porter, 1992).

Matriks SWOT digunakan untuk membantu manajer dalam mengembangkan strategi (David, 2011) yaitu Strategi SO yaitu

strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk meningkatkan peluang. Strategi WO yaitu strategi yang memperbaiki kelemahan untuk mengambil peluang. Strategi ST yaitu strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengantisipasi ancaman. Strategi WT yaitu strategi yang meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman.

Tujuan penelitian adalah 1). Mendeskripsikan dan menganalisis lingkungan internal Hotel Celebes Indah menggunakan Resource Based View. 2) Mendeskripsikan dan menganalisis lingkungan eksternal Hotel Celebes Indah menggunakan Porter's Five Forces. 3) Memformulasikan strategi bisnis pada Hotel Celebes Indah menggunakan pendekatan Matriks SWOT.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan penulis adalah metode penelitian kualitatif deskriptif yaitu penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2012, p.147). Objek penelitian pada penelitian ini adalah visi, misi, value serta kondisi lingkungan internal dan kondisi lingkungan eksternal pada Hotel Celebes Indah. Subjek penelitian dari peneliti adalah Hotel Celebes Indah di Makassar sebagai sebuah organisasi bisnis.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara (data primer) dan dokumentasi (data sekunder). Teknik penentuan narasumber yang digunakan adalah *non-probability sampling* yaitu *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu. Pertimbangan yang digunakan adalah anggapan pemilihan informan yang dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan, atau mungkin informan sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2012).

Uji kredibilitas data menggunakan metode triangulasi sumber. Triangulasi sumber yaitu untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh kemudian dideskripsikan dan dikategorisasikan sehingga menghasilkan kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (member check) dengan sumber-sumber data tersebut (Sugiyono 2012, p. 273).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hotel Celebes Indah Makassar merupakan hotel berbintang 2 yang berlokasi di Jl. Gunung Latimojong No.142B, Makassar. Hotel Celebes Indah memiliki jumlah kamar sebanyak 63 buah yang terdiri dari 60 kamar untuk tamu dan 3 dijadikan untuk kantor operasional. Hotel Celebes Indah terdiri dari 16 kamar standard, 19 kamar superior, 20 kamar deluxe, 3 kamar vip dan 2 kamar super vip. Fasilitas yang dimiliki Hotel Celebes Indah adalah menyediakan 4 ruang rapat, 1 ballroom, yang dapat digunakan untuk acara ulang tahun dan pernikahan serta terdapat restaurant dan coffee shop.

Visi Hotel Celebes Indah adalah untuk menjadi hotel yang terbaik bagi para keluarga dan pebisnis. Misi dari Hotel Celebes Indah adalah:

1. Meningkatkan profesionalisme karyawan dalam memberikan pelayanan.
2. Memberikan kepuasan yang maksimal kepada pelanggan dengan harga yang ekonomis.
3. Menjalin kerjasama dengan pemerintah dan swasta untuk menunjang sektor pariwisata.

Value yang diterapkan Hotel Celebes Indah adalah profesional dan integritas untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Karyawan dituntut untuk bersikap profesional dan berintegritas dalam bekerja agar dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi konsumen.

a. Lingkungan Internal (Resource Based View)

Dari segi sumber daya fisik, Hotel Celebes Indah memiliki tanah, mesin dan peralatan operasional sendiri sehingga tidak terbebani bunga kredit dari bank dan memiliki resiko yang lebih rendah sehingga perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan perusahaan. Selain itu, Hotel Celebes Indah mempunyai lokasi yang strategis yang terdapat ditengah kota sehingga mudah diakses oleh konsumen. Hal ini menjadi salah satu tambahan keuntungan yang dimiliki oleh Hotel Celebes Indah. Namun, fasilitas yang dimiliki Hotel Celebes Indah tidak selengkap dan sebaru hotel lain serta daya tampung yang lebih sedikit dibanding pesaing. Fasilitas yang dimiliki yaitu free wifi, ruang meeting yang berkapasitas 50-100 orang, ballroom yang memuat 100-200 orang, serta restaurant dan coffe shop. Sedangkan pesaing Hotel Celebes Indah yaitu Hotel Grand Asia mempunyai fasilitas ruang meeting yang berkapasitas 100-200 orang dan ballroom yang berkapasitas 400-500 orang serta adanya jasa laundry dan breakfast buffet yang tidak dimiliki Hotel Celebes Indah.

