

# Analisis Strategi Pengembangan Bisnis pada Hotel Banyualit, Buleleng

Santi Melasari<sup>1\*</sup>, I Nyoman Sujana<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Jurusan Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received 19 May 2018  
Received in revised form  
10 June 2018  
Accepted 12 July 2018  
Available online 28 August  
2018

### Kata Kunci:

strategi, pengembangan,  
hoteln

### Keywords:

strategy, development,  
hotels.

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa (1) aspek internal pada Hotel Banyualit, (2) aspek eksternal pada Hotel Banyualit, dan (3) merancang strategi pengembangan bisnis yang tepat pada Hotel Banyualit. Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini menganalisis lingkungan internal menggunakan teori Resources Based View, dan lingkungan eksternal menggunakan teori Porter Five Forces, serta rencana pengembangan bisnis menggunakan teori Strategi Generik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) analisa internal pada Hotel Banyualit yaitu analisa tangible assets, analisa intangible assets, analisa organizational capabilities, dan analisa teori VRIN, (2) analisa eksternal pada Hotel Banyualit yaitu ancaman dari pendatang baru, produk pengganti, kekuatan pembeli, kekuatan pemasok, perseteruan perusahaan yang bersaing, (3) strategi pengembangan bisnis yang tepat pada Hotel Banyualit yaitu harus menjalankan pengembangan bisnis dengan strategi diferensiasi, yang mana perusahaan menjadi hotel dengan fasilitas dan pelayanan yang berbeda dari para pesaing.

## ABSTRACT

This study aims to analyze (1) internal aspects of Banyualit Hotels, (2) external aspects of Banyualit Hotels, and (3) design appropriate business development strategies at Banyualit Hotels. This type of research is a descriptive study using a qualitative approach. Data was collected using interview, observation, and documentation methods. This study analyzes the internal environment using the theory of Resources Based View, and the external environment using the Porter Five Forces theory, and business development plans using Generic Strategy theory. The results of this study indicate that (1) internal analysis of Banyualit Hotels namely tangible assets analysis, intangible asset analysis, organizational capabilities analysis, and VRIN theory analysis, (2) external analysis on Banyualit Hotels namely threats from newcomers, replacement products, buyer strength, the power of suppliers, the competing companies that are competing, (3) the right business development strategy at Banyualit Hotels, namely having to carry out business development with a differentiation strategy, which the company becomes a hotel with facilities and services that are different from competitors.

Copyright © Universitas Pendidikan Ganesha. All rights reserved.

\* Corresponding author.

E-mail addresses: [santimelasari@gmail.com](mailto:santimelasari@gmail.com) Santi Melasari)

## 1. Pendahuluan

Pada tahun 2015, negara-negara di ASEAN menghadapi persaingan terbuka atau istilah yang sering diungkapkan adalah Asean Free Trade Area. Mengutip dari situs resmi Departemen Keuangan Republik Indonesia, Asean Free Trade Area adalah suatu kesepakatan negara-negara anggota ASEAN untuk membentuk kawasan perdagangan bebas dalam rangka meningkatkan daya saing ekonomi negara anggota ASEAN dengan menjadi basis produksi dunia serta menciptakan pasar regional bagi 500 juta penduduknya. Asean Free Trade Area sendiri dibentuk pada KTT ASEAN ke IV di Singapura tahun 1992. Perkembangan terakhir dari Asean Free Trade Area adalah penghapusan bea masuk impor barang untuk negara Brunei Darussalam, Malaysia, Singapura, Indonesia, Thailand, Filipina pada tahun 2010. Sedangkan untuk negara Laos, Kamboja, Vietnam, dan Myanmar akan berlaku pada tahun 2015 ([depkeu.go.id](http://depkeu.go.id)).

Melihat hal tersebut maka dapat dipastikan bahwa persaingan bisnis ke depannya pasti semakin ketat sehingga memaksa perusahaan-perusahaan yang ada melakukan perubahan baik dari segi manajemen maupun segi produksi. Jika, dahulu dikatakan bahwa penjual merupakan raja, maka saat ini hal itu tidak berlaku lagi karena saat ini pembelilah yang dikatakan raja. Karena apabila konsumen kurang puas dengan apa yang diberikan oleh produsen maka mereka dengan mudah akan beralih kepada kompetitor yang ada. Faktor pesatnya teknologi saat ini juga sangat berpengaruh sehingga konsumen pun dapat dengan mudah mencari informasi tentang apa saja yang mereka kehendaki. Dahulu juga produk yang dihasilkan oleh produsen sifatnya monoton dan perubahannya sangat lambat. Namun apabila kita lihat sekarang maka hal-hal baru akan sangat cepat muncul dan produk-produk yang ada pun sangat cepat berubah mengikuti arah trend yang sedang digemari. Oleh karena itu para pebisnis saat ini dituntut ekstra keras untuk mampu mengikuti keinginan pasar. Agar suatu perusahaan mampu bertahan, perusahaan harus melakukan pengembangan terhadap bisnisnya karena jika tidak dilakukan maka perusahaan akan stagnan dan cepat mati di dalam arus persaingan yang ketat seperti sekarang ini.

Salah satu operator internasional, Accor. Chief Operating Officer Accor Malaysia, Indonesia dan Singapura, Gerard Guillouet mengungkapkan betapa besarnya potensi industri perhotelan di Indonesia. Ia mengatakan bahwa hotel-hotel di kota-kota besar tidak pernah sepi. Selain itu ia menyatakan bahwa pariwisata di Indonesia tidak akan pernah sepi. Ia menambahkan bahwa saat ini ada sembilan juta wisatawan yang datang ke Indonesia setiap tahunnya. Menurutnya apabila pariwisata di Indonesia dikelola dengan lebih baik lagi, maka tidak menutup kemungkinan akan ada lima puluh juta wisatawan setiap tahunnya di Indonesia ([Anugrah, economy.okezone.com](http://Anugrah, economy.okezone.com)). Melihat hal tersebut, tentu saja ini akan menjadi peluang yang sangat besar bagi industri perhotelan di tanah air.

