

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PERUSAHAAN DAERAH (STUDI KASUS PADA HOTEL DANDANG TINGANG, PALANGKARAYA)

Eko Swastika Swares dan Dhyah Harjanti

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: ekoswares18293@gmail.com ; dhyah@peter.petra.ac.id

Abstrak- Pertumbuhan sektor pariwisata di Indonesia masih membuka peluang besar bagi perkembangan industri perhotelan. Ini juga merupakan peluang bagi Hotel Dandang Tingang yang memiliki lokasi strategis di Kota Palangkaraya. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa aspek internal dan eksternal serta merancang strategi pengembangan bisnis pada Hotel Dandang Tingang. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan observasi. Penelitian ini melakukan analisis lingkungan internal pada Hotel Dandang Tingang menggunakan teori *Resources Based View*, analisis lingkungan eksternal menggunakan teori *Porter Five Forces*, serta analisis rencana pengembangan bisnis menggunakan teori Strategi Generik. Hasil penelitian ini adalah Hotel Dandang Tingang harus menjalankan pengembangan bisnis dengan strategi diferensiasi, yaitu perusahaan menjadi hotel dengan fasilitas dan pelayanan yang berbeda dari para pesaing.

Kata Kunci – Pengembangan, *Porter Five Forces*, *Resources Based View*, Strategi.

I. PENDAHULUAN

Pada tahun 2015, negara-negara di ASEAN akan 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).

Melihat hal tersebut maka dapat dipastikan bahwa persaingan bisnis ke depannya akan 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). Melihat hal tersebut, tentu saja ini akan menjadi peluang yang sangat besar bagi industri perhotelan di tanah air.

Penelitian ini menggunakan Hotel Dandang Tingang. Hotel ini beralamat di Jalan Yos Sudarso No.13, Palangkaraya. Hotel Dandang Tingang awalnya hanya sebuah guest house yang diresmikan pada tanggal 2 Oktober 1978 oleh Menteri Dalam Negeri, Amir Machmud. Pada tahun 1984, Hotel Dandang Tingang diserahkan pengelolaannya kepada pihak swasta yakni, PT. Sampaga Hotel Tingang. Pada tanggal 8 September 1990, Hotel Dandang Tingang ditetapkan sebagai hotel bintang II yang diresmikan langsung oleh Direktorat Jenderal Pariwisata Pos dan Telekomunikasi, Joov Ave. Sejak tanggal 1 Januari 1996, Hotel Dandang Tingang diserahkan pengelolaannya kepada Perusahaan Daerah Banama Tingang Makmur, karena kontrak terhadap pihak swasta telah berakhir. Target pasar Hotel Dandang Tingang lebih berfokus terhadap para tamu SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) yang melakukan kegiatan dinas di Kota Palangkaraya (dokumen perusahaan). Oleh karena itu, Hotel Dandang Tingang ini menarik untuk diteliti karena hotel ini merupakan milik Pemerintah Daerah Kalimantan Tengah. Selain itu hotel ini memiliki lahan yang cukup luas dan lokasi yang sangat strategis karena berada di pusat Kota Palangkaraya, serta

target pasar dari hotel ini hanya fokus kepada para SKPD yang melakukan kegiatan di Palangkaraya saja. Penelitian ini sendiri dimaksudkan untuk membantu perusahaan mengembangkan bisnisnya dengan cara membuat formulasi strategi yang tepat bagi perusahaan.

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

Menurut Terry (dalam Daryanto & Abdullah 2013, p.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 (1999, pp.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 & Snell, 1999).

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 & Snell, 1999).

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 & Snell, 1999).

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 & Snell, 1999).

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, p.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 & 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 & 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 & 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 Pearce dan Robinson (2003, p.70),

terdapat 5 kekuatan persaingan di dalam suatu industri, antara lain ancaman dari pendatang baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, produk substitusi, persetujuan perusahaan yang bersaing.

Di dalam suatu industri pasti akan ada ancaman dari pendatang baru yang memiliki keinginan untuk bersaing dan merebut pangsa pasar yang ada. Pendatang baru bisa diantisipasi apabila ada hambatan untuk masuk ke dalam industri tersebut, apalagi untuk bersaing dengan para kompetitor kuat yang lebih dahulu ada di dalam industri tersebut. Intinya pendatang baru tidak menjadi ancaman yang serius bila hambatan yang ada cukup tinggi. Menurut Pearce dan Robinson (2003, p.71), terdapat 6 sumber utama hambatan bagi pendatang baru, yaitu skala ekonomi, diferensiasi produk, persyaratan modal, kerugian biaya yang tidak dipengaruhi oleh ukuran perusahaan, akses terhadap saluran distribusi, dan kebijakan pemerintah.

