

**PENGEMBANGAN BISNIS DILIHAT DARI
FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL PERUSAHAAN PADA
HOMESTAY DHANESVARA DI SURABAYA**

Fenny Sugiman, Priscilla Novita, Deborah C. Widjaja
Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia

Abstrak: *Homestay Dhanesvara* adalah salah satu usaha jasa akomodasi yang berjenis *homestay* yang ada di kota Surabaya. Ancaman dari persaingan antara para pemain dalam bisnis *homestay* masih dianggap cukup rendah, karena pesaing industri jasa penginapan yang bertemakan *homestay* masih kurang berkembang di Indonesia terutama di Surabaya. Namun tidak menutup kemungkinan bahwa kelak, akan ada pesaing yang berusaha untuk menyajikan suatu konsep yang sama dengan harga yang lebih murah. Ditengah ketatnya persaingan dan cepatnya perkembangan usaha jasa akomodasi, *Homestay Dhanesvara* mampu untuk mempertahankan keberadaannya. Namun, hal ini menyebabkan *Homestay Dhanesvara* merasa berada di zona aman dan tidak terlalu berusaha untuk melakukan pengembangan usaha. Oleh sebab itu, dilakukan analisa strategi dengan menggunakan matrix SWOT pada *Homestay Dhanesvara*, sebagai analisa untuk pengelolaan dan pengembangan usaha yang lebih baik.

Kata kunci: Strategi, analisis SWOT, *homestay*

Abstract: *Homestay Dhanesvara* is one of the accomodation business in the city of Surabaya. The threat of competition among the players in the homestay business is still considered quite low, because most of the homestay business is players are still less developed than other type of accomodation business players in Indonesia, especially in Surabaya. But it does not rule out the possibility that one day, there will be competitors who are trying to present the same concept with a cheaper price. In the middle of intense competition and the rapid development of accomodation services business, Dhanesvara is able to sustain its existence. However, this causes Dhanesvara in the safe zone and not too trying to do business development. Therefore, this research is intended to analyze the SWOT matrix of Dhanesvara, to help it manage and develop its business.

Keywords: Strategic, SWOT analysis, *homestay*

Saat ini perusahaan terutama sektor jasa yang ada di Indonesia kemungkinan tengah menghadapi persaingan dari berbagai pihak. Tidak hanya dengan sesama perusahaan yang mempunyai skala yang sama tetapi juga dengan perusahaan-perusahaan besar. Untuk menghadapi tantangan-tantangan yang dihadapi oleh *Homestay Dhanesvara*, maka diperlukan adanya berbagai terobosan pasar baru, penetapan strategi pasar yang jitu, peningkatan kualitas produk dan daya saing produk yang dihasilkan.

Pembuatan suatu strategi merupakan suatu cara untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif salah satunya dapat dianalisa melalui analisa SWOT. Di mana untuk mengetahui suatu keunggulan kompetitif dalam suatu strategi, perlu diketahui faktor-faktor penunjang dari internal dan external perusahaan tersebut. Dan faktor-faktor ini dapat diketahui dengan menggunakan analisa SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats). Karena itu analisa SWOT sangat berperan penting dalam menentukan strategi. Penyusun strategi juga memerlukan mengidentifikasi serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran dalam menentukan strategi untuk pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa (Rangkuti, 2009).

Analisa SWOT dibagi menjadi dua bagian yaitu analisa faktor internal dan analisa faktor eksternal. Analisa faktor internal merupakan analisis kemampuan dan kelemahan (strength dan weaknesses) didalam perusahaan dimana perusahaan mampu mengendalikannya. Kekuatan dan kelemahan ditentukan relatif terhadap para pesaing serta terhadap tujuan perusahaan sendiri. Sedangkan analisa faktor eksternal merupakan analisis peluang dan ancaman (opportunities dan threats) di luar perusahaan dimana perusahaan tidak mampu mengendalikannya. Peluang dan ancaman menuju pada berbagai tren dan kejadian ekonomi, sosial, dan budaya, demografis, lingkungan hidup, politik, hukum, pemerintahan, teknologi. Perubahan-perubahan ini menciptakan jenis konsumen yang berbeda dan konsekuensinya akan tipe produk, jasa, dan strategi yang berbeda.

RANGKUMAN KAJIAN TEORITIK

Pengelolaan Bisnis

Pengelolaan bisnis adalah proses aktivitas/kegiatan dalam menjalankan sebuah usaha atau bisnis dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan. Motivasi utama dalam kegiatan bisnis adalah laba, yang didefinisikan sebagai perbedaan antara penghasilan dan biaya-biaya yang dikeluarkan. (Umar, 2003).