Penelitian ini menggunakan Hotel Banyualit. Hotel ini beralamat di Jalan Laviana, Lovina. Hotel Banyualit awalnya hanya sebuah guest house yang diresmikan pada tanggal 2 Oktober 1981 oleh Menteri Dalam Negeri, Amir Machmud. Pada tanggal 8 September 1990, Hotel Banyualit ditetapkan sebagai hotel bintang III yang diresmikan langsung oleh Direktorat Jenderal Pariwisata Pos dan Telekomunikasi, Joov Ave.

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisa aspek internal dan aspek eksternal di Hotel Banyualit serta merancang strategi pengembangan bisnis yang akan dilakukan oleh Hotel Banyualit.

Perumusan strategi mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi suatu usaha, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, dan memilih strategi tertentu untuk digunakan (David, 2004).

Menurut Terry (dalam Daryanto dan Abdullah 2013:2), manajemen adalah suatu proses yang membedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan pelaksanaan dan pengawasan, dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni, agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Fungsi manajemen adalah berbagai jenis tugas dan kegiatan manajemen yang mempunyai peranan khas dan bersifat saling menunjang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Fungsi manajemen menurut Bateman dan Snell (2004:7-8), terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, memimpin, pengendalian.

Perencanaan adalah menentukan tujuan yang ingin dicapai dan memutuskan terlebih dahulu tindakan yang tepat diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Kegiatan perencanaan meliputi menganalisis situasi saat ini, mengantisipasi masa depan, menentukan tujuan, penentuan dalam jenis kegiatan apa perusahaan akan terlibat, memilih strategi perusahaan dan bisnis, serta menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi (Bateman dan Snell, 2004).

Pengorganisasian adalah mengkoordinasikan manusia, keuangan, fisik, informasi, dan sumber daya lain yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Kegiatan meliputi menarik orang untuk organisasi, menentukan tanggung jawab pekerjaan, pengelompokan pekerjaan menjadi unit-unit kerja, menyusun

dan mengalokasikan sumber daya, dan menciptakan kondisi agar masyarakat dan hal bekerja sama untuk mencapai keberhasilan yang maksimal (Bateman dan Snell, 2004).

Memimpin adalah cara untuk dapat membuat organisasi memiliki tingkat kerja yang maksimal. Memimpin juga berarti mengarahkan, memotivasi, dan berkomunikasi dengan para karyawan, secara individu atau di dalam kelompok. Memimpin juga membantu untuk membimbing dan menginspirasi para karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Memimpin dapat berlangsung di dalam tim, departemen, dan divisi di sebuah perusahaan (Bateman dan Snell, 2004).

Pengendalian adalah menetapkan standar kinerja yang menunjukkan kemajuan menuju tujuan jangka panjang, untuk memantau kinerja orang dan unit dengan mengumpulkan data kinerja, menyediakan orang-orang dengan umpan balik atau informasi tentang kemajuan mereka, untuk mengidentifikasi masalah kinerja dengan membandingkan data kinerja terhadap standart, dan untuk mengambil tindakan untuk memperbaiki masalah. Penganggaran, sistem informasi, pemotongan biaya, dan tindakan disiplin hanya beberapa alat kontrol (Bateman dan Snell, 2004).

Teori Resource Based View (RBV) banyak digunakan saat ini untuk melihat seberapa baik sebuah perusahaan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk menjadi keunggulan perusahaan. Teori ini didasari pemahaman bahwa setiap perusahaan memiliki cara unik tersendiri untuk mengelola sumber daya. Teori RBV lebih fokus pada internal perusahaan. Menurut Pearce dan Robinson (2003:126), ada 3 sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yaitu, tangible assets, intangible assets, dan organizational capabilities.

Tangible assets adalah aset perusahaan yang dapat dilihat dan disentuh secara langsung yang berfungsi memberikan nilai tambah bagi para pelanggan. Contohnya seperti fasilitas produksi, bahan baku, gedung/kantor, keuangan perusahaan, komputer (Pearce dan Robinson, 2003).

Intangible assets adalah aset perusahaan yang tidak dapat dilihat dan disentuh secara langsung tapi memiliki peran yang penting untuk menciptakan keunggulan yang kompetitif bagi perusahaan. Contohnya seperti reputasi perusahaan, pengetahuan teknis, paten dan merek dagang, dan pengalaman perusahaan (Pearce dan Robinson, 2003).

Organizational capabilities tidak spesifik seperti halnya tangible assets dan juga intangible assets, hal ini lebih mengarah pada kemampuan dan juga keterampilan sebuah perusahaan dalam mengelola segala asetnya baik yang berwujud maupun tidak berwujud ke dalam sebuah proses untuk menghasilkan sebuah output bagi perusahaan. (Pearce dan Robinson, 2003).

Menurut Barney (1991), agar keunggulan kompetitif suatu perusahaan berlanjut terus menerus, maka sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan harus memiliki ciri-ciri berharga, langka, tidak dapat diimitasi dengan sempurna, serta tidak ada substitusi.

Sumber daya akan dikatakan berharga ketika sumber daya mampu membuat perusahaan menerapkan strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Selain itu, sumber daya memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai bagi perusahaan untuk menjadi keunggulan yang kompetitif (Barney, 1991).