Skala ekonomi menghalangi masuknya pendatang baru dengan memaksa calon pendatang baru untuk masuk skala yang besar atau menerima kerugian dari segi biaya. Skala ekonomi dalam produksi, riset pemasaran, dan jasa mungkin merupakan penghalang utama bagi masuknya pendatang baru. Skala ekonomi juga dapat menjadi penghalang terhadap distribusi, utilisasi tenaga penjualan, pendanaan, dan hampir terhadap bidang-bidang lain dalam suatu perusahaan (Pearce & Robinson, 2003).

Diferensiasi produk adalah menciptakan hambatan dengan memaksa pendatang baru untuk menghabiskan biaya yang besar guna memenangkan loyalitas konsumen. Iklan, layanan konsumen, menjadi yang pertama dalam industri tersebut, dan perbedaan produk merupakan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan identifikasi merek (Pearce & Robinson, 2003).

Persyaratan modal adalah kebutuhan untuk menginvestasikan sumber daya keuangan yang besar dalam bersaing menciptakan hambatan bagi masuknya pendatang baru, terutama jika modal tersebut dibutuhkan untuk pengeluaran yang tidak bisa diperoleh kembali, seperti memasang iklan di awal usaha atau melakukan penelitian dan pengembangan awal. Modal diperlukan bukan hanya untuk fasilitas tetap melainkan juga untuk memberikan kredit kepada pelanggan, membeli persediaan, dan meyerap kerugian selama tahun-tahun pertama (Pearce & Robinson, 2003).

Perusahaan yang ada di suatu industri mungkin memiliki keunggulan biaya yang tidak dimiliki oleh calon pesaingnya, tanpa melihat ukuran dan skala ekonominya. Keunggulan ini dapat berasal dari dampak teknologi yang dimiliki, akses terhadap sumber bahan baku terbaik, aset yang dibeli dengan harga sebelum inflasi, subsidi pemerintah, atau lokasi yang menguntungkan. Kadang kala keunggulan biaya ini dapat ditegakkan secara hukum, seperti melalui hak paten (Pearce & Robinson, 2003).

Akses terhadap saluran distribusi adalah pendatang baru harus memastikan distribusi dari produk atau jasa yang ditawarkannya. Semakin terbatasnya saluran distribusi grosir atau ritel dan semakin terikatnya saluran-saluran ini dengan pesaing yang ada, tentu saja akan semakin sulit untuk masuk ke industri ini. Kadang kala, hambatan ini cukup besar

sehingga untuk mengatasinya seorang pendatang baru harus menciptakan saluran distribusinya sendiri (Pearce & Robinson, 2003).

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup masuknya pendatang baru ke industri, dengan pengendalian-pengendalian seperti persyaratan lisensi, pembatasan akses ke bahan baku, dan insentif pajak. Pemerintah juga dapat memegang peranan utama secara tidak langsung dengan mempengaruhi hambatan terhadap masuknya pendatang baru melalui pengendalian atas standar polusi udara dan air serta peraturan keselamatan (Pearce & Robinson, 2003).

Pemasok dapat menggunakan kekuatan menawarnya terhadap partisipasi dalam suatu industri dengan menaikkan harga atau mengurangi kualitas barang atau jasa yang dibeli. Oleh karena itu, pemasok yang berkuasa dapat mengurangi profitabilitas suatu industri yang tidak dapat menaikkan harga untuk menutup kenaikan biaya tersebut. Kekuatan dari setiap kelompok pemasok bergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasar dan seberapa pentingnya penjualan atau pembeliannya bagi industri tersebut relatif terhadap bisnisnya secara keseluruhan. Menurut Pearce dan Robinson (2003, p.73), kelompok pemasok memiliki kekuatan jika :

- Didominasi oleh sejumlah kecil perusahaan dan lebih terkonsentrasi dibandingkan kepada siapa mereka menjual.
- Produknya unik atau tidak terdiferensiasi, atau jika kelompok tersebut memiliki biaya tukar (switching cost) yang besar.
- Pemasok tidak perlu bersaing dengan produk lain untuk menjual ke industri tersebut.
- Pemasok merupakan ancaman kuat karena dapat melakukan integrasi sampai ke hilir bisnis industri tersebut.
- Industri itu bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok tersebut.

Pembeli juga dapat memaksa harga turun, menuntut kualitas yang lebih baik dan juga pelayanan yang lebih, dan mengadu perusahaan yang saling bersaing. Hal itu dapat mengurangi laba dari industri tersebut. Menurut Pearce dan Robinson (2003, p.73), kelompok pembeli berkuasa jika :

- Kelompok ini terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah yang besar.
- Produk yang dibeli oleh kelompok ini dari industri tersebut adalah produk standar atau produk yang tidak terdiferensiasi.
- Produk yang dibeli oleh kelompok ini dari industri tersebut merupakan salah satu komponen dari produk yang dihasilkannya dan biaya komponen itu merupakan bagian yang signifikan dari total biaya produk tersebut.
- Pembeli hanya memperoleh laba yang kecil, sehingga memiliki insentif yang tinggi untuk menurunkan biaya pembeliannya. Tetapi, pembeli dengan laba yang besar pada umumnya kurang sensitif terhadap harga.
- Produk industri tersebut tidak terlalu penting bagi kualitas dari produk atau jasa si pembeli. Jika kualitas produk si pembeli sangat dipengaruhi oleh produk industri itu, pembeli pada umumnya kurang sensitif terhadap harga.
- Produk industri tersebut tidak dapat menghemat biaya pembeli.