Strategi Pengembangan Bisnis

“Pengembangan merupakan penerapan penemuan-penemuan ilmiah baru ke dalam praktik, baik menciptakan produk baru, mengembangkan produk atau mengganti bahan baku produk dengan harapan dapat meningkatkan kualitas atau mengurangi biaya produksi/investasi” (Zaharuddin, 2006).

1. Proses Pengembangan Bisnis

Pengenalan peluang pengembangan bisnis tersebut merupakan sebuah proses yang seringkali berasal dari pengetahuan dan pengalaman serta bisnis pengusaha. Pengetahuan yang sebelumnya merupakan hasil dari kombinasi pendidikan dan pengalaman, serta pengalaman yang relevan dapat berhubungan dengan pekerjaan atau berasal dari beragam pengalaman pribadi atau peristiwa.

2. Strategi Pengembangan Bisnis

Hidayat (2007) menyatakan bahwa strategi merupakan implementasi dari pilihan-pilihan fungsi dan beberapa aktivitas proses bisnis terbaik yang

merupakan penerjemahan dari kebutuhan dan ekspektasi konsumen eksternal, para pemegang saham, dan seluruh anggota organisasi yang merupakan bagian dari konsumen internal.

Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis merupakan faktor-faktor yang banyak mempengaruhi bisnis yang dilakukan dalam dunia perdagangan (Umar, 2003; Nickels, McHugh, dan McHugh 2009). Menurut Umar (2008, p.75), lingkungan bisnis yang dapat mempengaruhi suatu usaha dagang dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Lingkungan internal

a. Aspek keuangan

Aspek keuangan merupakan tahap evaluasi untuk menentukan apakah suatu bisnis yang dijalankan cukup menguntungkan untuk didirikan. Secara spesifik kajian aspek keuangan bertujuan untuk:

- Menganalisis sumber dana untuk menjalankan usaha
- Menganalisis besarnya kebutuhan biaya investasi yang diperlukan
- Menganalisis besarnya kebutuhan modal kerja yang diperlukan
- Memproyeksikan rugi laba perusahaan yang akan dijalankan
- Memproyeksikan arus kas dari usaha yang akan dijalankan
- Memproyeksikan neraca dari usaha yang akan dijalankan
- Menganalisis sumber dana untuk menjalankan bisnis
- Menganalisis tingkat pengembalian investasi yang ditanamkan dengan berdasarkan analisis kelayakan investasi (Suliyanto, 2010)

b. Aspek SDM

Analisis aspek sumber daya manusia menekankan pada ketersediaan dan kesiapan tenaga kerja baik jenis/mutu tenaga kerja maupun jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis. Secara spesifik analisis sumber daya manusia bertujuan untuk (Suliyanto, 2010):

- Menganalisis jenis-jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis
- Menganalisis waktu yang diperlukan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis
- Menganalisis biaya yang diperlukan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis
- Menganalisis persyaratan yang diperlukan untuk memangku pekerjaan pada suatu bisnis
- Menganalisis metode pengadaan tenaga kerja untuk menjalankan bisnis
- Menganalisis kesiapan tenaga kerja untuk menjalankan bisnis

c. Aspek pemasaran

Aspek pemasaran termasuk ujung tombak bagi rencana pendirian perusahaan. Tanpa gambaran yang cukup cerah, sulit untuk diharapkan bahwa usaha yang direncanakan dapat berjalan lancar. Oleh karena itu, penelitian terhadap aspek ini perlu mendapat perhatian serius (Wibowo, 2007). Bauran pemasaran pada dasarnya terdiri atas empat bidang strategi pemasaran, yaitu:

- Keputusan pemasaran yang akan mengubah ide dasar dari barang atau jasa secara keseluruhan.
- Keputusan promosi yang akan mengkomunikasikan informasi yang berguna pada pasar tujuan.
- Keputusan distribusi mengenai pengiriman produk kepada konsumen.
- Keputusan harga yang menyatakan nilai pertukaran uang dapat diterima pada barang atau jasa.

d. Aspek operasional

Proses operasional merupakan proses yang ada dalam aktivitas operasional organisasi yang disajikan lebih detail mulai dari *input*, proses, dan *output*, yang mendefinisikan tujuan operasional kegiatan perusahaan berjalan sesuai dengan proses implementasi program etika bisnis perusahaan dan dilaksanakan secara sistematis dan terstruktur. Di samping itu, informasi operasi diperlukan untuk melakukan perbaikan-perbaikan secara terus menerus atas efisiensi dan efektivitas operasi (Komite Nasional Kebijakan Governance, 2010; Tangkilisan, 2007) bertujuan untuk:

- Menganalisis kelayakan lokasi untuk menjalankan bisnis.
- Menganalisis besarnya skala produksi untuk mencapai tingkatan ekonomis.
- Menganalisis kriteria pemilihan mesin peralatan dan teknologi untuk menjalankan proses produksi.
- Menganalisis *layout* bangunan dan fasilitas lainnya.
- Menganalisis teknologi yang akan digunakan.