Sumber daya akan dikatakan langka apabila sumber daya tersebut sulit ditemukan dan dimiliki oleh perusahaan lain. Hal ini akan membuat perusahaan menciptakan nilai bagi perusahaan dan menjadi keunikan tersendiri yang sulit ditiru oleh para pesaing lainnya. Tentu saja hal ini akan menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Barney, 1991).

Sumber daya dikatakan tidak dapat diimitasi dengan sempurna apabila hanya dimiliki oleh satu perusahaan saja dan tidak bisa ditiru oleh perusahaan lain. Para pesaing yang ada tidak dapat meniru dan mendapatkan sumber daya tersebut karena faktor-faktor seperti keunikan sejarah suatu perusahaan, adanya kausal ambigu antara keunggulan kompetitif perusahaan dengan sumber daya yang dimilikinya, serta sumber daya tersebut membuat perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang kompleks (Barney, 1991).

Sumber daya dikatakan tidak dapat disubstitusi jika tidak bisa digantikan oleh sumber daya yang lain. Jika sumber daya ini diganti, maka perusahaan tersebut tidak akan mencapai kinerja yang maksimal (Barney, 1991). Untuk menganalisa lingkungan luar perusahaan, digunakan teori Five Forces yang dipakai untuk mengidentifikasi apa saja peluang dan ancaman dari luar perusahaan.

Menurut David (2011:210-211), SWOT merupakan alat untuk membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi bagi perusahaan, yaitu: 1. Strategi SO, SO strategi menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. 2. Strategi WO, WO Strategi bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. 3. Strategi ST, Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Menurut Afridhal (2017) Strategi S-T (Strength-Threat) atau strategi kekuatan-ancaman adalah strategi untuk mengoptimalkan kekuatan internal yang dimiliki dalam menghindari

ancaman, 4. Strategi WT, Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Menurut Porter (dalam David 201:183), strategi memungkinkan organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dari tiga basis yang berbeda: kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menyebut dasar tersebut strategi generic.

## 2. Metode

Jenis penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif untuk memberikan gambaran yang jelas tentang perusahaan yang ada. Pada penelitian ini digunakan pendekatan studi kasus.

Subjek penelitian ini adalah Hotel Banyualit. Perusahaan sendiri beralamat di Jalan Laviana, Lovina, Singaraja. Pada penelitian ini objek penelitian adalah memformulasikan strategi pengembangan bisnis pada Hotel Banyualit.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Menurut Sugiyono (2012:392), purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pada penelitian ini, yang ditentukan menjadi informan adalah Manager Hotel Banyualit. Narasumber kedua adalah dengan General Affair and Accounting Supervisor. Narasumber terakhir adalah dengan Housekeeping Supervisor karena mereka dianggap paling mengetahui segala hal yang menyangkut perusahaan serta memiliki jabatan yang tinggi di perusahaan.

Teknik pengumpulan data yang dipakai pada penelitian ini adalah dengan wawancara dan observasi. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah wawancara semi terstruktur, yaitu menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya menurut Kartono (dalam Gunawan 2013:160). Dari penggunaan teknik ini diharapkan peneliti dapat menggali informasi yang lebih dalam dari narasumber. Menurut Arikunto (dalam Gunawan 2013:143), observasi adalah suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan penelitian secara teliti, serta pencatatan secara sistematis.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Menurut Sugiyono (2010:308), bahwa sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Di mana penelitian kali ini, peneliti mendapatkan data langsung dari narasumber melalui proses wawancara. Sedangkan menurut Sugiyono (2010:308), sumber sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat dokumen atau orang lain. Data sekunder penelitian ini adalah dokumen perusahaan.

Menurut Miles and Huberman (dalam Sugiyono 2010:430-438), terdapat beberapa aktivitas dalam analisis data, yaitu reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan. Reduksi data adalah proses berpikir sensitif yang memerlukan kecerdasan, keuletakan dan kedalaman wawasan yang tinggi. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dalam penelitian kualitatif penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori. Dengan melakukan penyajian data maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada (Miles and Huberman, dalam Sugiyon, 2010). Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber untuk menguji keabsahan data. Menurut Mantja (dalam Gunawan 2014:218), triangulasi sumber adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai sumber memperoleh data.

## 3. Hasil dan pembahasan

Berdasarkan wawancara dengan ketiga narasumber, diketahui pengelolaan tangible assets di Hotel Banyualit adalah sebagai berikut. Dalam hal penetapan sasaran, Hotel Banyualit hingga saat ini tidak dapat melakukan penambahan modal. Hotel Banyualit juga tidak memiliki rencana untuk menambah karyawan baru, hal ini karena pihak pemimpin perusahaan menganggap karyawan yang ada di Hotel Banyualit sudah berlebih dan perlu adanya efisiensi. Padahal menurut manager Hotel Banyualit sendiri, saat ini Hotel Banyualit sedang mengalami kekurangan jumlah karyawan, sehingga terkadang tugas para karyawan menjadi tumpang tindih karena keterbatasan pegawai yang dimiliki oleh perusahaan. Hal ini berpengaruh terhadap layanan yang diberikan kepada tamu yang menginap di Hotel Banyualit, sehingga pelayanan yang diberikan bisa tidak maksimal. Saat ini dalam mempromosikan hotelnya, pihak dari perusahaan bekerjasama dengan pihak lain. Hal ini karena Hotel Banyualit masih belum memiliki website