Dari segi sumber daya non-fisik, Hotel Celebes Indah memiliki reputasi yang bagus dengan adanya karyawan yang berkompeten terutama dalam mengurus MICE (Mice, Incentive, Convergence, Exhibition), mendapat pengakuan positif dari konsumen dengan adanya *repeat order* sebesar 72%, dari pemasok dengan adanya pembayaran yang ontime oleh perusahaan, dan dari pemerintah dengan diperpanjangnya izin usaha Hotel Celebes Indah hingga sekarang ini. Selain itu, *Brand* Hotel Celebes Indah juga sudah dikenal oleh masyarakat sehingga merupakan tambahan keuntungan bagi Hotel Celebes Indah.

b. Lingkungan Eksternal (Porter's Five Forces)

Ancaman pendatang baru dapat mengancam perusahaan karena kebijakan pemerintah yang longgar untuk membuka usaha perhotelan dan kebutuhan modal yang besar untuk membuka usaha bisnis perhotelan juga mengancam perusahaan dikarenakan para pesaing mempunyai modal yang besar sehingga mudah untuk membuka bisnis perhotelan. Selain itu, diperlukan pengalaman dalam mengelolah bisnis perhotelan terutama bagi karyawan yang berada di tingkat top manajemen agar dapat mengelolah perusahaan dengan baik.

Ancaman produk pengganti dapat mengancam perusahaan karena produk pengganti mempunyai harga yang lebih murah dibandingkan hotel. Harga kost Rp 100.000,- hingga Rp 150.000,- per hari yang menawarkan fasilitas nasi putih gratis

dan cuci pakaian gratis. Selain itu, pasar produk pengganti yang semakin banyak dapat mengancam perusahaan.

Kekuatan tawar menawar pembeli dapat mengancam perusahaan karena pembeli dapat dengan mudah beralih ke pesaing dikarenakan semakin banyaknya hotel baru yang sejenis yang mempunyai fasilitas yang lebih baru dan lebih lengkap sehingga konsumen mudah berpindah ke hotel pesaing dengan biaya peralihan konsumen cukup rendah yaitu Rp 40.000,-.

Kekuatan tawar menawar pemasok tidak mengancam perusahaan karena pemasok bahan makanan seperti gula, garam dan kecap sangat banyak sehingga perusahaan dapat memilih pemasok yang termurah. Harga yang ditawarkan pemasok juga rendah dibanding pemasok lain, dan kualitas yang dimiliki pemasok juga sesuai dengan keinginan Hotel Celebes Indah. Oleh karena itu, kekuatan tawar menawar pemasok tidak mengancam Hotel Celebes Indah.

Persaingan antar perusahaan dalam industri sejenis dapat mengancam perusahaan karena semakin banyak pesaing dengan kesetaraan yang sama dan memiliki fasilitas yang lebih baru dan lebih bagus dibanding dengan Hotel Celebes Indah sehingga menyebabkan customer dapat berpindah ke hotel pesaing. Selain itu, terdapat pula layanan-layanan yang tidak bisa diberikan oleh Hotel Celebes Indah namun disediakan oleh pesaing seperti adanya jasa laundry dan breakfast buffet.

c. Matriks SWOT

1. Strategi SO

- Memperkuat dan memperluas hubungan kerjasama dengan pemerintah dan perusahaan swasta sehingga tercipta loyalitas konsumen dengan adanya *repeat order*.
- Mempertahankan konsumen dengan memberikan pelayanan yang memuaskan sehingga meningkatkan pendapatan Hotel Celebes Indah.

2. Strategi WO

- Memperbaiki dan menambah fasilitas hotel agar dapat mempertahankan konsumen lama dan menarik konsumen baru menjadi pelanggan tetap perusahaan.

3. Strategi ST

- Meningkatkan kualitas pelayanan menjadi semakin baik dengan melakukan kontrol rutin agar dapat mempertahankan konsumen. Karena dengan adanya kualitas layanan yang baik, maka pelanggan Hotel Celebes Indah akan memiliki loyalitas yang tinggi dengan melakukan *repeat order* sehingga akan meningkatkan profit perusahaan.
- Melakukan promosi yang belum pernah dilakukan dengan membuat website. Website tersebut berisikan seluruh informasi mengenai Hotel Celebes Indah, fasilitas hotel dan paket harga yang akan memudahkan konsumen untuk mencari informasi yang berkaitan tentang Hotel Celebes Indah.

4. Strategi WT

- Bekerja sama dengan hotel lain dalam mengembangkan fasilitas hotel yang belum ada agar dapat menarik konsumen menjadi pelanggan tetap Hotel Celebes Indah. Fasilitas yang dimiliki hotel merupakan salah

satu faktor yang penting yang menentukan preferensi konsumen dalam memilih hotel.

d. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial adalah hal-hal yang harus dilakukan oleh perusahaan, keuntungan dan kerugian jika hasil penelitian diimplementasikan dalam perusahaan. Pengimplementasian strategi peningkatan kualitas layanan menjadi semakin baik dengan kontrol rutin diharapkan mendapat customer baru yang bisa menjadi pelanggan tetap bagi Hotel Celebes Indah yang terus melakukan *repeat order*. Hal ini akan memberikan keuntungan bagi Hotel Celebes Indah dalam meningkatkan volume penjualan. Selain itu, hal-hal yang perlu diperhatikan pula adalah setiap karyawan hotel harus tetap melayani tamu dengan baik dan berkualitas sehingga tamu hotel merasa puas dan tercipta reputasi yang baik di mata konsumen. Namun, untuk meningkatkan kualitas layanan, perusahaan pun harus memiliki karyawan yang berkualitas. Perusahaan perlu melakukan pelatihan atau *training* kepada karyawan agar dapat memberikan pelayanan yang memuaskan customer. Akan tetapi, terkadang hasil pelatihan yang diperoleh sulit untuk diterapkan karena dibutuhkan waktu untuk adaptasi bagi karyawan untuk mengubah kebiasaan yang lama dalam menerapkan hasil pelatihan yang baru.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Setelah melakukan penelitian pada Hotel Celebes Indah, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Unsur kekuatan yang dimiliki oleh Hotel Celebes Indah dari sumber daya fisik adalah asset perusahaan sudah menjadi milik sendiri dan lokasi yang strategis sedangkan kekuatan dari sumber daya non fisik adalah memiliki reputasi yang bagus, brand yang sudah dikenal masyarakat dan karyawan yang kompeten. Sementara kelemahan yang dimiliki oleh Hotel Celebes Indah adalah fasilitas yang dimiliki tidak sebagus dan sebaru hotel lain serta daya tampung yang lebih sedikit dibanding hotel lain.
- b. Unsur peluang Hotel Celebes Indah dari lima kekuatan Porter adalah adanya loyalitas konsumen dan kerjasama dengan pemerintah dan perusahaan swasta. Sementara ancaman Hotel Celebes Indah dari lima kekuatan Porter adalah adanya produk pengganti yang menawarkan harga lebih murah dan banyaknya jumlah pesaing yang bermunculan.
- c. Alternatif strategi yang bisa dirumuskan adalah mempertahankan konsumen dengan memberikan pelayanan yang memuaskan dan memperkuat dan memperluas hubungan kerjasama dengan pemerintah dan perusahaan swasta (SO), meningkatkan kualitas pelayanan menjadi semakin baik dengan melakukan kontrol rutin dan melakukan promosi yang belum pernah dilakukan dengan membuat website (ST), memperbaiki dan menambah fasilitas hotel (WO), bekerja sama dengan hotel lain dalam mengembangkan fasilitas hotel yang belum pernah ada (WT).

Saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah:

1. Menjaga kebersihan dan kerapian hotel untuk meningkatkan kepercayaan konsumen.
2. Meningkatkan aktivitas pemasaran dengan membuat website yang berisikan informasi tentang perusahaan untuk mempermudah konsumen mendapatkan informasi.
3. Memperbaiki dan menambah fasilitas hotel untuk memberi nilai tambah bagi konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. (2014). *Hotel Makassar Tumbuh 70%*. Retrieved September 4, 2014 from <http://www.upeks.co.id/index.php/component/k2/item/16537-hotel-di-makassar-tumbuh-70>
- Borza, Anca & Bordean, Ovidiu. (2008). *Implementation of SWOT Analysis in Romanian Hotel Industry*. Retrieved August 31, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/217738530/C3346EBF246A479BPQ/2?accountid=45762>
- Cathy. (2011). *Competing Successfully with Other Hotels: The Role of Strategy*. Article of Cornell University School of Hotel Administration.
- David, F.R. (2011). *Strategic Management Concept and cases 13th ed.* New Jersey: Pearson Education.
- Gomez, L.R. & Balkin, D.B. (2012). *Management : People / Performance / Change*. New Jersey : Pearson Education Inc.
- Henri, J.F. (2006). Management Control Systems and Strategy: A Resource-based Perspective. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 31, No. 4, pp. 529- 558. Retrieved September 15, 2014 from http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fabd.teikav.edu.gr%2Farticles_th%2Fsystems_strategy.pdf&ei=7fKoVJDzMNONuAS4jIGgCg&usq=AFQjCNFVIWqlKQQTsolWTz9Q6pcQSqw5MA&sig2=DUEvSMgoJImRbzYJ9Fa7w&bvm=bv.82001339,d.c2E
- Pearce, J.A. & Robinson, R.B. (2013). *Strategic Management : Planning for Domestic & Global Competition (13th ed.)*. New York : McGraw Hill
- Porter, M.E.(1992). *Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul* (Alih Bahasa : Agus Dharma, dkk). Jakarta : Penerbit Erlangga
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Wirastami, P.A. (2014). Okupansi Hotel Berbintang hanya 46%. Retrieved September 10, 2014 from <http://jogja.tribunnews.com/2014/09/05/okupansi-hotel-berbintang-hanya-46/>