2. Lingkungan eksternal

a. Pendetang baru

Menurut Pearce dan Robinson (2003, p.87) menyatakan pendatang baru ke suatu industri membawa masuk kapasitas baru, keinginan untuk merenggut bagian pasar (market share), dan sering kali sumber daya yang cukup besar. Ada tujuh sumber utama rintangan masuk yaitu (Porter, 2007, p.40):

- Skala ekonomi
- Diferensiasi produk
- Kebutuhan modal
- Biaya beralih pemasok (*Switching cost*)
- Akses saluran distribusi
- Biaya tak menguntungkan bebas dari skala
- Kebijakan pemerintah

b. Pemasok yang kuat

Menurut Pearce dan Robinson (2003, p.88) pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar menawarnya atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya. Pemasok yang kuat karenanya, dapat menekan kemampuan suatu industri. Kelompok pemasok kuat jika:

- Kelompok ini didominasi oleh sedikit perusahaan
- Produk pemasok bersifat unik atau setidaknya tidaknya terdiferensiasi
- Pemasok tidak bersaing dengan produk-produk lain dalam industri

- Pemasok memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi maju ke industri pembelinya
 - Industri bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok
- c. Pembeli yang kuat
- Menurut Pearce dan Robinson (2003, p.90) pembeli atau pelanggan dapat juga menekan harga, menuntut kualitas lebih tinggi atau layanan yang lebih banyak, dan mengadu domba sesama anggota industri. Semua ini dapat menurunkan laba industri. Kelompok pembeli kuat jika:
- Pembeli terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah (*volume*) besar
 - Produk yang dibeli dari industri bersifat standar atau tidak terdiferensiasi
 - Produk yang dibeli dari industri merupakan komponen penting dari produk pembeli dan merupakan komponen biaya yang cukup besar
 - Pembeli menerima laba yang rendah. Ini akan mendorong pembeli untuk menekan biaya pembeliannya
 - Produk industri tidak penting bagi kualitas produk atau jasa pembeli
 - Produk industri tidak menghasilkan penghematan bagi pembeli
 - Pembeli mempunyai kemampuan untuk melakukan integrasi balik
- d. Produk substitusi
- Menurut Pearce dan Robinson (2003, p.101), produk substitusi merupakan produk lain yang bisa menggantikan produk tertentu dalam memenuhi kebutuhan yang sama.
- e. Persaingan di antara para anggota industri
- Menurut Pearce dan Robinson (2003, p.91) persaingan di kalangan anggota industri terjadi karena perusahaan berebut posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, introduksi produk, dan perang iklan. Persaingan tajam seperti ini bersumber pada sejumlah faktor:
- Jumlah peserta persaingan banyak dan kurang lebih setara dalam hal ukuran dan kekuatan.
 - Pertumbuhan industri lambat, menyulut persaingan memperebutkan bagian pasar yang melibatkan perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.
 - Produk atau jasa tidak terdiferensiasi atau melibatkan biaya pengalihan.
 - Biaya tetap tinggi atau produk bersifat mudah rusak, mengakibatkan alasan untuk menurunkan harga.
 - Penambahan kapasitas dalam jumlah besar.
 - Hambatan keluar tinggi.
 - Para peserta persaingan bersaing dalam hal strategi.

Analisis SWOT

Strength dan *weakness* terkait dengan lingkungan internal perusahaan, sedangkan *opportunities* dan *threats* terkait dengan lingkungan eksternal perusahaan. Untuk dapat mengembangkan strategi terkait dengan *strength*, *weakness*, *opportunities*, dan *threats*, maka perusahaan dapat menggunakan bantuan analisis SWOT. Analisa SWOT tersebut nantinya dikumpulkan dan

dipaparkan dalam matriks SWOT guna membantu pengembangan strategi yang akan dilakukan perusahaan.

1. Matriks SWOT

Dengan membandingkan keempat faktor di analisa SWOT, yang secara logis dapat memiliki 4 macam strategi yang tersebar pada 4 macam strategi yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