sendiri sehingga mereka bekerja sama dengan Booking.com untuk mempromosikan hotelnya. Hotel Banyualit sebelumnya selalu memberikan pelatihan bagi para karyawannya, dan mereka mendatangkan seorang ahli khusus di bidang perhotelan sebagai instruktur. Namun pada tahun 2014 lalu pelatihan tersebut tidak bisa dilaksanakan. Rencananya pada tahun 2015 ini pihak Banyualit akan melakukan pelatihan kembali bagi para karyawannya. Hotel Banyualit selalu memberikan reward kepada para karyawannya yang dianggap telah bekerja baik. Hal ini dilakukan setiap tanggal 17 Agustus. Dalam satu bulan Hotel Banyualit telah menetapkan target berapa kamar yang harus terisi, minimal target yang ditetapkan oleh perusahaan adalah lebih dari 50% setiap bulannya. Untuk mencapai target perusahaan setiap bulannya tersebut, 2 narasumber menyebutkan bahwa rencana mereka adalah memfokuskan pada pihak SKPD, sedangkan 1 narasumber mengatakan pada peningkatan pelayanan. Pernyataan yang diberikan tidak sama, karena narasumber 3 bertugas di bidang operasional sehingga beliau tidak mengetahui terlalu jauh mengenai rencana untuk fokus pada SKPD.

Dalam hal pengorganisasian, job description para karyawan telah ditentukan sesuai dengan Surat Keputusan Direksi No. Kep-82/BTM-1/I/2013 yang mengatur tentang tugas masing-masing departemen yang ada di Hotel Banyualit, jadi setiap supervisor akan melakukan briefng pada bawahannya masing-masing. Cara perusahaan dalam menetapkan standar kerja bagi para karyawannya adalah dengan menentukan SOP bagi karyawannya, jadi karyawan akan melakukan tugasnya sesuai dengan SOP yang ada. Bagi para karyawan yang tidak bekerja secara maksimal maka diberikan teguran secara lisan terlebih dahulu, tetapi apabila kesalahan terus diulang maka akan diambil sikap tegas dengan pemberian surat peringatan bagi karyawan yang tidak bekerja dengan maksimal.

Dalam hal memimpin, pemimpin Hotel Banyualit memiliki sifat yang sangat bersahabat dengan para bawahannya. Beliau selalu bisa mengayomi para bawahannya serta selalu menekankan cara persuasif ketika menghadapi para karyawannya. Selain itu tidak ada jarak juga antara pemimpin dengan bawahannya. Cara pemimpin dalam memotivasi para karyawannya adalah dengan membuat para bawahannya merasa nyaman dan menganggap mereka sebagai teman, selain itu beliau juga ikut turun langsung ke lapangan. Beliau juga meminta tolong selalu dengan cara yang baik agar para karyawannya bekerja dengan baik. Secara umum para karyawan yang bekerja di Hotel Banyualit telah merasa puas bekerja di perusahaan.

Dalam hal pengendalian, perusahaan telah menyiapkan sebuah dana cadangan. Hal ini penting, karena biasanya suatu perusahaan membutuhkan dana yang harus segera cair untuk mengatasi hal-hal yang sifatnya mendesak. Secara umum pengelolaan keuangan perusahaan oleh pihak manajemen telah berjalan dengan baik, sehingga untuk arus keluar masuknya kas sudah sesuai dengan yang diharapkan serta tepat sasaran. Hal ini dapat membantu perusahaan dalam mengatasi kebocoran arus kas. Selain itu untuk memeriksa data keuangan perusahaan pun dapat dengan mudah dilakukan.

#### Analisa Intangible Assets

Berdasarkan wawancara dengan ketiga narasumber, diketahui pengelolaan intangible assets di Hotel Banyualit adalah sebagai berikut.

Dalam mempromosikan Hotel Banyualit, pihak perusahaan melakukan event-event berupa pameran. Pada bulan April 2018, pihak Banyualit melakukan pameran Gems Stone Fans yang diadakan di depan halaman Hotel Banyualit. Hal itu bertujuan untuk memperkenalkan Hotel Banyualit secara lebih luas lagi serta membangun citra positif perusahaan di Singaraja.

Dalam menjaga kualitas layanannya, perusahaan menerapkan cara dengan lebih menekankan disiplin kepada para karyawan, sehingga hal tersebut akan berpengaruh terhadap layanan yang diberikan kepada para tamu yang menginap di Hotel Banyualit.

Cara pemimpin Hotel Banyualit dalam memperkenalkan Banyualit tidak terpatok dengan satu cara saja, melainkan dapat melalui teknologi komunikasi yang ada, hal ini diwujudkan dengan kerja sama perusahaan dengan pihak lainnya. Melalui media teknologi komunikasi juga Hotel Banyualit dapat dikenal sampai keluar negeri. Selain itu beliau juga memperkenalkan melalui organisasi di mana beliau saat ini bergabung dan juga melalui jaringan di bandara Ngurah Rai dan pameran-pameran.

Perusahaan menjaga nama baiknya dengan mengedepankan disiplin karyawan. Pada saat ada keluhan maka pihak Hotel Banyualit akan langsung menanggapi hal tersebut. Selain itu kebersihan dan keamanan juga menjadi hal yang sangat diperhatikan oleh pihak Hotel Banyualit agar para tamu merasa nyaman ketika menginap. Hal ini dilakukan agar apa yang dihasilkan oleh perusahaan dapat diterima dengan baik oleh para tamu yang menginap di Hotel Banyualit, dan menjadi nilai tambah bagi para tamu. Sehingga bisa menjaga nama baik perusahaan di mata para tamu yang menginap.