- Pembeli merupakan ancaman kuat karena dapat melakukan integrasi ke hulu untuk membuat produk industri tersebut.

Dengan menetapkan batas atas dari harga produk atau jasa membatasi potensi substitusi dari suatu industri. Jika industri tersebut tidak dapat meningkatkan kualitas produk atau melakukan diferensiasi, maka industri itu akan mengalami kemunduran dalam laba dan pertumbuhannya. Semakin menarik harga yang ditawarkan oleh produk substitusi, maka semakin kuat ancaman terhadap laba industri tersebut.

Substitusi tidak hanya membatasi laba pada saat normal, tetapi juga mengurangi keuntungan besar yang bisa diperoleh pada saat permintaan pasar meningkat. Menurut Pearce dan Robinson (2003, p.75), produk-produk substitusi yang perlu diperhatikan adalah :

- Memiliki tren harga yang baik dibandingkan dengan industri tersebut.
- Diproduksi oleh industri yang memperoleh laba tinggi.

Kompetisi antar pesaing yang sudah ada terjadi dalam bentuk perebutan posisi dengan menggunakan taktik seperti kompetisi harga, pengenalan produk, dan iklan secara besar-besaran. Menurut Pearce dan Robinson (2003, p.75), faktor-faktor yang mengakibatkan persaingan yang ketat ini adalah :

- Banyaknya pesaing atau pesaing yang ada memiliki ukuran dan kekuatan yang hampir sama.
- Pertumbuhan industri lambat, sehingga mempercepat perebutan pangsa pasar yang melibatkan anggota-anggota yang ingin melakukan ekspansi.
- Produk atau jasa yang ditawarkan kurang memiliki diferensiasi, yang dapat mengunci pembeli dan melindungi perusahaan agar pelanggannya tidak direbut oleh pesaingnya.
- Biaya tetap tinggi atau produknya tidak tahan lama, sehingga menimbulkan dorongan yang kuat untuk memotong harga.
- Kapasitas biasanya ditambah dalam jumlah besar.
- Hambatan untuk keluar sangat tinggi.
- Para pesaing memiliki strategi yang beragam.

Ketika suatu industri semakin dewasa, tingkat pertumbuhannya berubah, sehingga menghasilkan laba yang menurun dan seringkali mengalami guncangan. Meskipun harus menghadapi banyak faktor-faktor seperti diurai di atas, suatu perusahaan mungkin dapat memperbaiki beberapa masalah yang ada dengan berbagai macam strategi. Misalnya perusahaan meningkatkan biaya tukar dari pembeli atau meningkatkan diferensiasi produknya. Jika memungkinkan, suatu perusahaan dapat mencoba menghindari konfrontasi dengan pesaing yang memiliki hambatan keluar yang tinggi, dengan demikian menghindari perang harga dengan kompetitor.

Menurut Pearce dan Robinson (2003, p.134), SWOT adalah singkatan dari kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dan peluang lingkungan dan ancaman yang dihadapi perusahaan itu. Analisis SWOT adalah teknik yang banyak digunakan di mana manajer membuat gambaran singkat dari situasi strategis perusahaan. Analisis SWOT perlu dilakukan karena untuk mencocokkan “fit” antara sumber daya internal dan situasi eksternal perusahaan. Cara ini dapat

membantu memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan dan meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Kekuatan adalah kelebihan perusahaan dari segi sumber daya yang dimiliki terhadap para pesaing dan kebutuhan pasar. Ini adalah kompetensi tersendiri saat perusahaan memiliki keunggulan komparatif di pasar. Kekuatan timbul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan (Pearce & Robinson, 2003).

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya dibandingkan dengan pesaing yang menghambat kinerja efektif bagi perusahaan (Pearce & Robinson, 2003).

Peluang adalah situasi utama yang menguntungkan bagi perusahaan. Tren kunci adalah salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang diabaikan sebelumnya, perubahan keadaan yang kompetitif serta peraturan yang ada, perubahan teknologi, dan peningkatan hubungan pembeli atau pemasok dapat merupakan peluang bagi perusahaan (Pearce & Robinson, 2003).