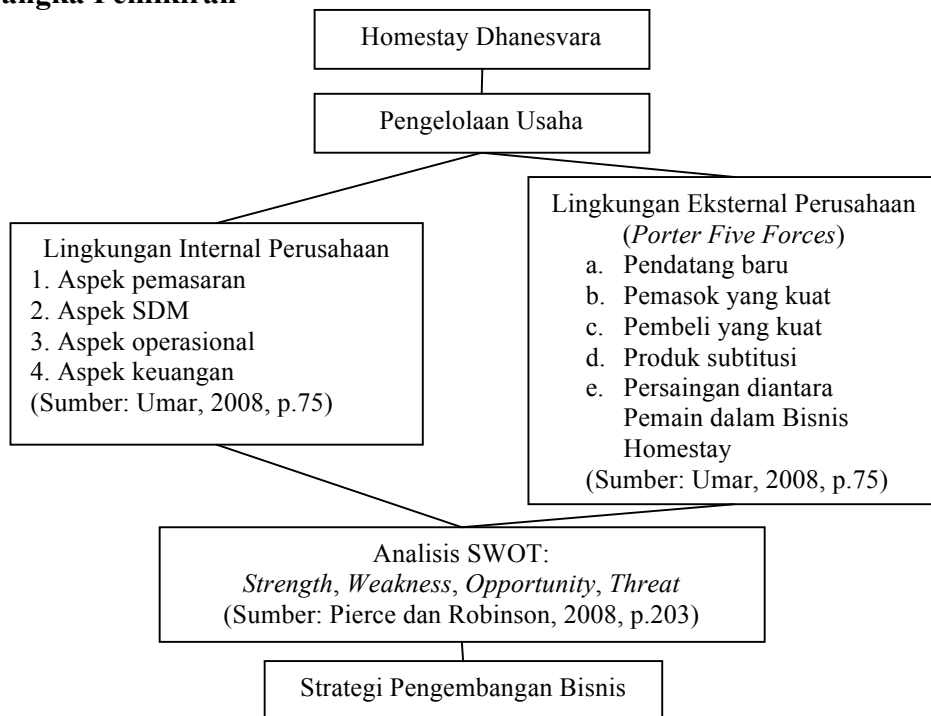
2. Matriks Strategi Besar

Setelah dilakukan matriks SWOT juga dilakukan matriks strategi besar untuk justifikasi pemilihan strategi, di bawah ini adalah gambar matriks strategi besar.

Homestay (Pondok Wisata)

Marbeta (2008) *homestay* merupakan kegiatan wisata berwawasan sosio kultural edukatif yang membuka peluang sebagai bagian dari keluarga lokal bagi wisatawan asing. Sebagai rumah tinggal atau tempat tinggal sementara yang bercorak tradisional, sebagai fasilitas wisata yang sedang berlibur untuk waktu tertentu. Namun, pada masa sekarang ini sudah mengalami pergeseran orientasi. Keberadaan rumah tinggal sementara pada saat ini, lebih cenderung mengarah pada bisnis murni atau *money oriented* sebagai bagian dari proses implementasi sosial ekonomi.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis situasi dan kondisi lingkungan *internal* dan *external*, serta analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) pengelolaan usaha jasa pada perusahaan *Homestay* Dhanesvara Surabaya.
2. Merumuskan alternatif strategi pengembangan bisnis pada perusahaan *Homestay* Dhanesvara Surabaya.

Model Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah deskriptif kualitatif. Menurut Silalahi (2009, p.27) penelitian deskriptif merupakan suatu penelitian yang menyajikan satu gambar yang terperinci tentang satu situasi khusus, setting social, atau hubungan. Sedangkan penelitian deskriptif kualitatif merupakan metode penelitian yang semata-mata mengacu pada identifikasi sifat-sifat yang membedakan atau karakteristik sekelompok manusia, benda, atau peristiwa.

Penentuan Informan

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil informan kunci (*key-informan*) yaitu sebagai informan pertama, pemilik *Homestay* Dhanesvara, Bapak Linggajaya Suryanata sebagai informan latar belakang/sejarah, visi misi, dan penjelasan umum tentang *Homestay* Dhanesvara. Sebagai informan kedua, Manajer Humas, Bapak Heru Susanto sebagai informan yang mewakili informasi manajemen dan strategi perusahaan.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data primer
Data primer menurut Silalahi (2009, p.289) adalah data yang dikumpulkan dari situasi aktual ketika peristiwa terjadi. Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini dengan melakukan wawancara kepada informan.
2. Data Sekunder
Data Sekunder menurut Silalahi (2009, p.291) merupakan data yang dikumpulkan dari tangan kedua atau dari sumber-sumber lain yang telah tersedia sebelum penelitian dilakukan. Data sekunder yang didapat berupa profil, visi, misi dan tujuan perusahaan, struktur organisasi beserta tugas-tugas tiap bagian, dan informasi-informasi lainnya mengenai perusahaan yang dapat menunjang penelitian ini.

Metode dan Prosedur Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode wawancara mendalam dan melakukan dokumentasi.

1. Wawancara Terstruktur
Menurut Sugiyono (2012, p.412) wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh\
2. Dokumentasi

Metode dokumentasi dalam pengumpulan data adalah mencari data mengenai hal-hal variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan lain sebagainya (Arikunto, 2008, p.203). Pada penelitian kualitatif, dan bersifat deskriptif. Maksudnya, data dapat berupa gejala-gejala yang dikategorikan ataupun dalam bentuk lainnya, seperti foto, dokumen, artepek atau catatan-catatan lapangan pada saat penelitian dilakukan.

Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini, definisi operasional variabel dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pengelolaan Usaha :

Pengelolaan usaha pada *Homestay* Dhanesvara meliputi pengendalian lingkungan internal perusahaan dan lingkungan eksternal perusahaan

1. Konsepsi lingkungan internal
 - a. Manajemen pemasaran
 - b. Manajemen keuangan
 - c. Manajemen SDM
 - d. Manajemen operasional
2. Konsepsi lingkungan eksternal
 - a. Pemandang baru
 - b. Pembeli yang kuat
 - c. Produk substitusi
 - d. Persaingan diantara para anggota industri

Pengembangan Bisnis :

1. Analisis SWOT
 - a. *Strength*.
Merinci semua keunggulan yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.
 - b. *Weakness*.
Merinci semua kelemahan yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.
 - c. *Opportunities*.
Merinci kesempatan yang hendak atau dapat dicapai oleh perusahaan.
 - d. *Threats*.
Merinci semua ancaman yang akan muncul maupun ancaman yang sudah ada dan menyerang perusahaan.
2. Matriks Strategi Besar
 - a. Kuadran I jika pertumbuhan pasar cepat dan posisi bersaing perusahaan kuat
 - b. Kuadran II pertumbuhan pasar cepat namun posisi bersaing perusahaan lemah, perusahaan dalam kuadran ini perlu melakukan evaluasi terhadap pedekatannya
 - c. Kuadran III bersaing dalam industri yang tumbuh dengan lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah, perusahaan dalam kuadran ini perlu membuat perubahan drastis
 - d. Kuadran IV memiliki posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang tumbuh lambat

Teknik Analisis Data

Analisa data kualitatif dilakukan apabila data empiris yang diperoleh adalah data kualitatif berupa kumpulan berwujud kata-kata dan bukan rangkaian angka serta tidak dapat disusun dalam kategori-kategori/struktur klasifikasi. Kegiatan analisis data kualitatif terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu (Silalahi, 2009, p.339):

1. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstraksian, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.

2. Penyajian Data

Penyajian data yaitu sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

3. Menarik Kesimpulan dan Verifikasi

Kegiatan analisis ketiga adalah menarik kesimpulan dan verifikasi.

HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

Pengelolaan Usaha *Homestay* Dhanesvara

Lingkungan Internal

Tabel 1. Lingkungan Internal *Homestay* Dhanesvara

Lingkungan Internal			
Aspek Pemasaran	Aspek Keuangan	Aspek SDM	Aspek Operasional
Pemasaran dilakukan hanya melalui travel agen, <i>online booking</i> , dan juga secara <i>word of mouth</i>	Modal yang dimiliki oleh <i>Homestay</i> Dhanesvara cukup besar	<i>Job description</i> telah ada secara tertulis	Adanya kemudahan dalam akses operasionalnya
Dhanesvara tidak menggunakan kegiatan promosi khusus seperti <i>discount</i> , <i>event</i> atau <i>guest loyalty program</i>	Modal hanya berasal dari pemilik, tanpa adanya tambahan investor ataupun pinjaman bank	Pembagian kerja dan pengaturan waktu kerja disesuaikan dengan <i>job description</i> dan kemampuan staf	Tersedianya berbagai macam fasilitas lain selain kamar, seperti <i>yoga</i> , <i>spa</i> , <i>cafe</i> , dan <i>gallery shop</i>
Harga yang ditetapkan lebih mahal dibandingkan dengan rata-rata jasa penginapan dikelasnya, namun bila dilihat dari segi fasilitas dan layanan telah dirasa sesuai	Pengaturan keuangan dilakukan dengan berkoordinasi dengan departemen lainnya	Mengadakan <i>recruitment</i> dan penilaian kinerja secara berkala	Tanggung jawab pekerjaan tertulis dalam <i>job description</i>

Dilihat dari rangkuman lingkungan internal diatas, dapat diketahui bahwa Dhanesvara memiliki kekuatan dari banyaknya fasilitas yang disediakan. Namun Dhanesvara juga memiliki kelemahan, dilihat dari segi strategi promosi yang kurang dikembangkan.