#### Analisa Organizational Capabilities

Berdasarkan wawancara dengan ketiga narasumber, diketahui pengelolaan organizational capabilities di Hotel Banyualit adalah sebagai berikut. Hotel Banyualit sudah melakukan inovasi-inovasi dari segi manajemennya, terutama di bidang komputerisasi yang berkaitan dengan keuangan dan juga

personalia. Tetapi inovasi sistem ini dirasa belum maksimal diterapkan, dan perlu dilakukan perbaikan-perbaikan kembali untuk menyempurnakan sistem ini. Sehingga rencana dari Hotel Banyualit sendiri adalah merombak kembali sistem yang telah mereka gunakan, agar dapat mempermudah masuknya data-data internal perusahaan secara komputerise sehingga dapat diakses dengan mudah oleh pihak Perusahaan. Karena menurut manager dari Hotel Banyualit sendiri sebuah inovasi wajib untuk dilakukan.

Cara perusahaan dalam mengelola sumber dayanya agar menciptakan layanan yang berkualitas bagi para tamu di Hotel Banyualit adalah dengan menekankan disiplin karyawannya agar bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karena dengan adanya disiplin karyawan, maka layanan yang akan diberikan diyakini akan memiliki kualitas yang terbaik bagi para tamu Hotel Banyualit.

Dalam mengarahkan para karyawannya agar menghasilkan layanan yang terbaik, manager di Hotel Banyualit langsung turun tangan ke lapangan dan ikut membantu para karyawannya. Hal ini dimaksudkan juga untuk memantau dan mengawasi kinerja para bawahannya agar hasil yang diberikan kepada konsumen itu baik.

Dalam mengawasi layanan kepada konsumen, perusahaan sudah menetapkan standar operasional prosedur untuk semua karyawannya, agar kualitas yang diberikan tetap terjaga dengan baik. Jadi setiap karyawan yang bekerja di Hotel Banyualit dapat mengerti tugas masing-masing. Selain itu para supervisor juga akan melakukan briefing kepada para bawahannya untuk memperjelas apa yang menjadi tugas masing-masing individu.

#### Analisa teori VRIN pada Hotel Banyualit

Berdasarkan wawancara dengan ketiga narasumber, dihasilkan analisis VRIN dari Hotel Banyualit adalah sebagai berikut. Hotel Banyualit sendiri memiliki sumber daya yang berharga yaitu lokasi yang cukup strategis di kota Singaraja. Selain itu jalan Laviana juga dekat dengan tempat perbelanjaan, wisata pantai dan kuliner. Selain itu Hotel Banyualit sendiri memiliki tanah yang luas, sehingga para pengunjung dapat berolahraga di sekitar hotel. Hal ini juga sangat berharga, karena sangat mendapatkan hotel di Singaraja yang memiliki tanah yang luas, apalagi yang setara dengan Hotel Banyualit.

Lokasi cukup strategis dari Hotel Banyualit adalah sesuatu yang langka, karena pada dasarnya semua hotel yang ada di Singaraja tidak berada di pusat kota. Jika para tamu ingin pergi ke pusat kuliner, pusat pemerintahan dan juga pusat perbelanjaan maka Hotel Banyualit termasuk hotel di Singaraja yang aksesnya dekat. Jadi ini merupakan sesuatu yang langka. Lokasi cukup strategis yang dimiliki oleh Hotel Banyualit juga cukup sulit untuk ditiru para pesaing, karena saat ini daerah di pusat Kota Singaraja telah diisi oleh bangunan-bangunan yang rata-rata adalah permukiman penduduk. Jadi untuk mencari lahan di pusat kota, menjadi hal yang sulit untuk ditiru para pesaing Hotel Banyualit, khususnya hotel-hotel yang setaraf dengan Banyualit.

Dari segi pelayanan dan fasilitas, Hotel Banyualit bisa disubstitusi dengan hotel lain yang ada di Kota Singaraja. Tetapi apabila para wisatawan yang berkunjung ke Singaraja ingin mencari hotel yang dekat dengan lokasi kuliner, tempat perbelanjaan, wisata pantai, maka Hotel Banyualit sulit untuk disubstitusi karena lokasi hotel ini yang strategis.

#### Analisa Lingkungan Eksternal pada Hotel Banyualit

Berdasarkan wawancara dengan ketiga narasumber, diketahui Five Forces dari Hotel Banyualit adalah sebagai berikut. Saat ini banyak muncul hotel-hotel baru di Singaraja dengan berbagai macam tipe. Rata-rata hotel yang muncul adalah hotel-hotel yang hampir setara kelasnya dengan Hotel Banyualit, sehingga hal ini dapat dikatakan menjadi suatu persaingan bagi Hotel Banyualit. Walaupun demikian Hotel Banyualit memiliki banyak pelanggan yang loyal terhadap perusahaan. Sehingga cukup sulit bagi pesaing baru untuk mengambil pelanggan setia dari Hotel Banyualit. Selain itu agar dapat memiliki sistem yang baik dalam pengelolaan sebuah hotel, maka pendatang baru wajib memiliki teknologi untuk menunjang sistem tersebut. Maka apabila pesaing tidak memiliki teknologi yang menunjang, maka hal itu dapat menjadi hambatan bagi pesaing masuk ke dalam industri ini. Hal terakhir untuk pendatang baru yang ingin masuk dalam industri perhotelan, maka mereka perlu untuk memiliki pengetahuan khusus terutama yang berkaitan dengan masalah perhotelan dan sumber daya manusianya agar pelayanan yang diberikan kepada para tamu dapat maksimal.