Ancaman adalah situasi yang tidak menguntungkan bagi lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan hambatan utama untuk posisi perusahaan saat ini. Pintu masuk pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatkan daya tawar pembeli kunci atau pemasok, perubahan teknologi, dan peraturan baru atau revisi bisa mewakili ancaman terhadap keberhasilan perusahaan (Pearce & Robinson, 2003).

Menurut David (2011, pp.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.
4. Strategi WT
Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Menurut Porter (dalam David, 2011, p.183), strategi memungkinkan organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dari tiga basis yang berbeda: kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menyebut dasar tersebut strategi generik.

Kepemimpinan biaya menekankan memproduksi produk standar dengan biaya per unit yang sangat rendah bagi konsumen yang sensitif terhadap harga. Dua jenis alternatif strategi kepemimpinan biaya dapat didefinisikan. Tipe 1 adalah strategi biaya rendah yang menawarkan produk atau jasa untuk berbagai pelanggan dengan harga terendah yang tersedia di pasar. Tipe 2 adalah strategi nilai-terbaik yang menawarkan produk atau jasa untuk berbagai pelanggan produk atau jasa kisaran dengan harga terendah yang tersedia dibandingkan dengan produk saingan dengan atribut yang

sama. Strategi tipe 1 dan tipe 2 berada pada pasar yang besar. Strategi kepemimpinan biaya Tipe 1 atau Tipe 2 (dalam David 2011, p.185), dapat sangat efektif dengan ketentuan sebagai berikut:

- Ketika persaingan harga antara penjual saingan sangat kuat.
- Ketika produk penjual saingan dasarnya identik dan pasokan yang tersedia dari salah satu dari beberapa penjual bersemangat.
- Bila ada beberapa cara untuk mencapai diferensiasi produk yang memiliki nilai bagi pembeli.
- Ketika kebanyakan pembeli menggunakan produk dengan cara yang sama.
- Ketika pembeli mengeluarkan biaya rendah beralih pembelian mereka dari satu penjual yang lain.
- Ketika pembeli besar dan memiliki kekuatan yang signifikan untuk menawar harga.
- Ketika pendatang baru industri menggunakan harga rendah pengantar untuk menarik pembeli dan membangun basis pelanggan.

Diferensiasi adalah tipe 3 dari strategi generik Porter. Strategi ini bertujuan untuk menghasilkan produk dan jasa dianggap industri yang unik luas dan diarahkan pada konsumen yang relatif harga-sensitif. Strategi diferensiasi tipe 3 diferensiasi (dalam David, 2011, p.186), dapat sangat efektif dalam kondisi berikut:

- Ketika ada banyak cara untuk membedakan produk atau jasa dan banyak pembeli menganggap perbedaan-perbedaan ini memiliki nilai.
- Ketika kebutuhan pembeli dan menggunakan beragam.
- Ketika beberapa perusahaan saingan mengikuti pendekatan diferensiasi yang sama.
- Ketika perubahan teknologi yang serba cepat dan persaingan berkisar cepat berkembang fitur produk.

Fokus berarti memproduksi produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan kelompok-kelompok kecil konsumen. Dua jenis alternatif strategi fokus adalah tipe 4 dan 5. Tipe 4 adalah strategi fokus biaya rendah yang menawarkan produk atau jasa untuk berbagai kecil (kelompok ceruk) dari pelanggan dengan harga terendah yang tersedia di pasar. Tipe 5 adalah strategi fokus terbaik-nilai yang menawarkan produk atau jasa untuk berbagai kecil pelanggan dengan harga terbaik-nilai yang tersedia di pasar. Kadang-kadang disebut "diferensiasi terfokus", strategi fokus nilai-terbaik bertujuan untuk menawarkan kelompok ceruk produk atau jasa yang memenuhi selera dan kebutuhan yang lebih baik daripada produk saingan melakukan yang pelanggan. Kedua tipe 4 dan 5 Jenis strategi fokus target pasar yang kecil. Namun, perbedaannya adalah bahwa Tipe 4 strategi menawarkan layanan produk kepada kelompok ceruk dengan harga terendah, sedangkan tipe 5 menawarkan produk/ jasa untuk kelompok ceruk pada harga yang lebih tinggi tetapi sarat dengan fitur sehingga korban dianggap sebagai nilai terbaik. Strategi fokus biaya rendah (tipe 4) atau nilai terbaik (tipe 5) (dalam David, 2011, p.187), dapat sangat menarik dengan ketentuan sebagai berikut:

- Ketika ceruk target pasar yang besar, menguntungkan, dan berkembang.

- Ketika para pemimpin industri tidak menganggap ceruk menjadi penting untuk kesuksesan mereka sendiri.
- Ketika pemimpin industri menganggapnya terlalu mahal atau sulit untuk memenuhi kebutuhan khusus dari ceruk target pasar sambil mengurus pelanggan utama mereka.
- Ketika industri memiliki banyak relung yang berbeda dan segmen, sehingga memungkinkan focuser untuk memilih ceruk kompetitif yang menarik cocok untuk sumber daya sendiri.
- Ketika sedikit, jika ada, saingan lain sedang berusaha untuk mengkhususkan diri dalam segmen target yang sama.