Lingkungan Eksternal

Tabel 2. Lingkungan Internal *Homestay* Dhanesvara

Lingkungan Eksternal			
Pendatang Baru	Pembeli yang kuat	Produk Substitusi	Persaingan Antar Pemain dalam Bisnis <i>Homestay</i>
Jumlah pendatang cukup banyak, tetapi persaingan yang ada tidak dianggap mengancam	<i>Homestay</i> Dhanesvara memiliki pelanggan tetap yang dirasa cukup ± 50 orang, rata-rata pebisnis	Belum ada <i>homestay</i> yang menyamai persis dengan desain dan fasilitas yang disediakan di <i>Homestay</i> Dhanesvara	Persaingan yang dihadapi <i>Homestay</i> Dhanesvara adalah perusahaan jasa penginapan yang sudah ada

Dhanesvara memiliki perbedaan dengan dengan <i>Homestay</i> lainnya yang ada di Surabaya	Tingkat hunian rata-rata 60%-80% dengan frekuensi menginap rata-rata 2-3 hari.	Harga yang ditetapkan relatif terjangkau di kelas <i>Homestay</i> dan tidak ada strategi khusus	<i>Homestay</i> Dhanesvara, masih mampu mempertahankan keberadaannya diantara ketatnya persaingan
<i>Homestay</i> Dhanesvara memiliki modal yang terbilang cukup besar sehingga dapat menghadapi perkembangan persaingan yang berlangsung	<i>Homestay</i> Dhanesvara selalu mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan	Untuk dapat bertahan <i>Homestay</i> Dhanesvara selalu memperhatikan fasilitas, dan layanan	

Dilihat dari rangkuman lingkungan eksternal diatas, dapat diketahui bahwa adanya peluang bagi Dhanesvara untuk memperluas pangsa pasar, dikarenakan belum banyaknya jasa akomodasi yang mampu menyamai Dhanesvara. Namun, banyak juga ancaman dari lingkungan eksternal, dikarenakan banyaknya pesaing yang memberikan harga yang lebih murah dibandingkan dengan Dhanesvara.

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*)

Analisis peluang dan ancaman *Homestay* Dhanesvara dilakukan dengan menganalisis faktor lingkungan internal usaha jasa akomodasi sebagaimana telah dikemukakan di muka.

Tabel 3. Kekuatan dan Kelemahan *Homestay* Dhanesvara

Kekuatan	Kelemahan
<ol style="list-style-type: none"> Banyaknya fasilitas yang disediakan dan tema berbeda-beda yang disediakan Desain <i>Homestay</i> Dhanesvara memberikan kesan percampuran antara budaya Bali dan Jawa Memiliki modal usaha yang cukup 	<ol style="list-style-type: none"> Kurangnya kegiatan pemasaran yang dilakukan Harga yang ditetapkan termasuk tinggi dilihat dari kelas <i>homestay</i> Hanya memiliki satu sumber modal

Analisis peluang dan ancaman *Homestay* Dhanesvara dilakukan dengan menganalisis faktor lingkungan eksternal usaha jasa akomodasi sebagaimana telah dikemukakan di atas.

Tabel 4. Peluang dan Ancaman *Homestay* Dhanesvara

Peluang	Ancaman
<ol style="list-style-type: none"> Pengembangan usaha dan modal Belum banyaknya usaha jasa akomodasi dengan desain dan suasana yang unik Memperluas target pemasaran 	<ol style="list-style-type: none"> Banyaknya usaha jasa akomodasi yang menawarkan harga lebih murah Semakin bertambah dan berkembangnya persaingan dalam industri jasa akomodasi

Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*)

Tabel 5. Matrix SWOT *Homestay* Dhanesvara

Lingkungan Internal	Kekuatan (<i>Strength</i>): <ol style="list-style-type: none"> Banyaknya fasilitas yang disediakan dan tema berbeda-beda yang disediakan Desain <i>Homestay</i> Dhanesvara memberikan kesan percampuran antara budaya Bali dan Jawa Memiliki modal usaha yang cukup 	Kelemahan (<i>Weakness</i>): <ol style="list-style-type: none"> Kurangnya kegiatan promosi yang dilakukan Harga yang ditetapkan termasuk tinggi dilihat dari kelas <i>homestay</i> Hanya memiliki satu sumber modal
Lingkungan Eksternal	Strategi S - O: <ol style="list-style-type: none"> Diferensiasi produk berupa yoga, gallery shop, cafe (S1, S2, dengan O2) Perencanaan pengembangan usaha (S3 dengan O3) 	Strategi W - O: <ol style="list-style-type: none"> Memperluas jaringan pemasaran (W1 dengan O3) Mendatangkan investor untuk pengembangan usaha (W3 dengan O1)
Peluang (<i>Opportunity</i>): <ol style="list-style-type: none"> Pengembangan usaha dan modal Belum banyaknya usaha jasa akomodasi dengan desain dan suasana yang unik 		

3. Memperluas target pemasaran		
Ancaman (<i>Threat</i>): 1. Banyaknya usaha jasa akomodasi yang menawarkan harga lebih murah 2. Semakin bertambah dan berkembangnya persaingan dalam industri jasa akomodasi	Strategi S - T: 1. Memberikan layanan yang berkesan / <i>experience</i> (S1, S2 dengan T1) 2. Menambah atau menyelesaikan pengembangan fasilitas cafe yang tertunda (S3 dengan T2)	Strategi W - T: 1. Menerapkan strategi promosi (W1, W2 dengan T1)