Secara umum produk yang diberikan oleh Hotel Banyualit sama dengan hotel-hotel lain, tetapi Hotel Banyualit sendiri lebih fokus kepada para SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) yang melakukan kegiatan dinas di kota Singaraja. Selain itu rata-rata untuk hotel-hotel yang setara ataupun yang kelasnya di bawah Hotel Banyualit, mereka menawarkan harga yang lebih murah kepada konsumen, hal ini ditujukan untuk menarik minat para konsumen yang ada.

Secara tidak langsung ketiga narasumber mengatakan bahwa segala keputusan masalah harga sudah ditetapkan oleh pihak management Hotel Banyualit berdasarkan situasi yang berkembang. Konsumen sendiri tidak pernah melakukan penekanan harga terhadap sewa kamar di Hotel Banyualit, sebab para konsumen telah mengetahui harga menginap dari Hotel Banyualit sendiri. Hotel Banyualit

sendiri sering mendapatkan saran dan keluhan dari para tamu, hal ini dikarenakan hotel Banyualit adalah salah satu hotel tua di Singaraja, tetapi pihak Hotel Banyualit sendiri akan langsung menangani setiap keluhan dan juga saran yang telah diberikan oleh para tamu yang menginap di sana. Pelanggan Hotel Banyualit juga sangat loyal terhadap perusahaan, karena mereka telah merasa nyaman dengan lokasi, pelayanan, dan suasana yang diberikan Hotel Banyualit.

Dalam hal penyediaan makanan untuk kegiatan para SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) pihak Hotel Banyualit bekerjasama dengan pihak catering untuk memenuhi konsumsi bagi para SKPD yang ada. Intinya pihak Hotel Banyualit juga memiliki ketergantungan dengan pihak pemasok. Pihak Hotel Banyualit sendiri pernah melakukan penggantian terhadap pemasok, tetapi untuk saat ini Hotel Banyualit telah memiliki pemasok tetap untuk membantu perusahaan memenuhi kebutuhan konsumsi ketika ada kegiatan dinas para SKPD yang diselenggarakan di Hotel Banyualit. Selama ini, diakui oleh pihak Hotel Banyualit bahwa mereka tidak menghadapi kendala yang berarti ketika berhubungan dengan pihak pemasok. Jika pun ada, itu bukan merupakan kendala yang besar dan dapat segera diatasi. Sejauh ini kualitas makanan yang telah diberikan oleh pihak pemasok kepada Hotel Banyualit pun telah sesuai dengan harapan dari perusahaan, sehingga dapat membantu Hotel Banyualit dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi para tamunya yang sedang melakukan kegiatan dinas di sana. Pihak pemasok juga dapat dikatakan loyal terhadap Hotel Banyualit, walaupun mereka memasok makanan untuk hotel lain, tetapi mereka lebih banyak memasok untuk Hotel Banyualit.

Pihak Banyualit sendiri merasa yang menjadi pesaing di industri perhotelan di Kota Singaraja adalah hotel-hotel yang kelasnya sama ataupun yang kelasnya di bawah mereka. Secara tidak langsung para pesaing dari Hotel Banyualit menurunkan harga jual mereka dengan memberikan diskon agar harga yang ditawarkan jadi lebih murah, dan mereka dapat mengambil pasar yang ada. Pesaing juga menawarkan pelayanan yang hampir sama dengan Hotel Banyualit, karena hotel-hotel sekelas bintang 3 biasanya lebih dipilih para tamu untuk menginap dan beristirahat saja. Mereka juga tidak memerlukan pelayanan yang terlalu spesifik. Cara perusahaan untuk mengatasi pesaing yang ada adalah dengan selalu menjaga kualitas layanannya kepada para tamu yang menginap, sehingga Hotel Banyualit tetap menjadi pilihan pertama oleh para tamu hotel. Hal ini membantu perusahaan untuk mengatasi para pesaing yang ada. Strategi SWOT : 1. Memberikan layanan antar jemput penumpang untuk area pusat kota. (SO), 2. Anggaran dana untuk melakukan renovasi hotel. (SO), 3. Pemimpin turun langsung ke lapangan. (SO), 4. Melakukan penghijauan di area hotel. (SO), 5. Memberikan pelayanan yang terbaik. (ST), 6. Pemerintah, membantu memberikan akses untuk promosi. (ST), 7. Melakukan negosiasi harga terhadap pemasok. (WO), 8. Merespon dengan cepat segala macam saran dan keluhan para tamu yang menginap. (WO), 9. Penambahan karyawan khususnya bagian operasional. (WT), 10. Pembaharuan fasilitas hotel. (WT).

Formulasi Strategi

Agar dapat memenangkan pasar dalam industri perhotelan di Kota Singaraja, maka perusahaan harus menerapkan strategi diferensiasi. Pada hasil strategi SWOT, hal pertama yang didapatkan adalah pihak hotel memberikan layanan antar jemput kepada penumpang untuk area pusat kota, tentu saja ini layanan seperti ini akan menjadi pembeda Hotel Banyualit dengan para pesaingnya. Hal kedua didapatkan, bahwa pemerintah perlu menganggarkan dana untuk renovasi yang bertujuan untuk memperbaiki tampilan fisik hotel dari yang sebelumnya, sehingga akan muncul kesan baru tentang Hotel Banyualit di mata para tamu yang menginap. Selain itu, untuk dapat memberikan layanan yang berkualitas juga manager dari hotel Banyualit juga langsung turun ke lapangan untuk memantau kinerja para karyawannya, agar tetap bekerja sesuai standar operasional prosedur perusahaan. Hotel Banyualit juga memiliki lahan yang luas dan dapat dipergunakan para tamu untuk berolahraga, oleh karena itu Hotel Banyualit perlu melakukan penghijauan kembali di area hotel untuk mendapatkan udara yang segar, yang di mana ini akan menjadi hal yang berbeda juga dibandingkan para pesaing yang ada. Selain itu, didapatkan juga perusahaan dapat memberikan kualitas layanan yang kepada para tamu sehingga ini juga akan membedakan Hotel Banyualit dibandingkan hotel-hotel pesaing yang setaraf. Dalam hal merespon segala macam saran dan keluhan para tamu dengan segera, ini juga bisa menjadi pembeda layanan dari Hotel Banyualit dengan para pesaingnya. Hal terakhir, pembaruan fasilitas juga diperlukan untuk memperbaharui kualitas layanan yang diberikan kepada para tamu sehingga ini juga dapat menjadi pembeda bagi Hotel Banyualit apabila dibandingkan hotel-hotel pesaing di Singaraja.