II. METODE PENELITIAN

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 Dandang Tingang. Perusahaan sendiri beralamat di Jalan Yos Sudarso No.13 Palangkaraya, Kalimantan Tengah. Pada penelitian ini objek penelitian adalah memformulasikan strategi pengembangan bisnis pada Hotel Dandang Tingang.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Menurut Sugiyono (2012, p.392), purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pada penelitian ini, yang ditentukan menjadi informan adalah Manager Hotel Dandang Tingang yang bernama Akhmad Ali Akbar. Narasumber kedua adalah dengan General Affair and Accounting Supervisor yang bernama Wahyudi Hartono. Narasumber terakhir adalah dengan Housekeeping Supervisor yang bernama Din Wahyudi 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, p.160). Dari penggunaan teknik ini diharapkan peneliti dapat menggali informasi yang lebih dalam dari narasumber. Menurut Arikunto (dalam Gunawan 2013, p.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, p.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, p.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 dan Huberman (dalam Sugiyono, 2010, pp.430-438), terdapat beberapa aktivitas dalam analisis data, yaitu reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan. Reduksi data adalah proses berpikir sensitif yang memerlukan kecerdasan, keleluasan 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 & Huberman dalam Sugiyono, 2010).

Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber untuk menguji keabsahan data. Menurut Mantja (dalam Gunawan, 2014, p.218), triangulasi sumber adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai sumber memperoleh data.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Lingkungan Internal pada Hotel Dandang Tingang

Analisa *Tangible Assets*

Berdasarkan wawancara dengan ketiga narasumber, diketahui pengelolaan *tangible assets* di Hotel Dandang Tingang adalah sebagai berikut :

Dalam hal penetapan sasaran, Hotel Dandang Tingang hingga saat ini tidak dapat melakukan penambahan modal. Hal ini disebabkan Hotel Dandang Tingang berada di bawah Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah, sehingga untuk menambah modal harus melalui persetujuan dari pihak pemerintah provinsi. Hotel Dandang Tingang juga tidak memiliki rencana untuk menambah karyawan baru, hal ini karena pihak pemerintah provinsi menganggap karyawan yang ada di Hotel Dandang Tingang sudah berlebih dan perlu adanya efisiensi. Padahal menurut manager Hotel Dandang Tingang sendiri, saat ini Hotel Dandang Tingang 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 Dandang Tingang, sehingga pelayanan yang diberikan bisa tidak maksimal. Saat ini dalam mempromosikan hotelnya, pihak dari perusahaan bekerjasama dengan pihak lain. Hal ini karena Hotel Dandang Tingang masih belum memiliki website sendiri sehingga mereka bekerja sama dengan Booking.com untuk mempromosikan hotelnya. Hotel Dandang Tingang 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 Dandang Tingang akan melakukan pelatihan kembali

bagi para karyawannya. Hotel Dandang Tingang selalu memberikan reward kepada para karyawannya yang dianggap telah bekerja baik. Hal ini dilakukan setiap tanggal 17 Agustus. Dalam satu bulan Hotel Dandang Tingang 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 Dandang Tingang, jadi setiap supervisor akan melakukan briefing 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 Dandang Tingang 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 Dandang Tingang 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 Dandang Tingang adalah sebagai berikut :

Dalam mempromosikan Hotel Dandang Tingang, pihak perusahaan melakukan event-event berupa pameran. Pada

bulan April 2015, pihak Dandang Tingang melakukan pameran Borneo Gems Stone Fans yang diadakan di depan halaman Hotel Dandang Tingang. Hal itu bertujuan untuk memperkenalkan Hotel Dandang Tingang secara lebih luas lagi serta membangun citra positif perusahaan di Kota Palangkaraya, dan juga untuk memajukan para wirausahawan yang ada di Kalimantan Tengah khususnya di bidang batu akik.

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 Dandang Tingang.

Cara pemimpin Hotel Dandang Tingang dalam memperkenalkan Dandang Tingang 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 Dandang Tingang dapat dikenal sampai keluar negeri. Selain itu beliau juga memperkenalkan melalui organisasi di mana beliau saat ini bergabung dan juga melalui jaringan di bandara Palangkaraya dan pameran-pameran.