Berdasarkan matriks SWOT di atas menunjukkan bahwa dari berbagai kombinasi pengetahuan yang berbeda tersebut, perusahaan dapat merumuskan strategi alternatif yang dapat dikembangkan dalam menghadapi berbagai ancaman yang ada, misalkan ancaman pendatang baru, pembeli yang kuat, produk distribusi, dan persaingan dengan anggota industri sejenis. Strategi-strategi tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Strategi S – O

Strategi S – O yaitu strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang mungkin didapatkan. Dalam hal ini perusahaan menggunakan kekuatan dan peluang yaitu banyaknya fasilitas yang disediakan seperti yoga, gallery shop, cafe dan tema yang disajikan demi kenyamanan pengunjung (S1), adanya desain interior yang memberikan kesan percampuran antara budaya Bali dan Jawa (S2), dilihat dari belum banyaknya usaha jasa akomodasi dengan desain dan suasana yang unik (O1). Selain itu, Dhanesvara memiliki modal usaha yang cukup (S3), sehingga dapat digunakan untuk memperluas target pasar (O2).

2. Strategi W – O

Strategi W – O yaitu mengatasi kelemahan yang dimiliki perusahaan dengan memanfaatkan peluang dalam menonjolkan nama merek sebagai merek yang terpercaya. Dalam hal ini kelemahan perusahaan adalah kurangnya kegiatan promosi yang dilakukan (W1), sehingga perlu untuk memperluas target pemasaran (O3). Selain itu, strategi yang dapat digunakan adalah dengan mendatangkan investor untuk pengembangan usaha dikarenakan Dhanesvara hanya memiliki satu sumber modal (W3), dan adanya peluang yaitu pengembangan usaha dan modal (O5).

3. Strategi S – T

Strategi S – T menggunakan kekuatan dalam menghadapi ancaman, dimana strategi untuk memberikan layanan prima bagi konsumen berasal dari kekuatan yang dimiliki dan ancaman yang dihadapi. Banyaknya fasilitas yang disediakan dan tema berbeda-beda yang disediakan (S1), serta desain Homestay Dhanesvara memberikan kesan percampuran antara budaya Bali dan Jawa (S2), banyaknya usaha jasa akomodasi yang menawarkan harga lebih murah (T1). Selain itu, Dhanesvara memiliki modal usaha yang cukup (S3), untuk menghadapi keadaan semakin bertambah dan berkembangnya persaingan dalam industri jasa akomodasi (T2).

4. Strategi W – T

Strategi W – T perusahaan yaitu dengan memperluas jaringan pemasaran dimana strategi W – T dilakukan dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Kelemahan perusahaan adalah kurangnya kegiatan promosi yang dilakukan (W1), serta harga yang ditetapkan termasuk tinggi dilihat dari kelas homestay (W2), sementara semakin banyaknya usaha jasa akomodasi yang menawarkan harga lebih (T1)

Matriks Strategi Besar



Gambar 2. Matriks Strategi Besar Dhanesvara

Berdasarkan gambar matriks *grand strategy* di atas peneliti mendapati bahwa *Homestay* Dhanesvara masuk pada kategori kuadran I melihat industri ini memiliki pertumbuhan pasar yang cepat dan dilihat dari posisi bersaing perusahaan sangat kuat. Maka strategi tepat untuk digunakan oleh perusahaan adalah dengan melakukan pengembangan pasar, dengan meningkatkan kegiatan promosi akan kualitas pelayanan dan fasilitas yang ada sehingga mampu mempertahankan pelanggan lama dan mendatangkan pelanggan baru.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Pengelolaan usaha dan pengembangan bisnis Dhanesvara Homestay jika dilihat analisa SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), faktor internal akan mempengaruhi dari segi kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal akan mempengaruhi kesempatan dan ancaman, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Analisis terhadap lingkungan internal:
 - a. Dari aspek pemasaran, walaupun pemasaran utamanya hanya melalui *word of mouth* dan *online booking*.
 - b. Dalam aspek keuangan, kebutuhan modal sudah dicukupi oleh pemilik.
 - c. Dari aspek sumber daya manusia, Dhanesvara sudah memiliki standar kerja yang jelas.
 - d. Segi aspek operasional, Dhanesvara memiliki keunggulan desain dan fasilitas.
2. Analisis terhadap lingkungan eksternal:
 - a. Banyaknya ancaman pendaatang baru masih dianggap tidak terlalu berpengaruh bagi Dhanesvara.
 - b. Dari segi pembeli, tingkat kunjungan di Dhanesvara Homestay pada setiap tahunnya adalah 60%-80%, sedangkan rata-rata menginap adalah 2-3 hari.