Kebijakan yang diperlukan dalam hal keuangan adalah perusahaan harus mampu melakukan pengurangan-pengurangan biaya yang tidak perlu, sehingga akan terjadi efisiensi terhadap pengeluaran. Karena itu diperlukan pengelolaan yang baik dan juga transparan sehingga seluruh pengeluaran yang ada dapat dilihat dan dicermati kembali sehingga perusahaan dapat memutuskan hal-hal apa saja yang menjadi prioritas.

Kebijakan yang diperlukan dalam hal pemasaran adalah perusahaan harus memberikan dana khusus untuk promosi Hotel Banyualit, sehingga ke depannya Hotel Banyualit dapat melakukan promosi

melalui surat kabar lokal dan juga membuat website sendiri sehingga tidak perlu lagi untuk bekerjasama dengan Booking.com. Selain itu pemerintah dapat menggunakan akses yang dimiliki seperti bandara untuk mempromosikan Hotel Banyualit, sehingga setiap wisatawan yang baru pertama kali ke Kota Singaraja akan langsung dipromosikan untuk menginap di Hotel Banyualit, jadi kemungkinan besar Hotel Banyualit dapat menjadi pilihan pertama para wisatawan untuk menginap selama berada di Kota Singaraja. Pemerintah juga dapat menggunakan aksesnya kepada para pihak swasta untuk menawarkan Hotel Banyualit, sehingga para pihak swasta yang melakukan kegiatan di Singaraja dapat menginap ataupun melakukan kegiatan di Hotel Banyualit. Kebijakan lain untuk pemasaran adalah Hotel Banyualit harus rutin untuk melakukan event-event setiap tahunnya, karena ini juga merupakan cara yang bagus untuk mempromosikan Hotel Banyualit.

Kebijakan yang diperlukan hal operasional adalah peningkatan kualitas terhadap para tamu, hal ini dapat dilakukan dengan memperbaharui segala fasilitas yang sudah berumur lebih dari 5 tahun sehingga walaupun Hotel Banyualit merupakan hotel tua, tetapi para tamu akan tetap nyaman ketika menginap. Hotel Banyualit juga perlu secara rutin melakukan renovasi 5 tahun sekali terhadap bangunan yang ada, sehingga Hotel Banyualit semakin terlihat menarik dan tidak kalah dengan hotel-hotel baru yang ada di Singaraja. Hotel Banyualit juga harus cepat dalam menanggapi segala keluhan dan saran dari para tamu, sehingga akan tercipta citra yang positif di mata para tamu yang menginap. Kebijakan lain adalah pemimpin juga harus rutin turun langsung ke lapangan, sehingga dapat memantau kinerja para karyawan, agar semakin maksimal dalam melayani para tamu. Pihak pemerintah daerah juga harus membiarkan pihak Hotel Banyualit untuk melakukan inovasi, khususnya inovasi pada manajemennya agar ketika terjadi perubahan kondisi pada persaingan yang ada, maka pihak Hotel Banyualit dapat dengan segera mengambil dan memutuskan solusi untuk dapat menghadapi persaingan yang ada.

Kebijakan dalam hal sumber daya manusia adalah pihak Hotel Banyualit harus melakukan penambahan karyawan yang ada, sehingga pekerjaan yang ada tidak menjadi tumpang tindih di dalam perusahaan dan perusahaan dapat memberikan layanan yang berkualitas kepada para tamu. Dengan demikian tidak akan ada lembur bagi para karyawan, dan tidak ada tambahan biaya bagi para karyawan yang lembur sehingga dapat mengurangi pengeluaran perusahaan. Hotel Banyualit juga harus memperketat disiplin bagi para karyawan, salah satunya adalah bagi para karyawan harus tepat waktu dalam bekerja khususnya yang bekerja pada shift pagi. Hal terakhir adalah Hotel Banyualit harus rutin mengadakan pelatihan bagi para karyawan setiap tahunnya, agar kualitas SDM yang ada semakin meningkat.

#### **4. Simpulan dan saran**

Dari informasi yang didapatkan maka dapat ditarik kesimpulan dalam aspek lingkungan internal adalah keunggulan internal yang dimiliki oleh Hotel Banyualit adalah Hotel Banyualit memiliki lokasi yang cukup strategis serta luas yang ada di Kota Singaraja yang tidak dimiliki hotel lain di Singaraja. Manager Hotel Banyualit juga turun langsung ke lapangan untuk membantu jalannya kegiatan operasional perusahaan. Hotel Banyualit juga terbantu oleh pemerintah daerah, karena setiap SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) yang akan melaksanakan kegiatan dinas diarahkan pelaksanaannya di Hotel Banyualit. Keuangan perusahaan sendiri saat ini dikelola dengan baik juga oleh pihak manajemen. Perusahaan juga sudah memiliki standar kerja yang bagus, sehingga para karyawan dapat mengerti dengan baik segala tugas dan kewajibannya. Hotel Banyualit pun selalu menekankan pada disiplin karyawan agar pelayanan yang diberikan kepada para tamu dapat memiliki kualitas yang baik.