Perusahaan menjaga nama baiknya dengan mengedepankan disiplin karyawan. Pada saat ada keluhan maka pihak Hotel Dandang Tingang akan langsung menanggapi hal tersebut. Selain itu kebersihan dan keamanan juga menjadi hal yang sangat diperhatikan oleh pihak Hotel Dandang Tingang 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 Dandang Tingang, 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 Dandang Tingang adalah sebagai berikut :

Hotel Dandang Tingang 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 Dandang Tingang 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 Daerah Banama Tingang Makmur. Karena menurut manager dari Hotel Dandang Tingang sendiri sebuah inovasi wajib untuk dilakukan.

Cara perusahaan dalam mengelola sumber dayanya agar menciptakan layanan yang berkualitas bagi para tamu di Hotel Dandang Tingang 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 Dandang Tingang.

Dalam mengarahkan para karyawannya agar menghasilkan layanan yang terbaik, manager di Hotel Dandang Tingang 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 Dandang Tingang 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 Dandang Tingang

Berdasarkan wawancara dengan ketiga narasumber, dihasilkan analisis VRIN dari Hotel Dandang Tingang adalah sebagai berikut :

Hotel Dandang Tingang sendiri memiliki sumber daya yang berharga yaitu lokasi yang strategis di kota Palangkaraya, karena Hotel Dandang Tingang berada di jalan Yos Sudarso yang merupakan jalan utama di kota Palangkaraya. Selain itu jalan Yos Sudarso juga dekat dengan pusat perbelanjaan, perkantoran dan kuliner. Hotel-hotel yang berdiri di kota Palangkaraya juga tidak dapat mengalahkan lokasi strategis dari Hotel Dandang Tingang, karena agak jauh dari pusat kota, khususnya hotel-hotel yang setara dengan Dandang Tingang. Sehingga ini menjadi nilai berharga bagi Hotel Dandang Tingang. Selain itu Hotel Dandang Tingang sendiri memiliki tanah yang luas, sehingga para pengunjung dapat berolah-raga di sekitar hotel. Hal ini juga sangat berharga, karena sangat mendapatkan hotel di Palangkaraya yang memiliki tanah yang luas, apalagi yang setara dengan Hotel Dandang Tingang.

Lokasi strategis dari Hotel Dandang Tingang adalah sesuatu yang langka, karena pada dasarnya semua hotel yang ada di Palangkaraya tidak berada di pusat kota. Jika para tamu ingin pergi ke pusat kuliner, pusat pemerintahan dan juga pusat perbelanjaan maka Hotel Dandang Tingang adalah satu-satunya hotel di Palangkaraya yang aksesnya dekat. Jadi ini merupakan sesuatu yang langka.

Lokasi strategis yang dimiliki oleh Hotel Dandang Tingang juga cukup sulit untuk ditiru para pesaing, karena saat ini daerah di pusat Kota Palangkaraya telah diisi oleh bangunan-bangunan yang rata-rata adalah perkantoran pemerintah serta pusat perbelanjaan. Jadi untuk mencari lahan di pusat kota, menjadi hal yang sulit untuk ditiru para pesaing Hotel Dandang Tingang, khususnya hotel-hotel yang setaraf dengan Hotel Dandang Tingang.

Dari segi pelayanan dan fasilitas, Hotel Dandang Tingang bisa disubstitusi dengan hotel lain yang ada di Kota Palangkaraya. Tetapi apabila para wisatawan yang berkunjung ke Palangkaraya ingin mencari hotel yang dekat dengan lokasi kuliner, pusat perbelanjaan, perkantoran, dan berada di pusat kota, maka Hotel Dandang Tingang sulit untuk disubstitusi karena lokasi hotel ini sangat strategis. Karena hotel lain yang setara dengan Hotel Dandang Tingang berada di pinggiran kota Palangkaraya serta agak jauh dari pusat kota.

Analisa Lingkungan Eksternal pada Hotel Dandang Tingang

Berdasarkan wawancara dengan ketiga narasumber, diketahui *Five Forces* dari Hotel Dandang Tingang adalah sebagai berikut :

Saat ini banyak muncul hotel-hotel baru di Palangkaraya dengan berbagai macam tipe. Rata-rata hotel yang muncul adalah hotel-hotel yang hampir setara kelasnya dengan Hotel Dandang Tingang, sehingga hal ini dapat dikatakan menjadi suatu persaingan bagi Hotel Dandang Tingang. Walaupun demikian Hotel Dandang Tingang memiliki banyak pelanggan yang loyal terhadap perusahaan. Sehingga cukup sulit bagi pesaing baru untuk mengambil pelanggan setia dari Hotel Dandang Tingang. 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 Dandang Tingang sama dengan hotel-hotel lain, tetapi Hotel Dandang Tingang sendiri lebih fokus kepada para SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) yang melakukan kegiatan dinas di kota Palangkaraya. Selain itu rata-rata untuk hotel-hotel yang setara ataupun yang kelasnya di bawah Hotel Dandang Tingang, 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 Dandang Tingang berdasarkan situasi yang berkembang. Konsumen sendiri tidak pernah melakukan penekanan harga terhadap sewa kamar di Hotel Dandang Tingang, sebab para konsumen telah mengetahui harga menginap di Hotel Dandang Tingang sendiri. Hotel Dandang Tingang sendiri sering mendapatkan saran dan keluhan dari para tamu, hal ini dikarenakan hotel Dandang Tingang adalah salah satu hotel tua di Palangkaraya, tetapi pihak Hotel Dandang Tingang sendiri akan langsung menangani setiap keluhan dan juga saran yang telah diberikan oleh para tamu yang menginap di sana. Pelanggan Hotel Dandang Tingang juga sangat loyal terhadap perusahaan, karena mereka telah merasa nyaman dengan lokasi, pelayanan, dan suasana yang diberikan Hotel Dandang Tingang.