- c. Ancaman terkait produk substitusi dianggap cukup rendah, karena pihak Dhanesvara merasa unggul dalam hal fasilitas dan kualitas pelayanan yang dianggap lebih baik.
 - d. Ancaman dari persaingan antara para pemain dalam bisnis *homestay* masih dianggap cukup rendah, karena pesaing industri jasa penginapan yang bertemakan *homestay* masih kurang berkembang di Indonesia terutama di Surabaya.
3. Dilihat dari segi matriks strategi besar yang dipengaruhi oleh analisa SWOT, dimana Dhanesvara memiliki lebih banyak kekuatan dan peluang, dibandingkan dengan kelemahan dan ancaman. Maka Dhanesvara masuk dalam kuadran 1, dimana strategi pengembangan pasar merupakan strategi yang paling tepat untuk digunakan, dengan meningkatkan kegiatan promosi akan kualitas pelayanan dan fasilitas yang ada sehingga mampu mempertahankan pelanggan lama dan mendatangkan pelanggan baru.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka saran yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dari hasil analisa, terlihat kegiatan pemasaran *Homestay* Dhanesvara belum memiliki strategi pemasaran yang khusus seperti promo, *event*, ataupun *loyalty program*, atau dengan melakukan kerjasama dengan bank untuk melakukan promosi. Untuk itu sebaiknya perusahaan dalam kegiatan pemasaran harus memiliki strategi pemasaran khusus dalam kegiatan promosi sehingga dapat maksimal hasil kegiatan pemasaran yang telah dilakukan. Karena selain dapat memperluas pangsa pasar, juga dapat dijadikan sebagai satu nilai lebih dalam suatu paket penjualan yang dilakukan.
2. Dari segi keuangan, Dhanesvara dapat melakukan penambahan modal dengan melibatkan pihak investor atau pinjaman dari bank. Sehingga dapat melakukan inovasi atau pengembangan fasilitas yang lebih cepat.
3. Dari segi ancaman yang didapat dari analisis terhadap lingkungan eksternal perusahaan, meliputi ancaman pendatang baru, ancaman pembeli yang kuat, ancaman dari produk substitusi, dan ancaman dari persaingan antara anggota usaha jasa akomodasi. Dilihat dari banyaknya ancaman dimana banyak bertambahnya jumlah jasa akomodasi yang menawarkan harga yang lebih murah, pihak Dhanesvara masih menganggap bahwa tingkat persaingan yang terjadi masih cukup rendah. Meskipun demikian, sebaiknya pihak Dhanesvara haruslah tetap melakukan inovasi dan pengembangan usaha. Hal ini dilakukan untuk memperkecil ancaman dari luar yang dapat terjadi, sehingga Dhanesvara tetap dapat bertahan serta dapat memperluas jaringan pemasarannya.
4. Dari hasil analisis matriks SWOT pada matriks strategi besar, sebaiknya Dhanesvara *Homestay* dapat melakukan strategi pengembangan pasar. Dengan memanfaatkan kelebihan yang dimiliki untuk menanggapi kesempatan dan menghadapi ancaman yang ada, serta memperbaiki kelemahan yang ada. Sehingga selain mempertahankan pangsa pasar dari kalangan pebisnis, *Homestay* Dhanesvara dapat pula menggambil peluang dalam menarik minat dari pangsa pasar wisatawan dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dari segi desain yang bergaya Jawa Bali, serta menawarkan beragam fasilitas

yang dimiliki dalam melakukan promosi-promosi seperti diskon atau guest loyalty program.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2008). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*, Bandung: Alfabeta.
- Hidayat, A. (2007). *Strategi six sigma: Peta pengembangan kualitas dan kinerja bisnis*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Marbeta, J. (2008, June). Home Stay in Indonesia. Retrived September 10, 2012, from <http://marbeta.wordpress.com>
- Nickels, W.G., McHugh, J., & McHugh, S. (2009). *Understanding business*. USA: McGraw Hill.
- Pearce, John A. and Robinson Richard B. Jr. (2003). *Strategic management formulation, implementation and control*. Boston: Mc Graw Hill.
- Rangkuti, F. (2009). *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.
- Silalahi, U. (2009). *Metode penelitian sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suliyanto. (2010). *Studi kelayakan bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. (2007). *Manajemen publik*. Jakarta: Grasindo.
- Umar, Husein. (2003). *Business an introduction*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Husein. (2008). *Strategic management in scction: Konsep, teori, dan teknik menganalisis manajemen strategis strategic business unit berdasarkan konsep Michael R. Porter, Fred R. David, dan Wheelen-Hunger*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo, Singgih. (2007). *Petunjuk mendirikan usaha kecil*. Depok: Wisma Hijau.
- Zaharuddin, H. (2006). *Menggali potensi wirausaha*. Bekasi: Dian Anugerah Prakasa.