Kelemahan internal yang dimiliki oleh Hotel Banyualit adalah, 1) Hotel Banyualit belum bebas dalam melakukan inovasi dalam bersaing, 2) Hotel Banyualit mengalami kekurangan karyawan di bagian operasional sehingga secara tidak langsung ini menghambat kerja bagi para karyawan yang ada di Banyualit, 3) Perusahaan juga tergolong hotel tua di Singaraja, sehingga ada sebagian bangunan di Banyualit yang harus direnovasi kembali, 4) Hotel Banyualit juga harus melakukan pembaharuan fasilitas perusahaan.

Dari informasi yang didapatkan maka dapat ditarik kesimpulan dalam aspek eksternal perusahaan adalah para pesaing baru yang ingin masuk ke dalam industri perhotelan ini akan menghadapi hambatan seperti pengetahuan khusus, teknologi yang memadai, serta loyalitas yang tinggi dari para tamu Hotel Banyualit. Secara umum produk yang dihasilkan oleh Hotel Banyualit juga sama dengan hotel-hotel lain, tetapi fokus dari pihak Hotel Banyualit sendiri adalah kepada para SKPD yang melakukan kegiatan dinas di Singaraja. Dalam aspek kekuatan pembeli, Hotel Banyualit juga sering mendapatkan masukan dan saran dari para tamu hotel. Dalam aspek kekuatan pemasok, Hotel Banyualit memiliki ketergantungan yang cukup besar kepada pihak pemasok khususnya pada bagian catering. Pemasok juga cukup loyal pada



perusahaan. Dalam aspek persaingan perusahaan yang bersaing, hotel-hotel yang dianggap menjadi pesaing adalah hotel-hotel yang kelasnya sama atau juga yang lebih rendah.

Kesimpulan untuk rencana pengembangan bisnis pada Hotel Banyualit adalah Hotel Banyualit harus menerapkan strategi diferensiasi, hal ini dimaksudkan agar Hotel Banyualit dapat memberikan hal yang berbeda dibandingkan para pesaing yang ada baik dari segi layanan dan fasilitas yang diberikan.

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran yang diberikan untuk memajukan Hotel Banyualit ke depannya adalah sebagai berikut : 1) Menerapkan strategi diferensiasi, 2) Pihak Banyualit harus menambah karyawan yang ada, agar pekerjaan yang ada dapat dilaksanakan dengan maksimal, 3) Pihak pemerintah juga dapat membantu mempromosikan Hotel Banyualit salah satunya melalui surat kabar lokal yang ada, 4) Pihak Hotel Banyualit juga fokus kepada diferensiasi agar layanan dan fasilitas yang diberikan kepada tamu akan berbeda jika dibandingkan para pesaing yang ada, 5) Selalu menjaga disiplin karyawan dan adakan pelatihan setiap tahunnya, 6) Melakukan renovasi dan pergantian fasilitas-fasilitas yang sudah berumur 5 tahun

### **Daftar Rujukan**

- Afridhal, Muhammad. 2017. Strategi Pengembangan Usaha Roti Tanjong Di Kecamatan Samalanga Kabupaten Bireuen. *Jurnal S. Pertanian* 1 (3) : 223 – 233
- Anugrah, Meutia Febrina. 2015. Alasan Industri Perhotelan Indonesia Tak Pernah Mati. Diakses 19 Agustus 2015
- Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage *Journal of Management*. Vol.17. No.1
- Bateman, Thomas S dan Snell, Scott A. 2004. *Management: Building Competitive Advantage* (4th ed.). New York: McGraw Hill
- Daryanto dan Abdullah. 2013. *Pengantar Ilmu Manajemen dan Komunikasi*. Jakarta: Prestasi Pustaka
- David, F R. 2004. *Manajemen Strategis Konsep-Konsep*. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management: Concepts And Cases* (13th ed.). London: Pearson
- Departemen Keuangan Republik Indonesia, Asean Free Trade Area (AFTA). Diakses 13 Maret 2015
- Gunawan, Imam. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Pearce, John A dan Robinson, Richard B. 2003. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control* (8th ed.). New York: McGraw Hill
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Supriatna, Soni, Mimin Aminah. 2014. Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kopi Luwak (Studi Kasus UMKM Careuh Coffee Rancabali-Ciwidey Bandung). *Jurnal Manajemen dan Organisasi* Vol V, No 2.
- Susanto, Rendy Indra. 2017. Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Pada Pt. Patrinsaka. *AGORA* Vol. 5, No. 1
- Swares, Eko Swastika, Dhyah Harjanti. 2015. Strategi Pengembangan Bisnis Perusahaan Daerah (Studi Kasus Pada Hotel Dandang Tingang, Palangkaraya). *AGORA* Vol. 3, No. 2.
- Venty Hardiyanti Mas ,M.R Yantu ,Dafina Howara. (2013). Prospek Pengembangan Usaha Pada Industri Rumah Tangga Kacang Telur "Ohara" Kota Palu. *E-J. Agrotekbis* 1 (1) : 100-108,
- Wahyuniarso Tri D S. (2013). *Stategi Pengembangan Industri Kecil Keripik Di Dusun Karangbolo Desa Lerep Kabupaten Semarang*. Skripsi Ekonomi Pembangunan. Universitas Negeri Semarang