Dalam hal penyediaan makanan untuk kegiatan para SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) pihak Hotel Dandang Tingang bekerjasama dengan pihak catering untuk memenuhi konsumsi bagi para SKPD yang ada. Intinya pihak Hotel Dandang Tingang juga memiliki ketergantungan dengan pihak pemasok. Pihak Hotel Dandang Tingang sendiri pernah melakukan penggantian terhadap pemasok, tetapi untuk saat ini Hotel Dandang Tingang telah memiliki pemasok tetap untuk membantu perusahaan memenuhi kebutuhan konsumsi

ketika ada kegiatan dinas para SKPD yang diselenggarakan di Hotel Dandang Tingang. Selama ini, diakui oleh pihak Hotel Dandang Tingang 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 Dandang Tingang pun telah sesuai dengan harapan dari perusahaan, sehingga dapat membantu Hotel Dandang Tingang dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi para tamunya yang sedang melakukan kegiatan dinas di sana. Pihak pemasok juga dapat dikatakan loyal terhadap Hotel Dandang Tingang, walaupun mereka memasok makanan untuk hotel lain, tetapi mereka lebih banyak memasok untuk Hotel Dandang Tingang.

Pihak Dandang Tingang sendiri merasa yang menjadi pesaing di industri perhotelan di Kota Palangkaraya adalah hotel-hotel yang kelasnya sama ataupun yang kelasnya di bawah mereka. Secara tidak langsung para pesaing dari Hotel Dandang Tingang 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 Dandang Tingang, karena hotel-hotel sekelas bintang 2 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 Dandang Tingang 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. Pemerintah daerah menganggarkan 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 dana dan 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 Palangkaraya, 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 Dandang Tingang 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 Dandang Tingang di mata para tamu yang menginap. Selain itu, untuk dapat memberikan layanan yang berkualitas juga manager dari hotel Dandang Tingang juga langsung turun ke lapangan untuk memantau kinerja para karyawannya, agar tetap bekerja sesuai standar operasional prosedur perusahaan. Hotel Dandang Tingang juga memiliki lahan yang luas dan dapat dipergunakan para tamu untuk untuk berolahraga, oleh karena itu Hotel Dandang Tingang 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 Dandang Tingang 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 Dandang Tingang 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 Dandang Tingang apabila dibandingkan hotel-hotel pesaing di Palangkaraya.

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 pemerintah daerah harus memberikan dana khusus untuk promosi Hotel Dandang Tingang, sehingga ke depannya Hotel Dandang Tingang 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 Dandang Tingang, sehingga setiap wisatawan yang baru pertama kali ke Kota Palangkaraya akan langsung dipromosikan untuk menginap di Hotel Dandang Tingang, jadi kemungkinan besar Hotel Dandang Tingang dapat menjadi pilihan pertama para wisatawan untuk menginap selama berada di Kota Palangkaraya. Pemerintah juga dapat menggunakan aksesnya kepada para pihak swasta untuk menawarkan Hotel Dandang Tingang, sehingga para pihak swasta yang melakukan kegiatan di Palangkaraya dapat menginap ataupun melakukan kegiatan di Hotel Dandang Tingang. Kebijakan lain untuk pemasaran adalah Hotel Dandang Tingang harus rutin untuk melakukan event-event setiap tahunnya, karena ini juga merupakan cara yang bagus untuk mempromosikan Hotel Dandang Tingang.

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 Dandang Tingang merupakan hotel tua, tetapi para tamu akan tetap

nyaman ketika menginap. Hotel Dandang Tingang juga perlu secara rutin melakukan renovasi 5 tahun sekali terhadap bangunan yang ada, sehingga Hotel Dandang Tingang semakin terlihat menarik dan tidak kalah dengan hotel-hotel baru yang ada di Palangkaraya. Hotel Dandang Tingang 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 Dandang Tingang untuk melakukan inovasi, khususnya inovasi pada manajemennya agar ketika terjadi perubahan kondisi pada persaingan yang ada, maka pihak Hotel Dandang Tingang dapat dengan segera mengambil dan memutuskan solusi untuk dapat menghadapi persaingan yang ada.

Kebijakan dalam hal sumber daya manusia adalah pihak Hotel Dandang 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 Dandang Tingang 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 Dandang Tingang harus rutin mengadakan pelatihan bagi para karyawan setiap tahunnya, agar kualitas SDM yang ada semakin meningkat.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari informasi yang didapatkan maka dapat ditarik kesimpulan dalam aspek lingkungan internal adalah keunggulan internal yang dimiliki oleh Hotel Dandang Tingang adalah Hotel Dandang Tingang memiliki lokasi yang sangat strategis serta terluas yang ada di Kota Palangkaraya yang tidak dimiliki hotel lain di Palangkaraya. Manager Hotel Dandang Tingang juga turun langsung ke lapangan untuk membantu jalannya kegiatan operasional perusahaan. Hotel Dandang Tingang juga terbantu oleh pemerintah daerah, karena setiap SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) yang akan melaksanakan kegiatan dinasny diarahkan pelaksanaannya di Hotel Dandang Tingang. 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 Dandang Tingang pun selalu menekankan pada disiplin karyawan agar pelayanan yang diberikan kepada para tamu dapat memiliki kualitas yang baik.

Kelemahan internal yang dimiliki oleh Hotel Dandang Tingang adalah :

- Hotel Dandang Tingang tidak bebas dalam melakukan

inovasi dalam bersaing karena berada di bawah pemerintah daerah, sehingga segala kebijakan yang akan dibuat harus melalui persetujuan dari pihak pemerintah daerah.

- Hotel Dandang Tingang mengalami kekurangan karyawan di bagian operasional sehingga secara tidak langsung ini menghambat kerja bagi para karyawan yang ada di Dandang Tingang.
- Perusahaan juga tergolong hotel tua di Palangkaraya, sehingga ada sebagian bangunan di Dandang Tingang yang harus direnovasi kembali.
- Hotel Dandang Tingang 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 Dandang Tingang. Secara umum produk yang dihasilkan oleh Hotel Dandang Tingang juga sama dengan hotel-hotel lain, tetapi fokus dari pihak Hotel Dandang Tingang sendiri adalah kepada para SKPD yang melakukan kegiatan dinas di Palangkaraya. Dalam aspek kekuatan pembeli, Hotel Dandang Tingang juga sering mendapatkan masukan dan saran dari para tamu hotel. Dalam aspek kekuatan pemasok, Hotel Dandang Tingang memiliki ketergantungan yang cukup besar kepada pihak pemasok khususnya pada bagian catering. Pemasok juga cukup loyal pada perusahaan. Dalam aspek persetujuan 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 Dandang Tingang adalah Hotel Dandang Tingang harus menerapkan strategi diferensiasi, hal ini dimaksudkan agar Hotel Dandang Tingang dapat memberikan hal yang berbeda dibandingkan para pesaing yang ada baik dari segi layanan dan fasilitas yang diberikan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka saran yang diberikan untuk memajukan Hotel Dandang Tingang ke depannya adalah sebagai berikut:

- Menerapkan strategi diferensiasi.
- Pihak Dandang Tingang harus menambah karyawan yang ada, agar pekerjaan yang ada dapat dilaksanakan dengan maksimal.
- Pihak pemerintah juga dapat membantu mempromosikan Hotel Dandang Tingang salah satunya melalui surat kabar lokal yang ada.
- Pihak Hotel Dandang Tingang juga fokus kepada diferensiasi agar layanan dan fasilitas yang diberikan kepada tamu akan berbeda jika dibandingkan para pesaing yang ada.
- Selalu menjaga disiplin karyawan dan adakan pelatihan setiap tahunnya.
- Melakukan renovasi dan pergantian fasilitas-fasilitas yang sudah berumur 5 tahun.

DAFTAR PUSTAKA

- Anugrah, Meutia Febrina. (2015), "Alasan Industri Perhotelan Indonesia Tak Pernah Mati". Retrieved June 19, 2015 from <http://economy.okezone.com/read/2015/01/20/470/1094665/alasan-industri-perhotelan-indonesia-tak-pernah-mati>
- Barney, Jay. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1)
- Bateman, Thomas S & Snell, Scott A. (1999). *Management: Building Competitive Advantage (4th ed.)*.
- Daryanto dan Abdullah (2013). *Pengantar Ilmu Manajemen dan Komunikasi*.
- David, Fred R. (2011). *Strategic Management: Concepts And Cases* (13th ed.). London: PEARSON
- Departemen Keuangan Republik Indonesia, Asean Free Trade Area (AFTA). Retrieved March 13, 2015 from <http://www.tarif.depkeu.go.id/Others/?hi=AFTA>.
- Gunawan, Imam (2014). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*.
- Pearce, John A & 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: CV. Alfabeta.