

PERUMUSAN STRATEGI BERSAING PADA HOTEL AIR PANAS ALAM SONGGORITI KOTA WISATA BATU

Din Aswan Rotua Siregar

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Jl. MT. Haryono 165 Malang

din_aswan@yahoo.co.id

Dosen Pembimbing:

Dr.Rofiaty.SE,MM

Abstract: The objective of this study is to formulate a competitive strategy for Hotel Air Panas Alam Songgoriti in the tourism city of Batu through internal and external environmental analysis in order to increase its competitiveness in the high competition of hotel industry in Batu.

This descriptive qualitative study uses case-study approach, in which the data were collected through interviews, documentations, and observations. The formulation of strategy was carried out through three stages; they are input stage, matching stage, and decision stage. The input stage consists of EFE and IFE as the main matrices. The matching stage consists of SWOT matrix, and IE matrix will produce various alternate strategies. The decision stage consists of QSPM matrix for choosing the appropriate alternate strategy for the current condition of the company.

The results show that the appropriate competitive strategy for the company is growth strategy, i.e. improving the quality of its product and service and improving its access to a broader market, and concentration strategy, i.e. improving the strength in hand by taking the existing opportunities.

Keywords: Environmental analysis, strategy formulation, SWOT, QSPM

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi bersaing pada Hotel Air Alam Panas Songgoriti Kota Wisata Batu melalui analisis lingkungan internal maupun eksternal agar dapat bersaing di dalam ketatnya industri perhotelan di Kota Wisata Batu.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, dokumentasi, dan observasi. Perumusan strategi dilakukan melalui tiga tahapan yaitu tahap input, tahap pencocokan dan tahap keputusan. Tahap input terdiri dari matriks EFE dan matriks IFE yang menjadi input utama. Tahap pencocokan terdiri dari matriks SWOT, matriks IE yang akan menghasilkan berbagai alternatif strategi. Tahap keputusan terdiri dari matriks QSPM yang membantu dalam pemilihan alternatif strategi yang cocok untuk kondisi perusahaan saat ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan saat ini adalah *Growth strategy* yaitu meningkatkan kualitas produk dan layanan serta mengembangkan akses ke pasar yang lebih luas, dan *strategy konsentras* yaitu menembangkan kekuatan yang dimiliki dengan memanfaatkan peluang yang ada.

Kata Kunci : Analisis Lingkungan, Perumusan Strategi, SWOT, QSPM

PENDAHULUAN

Kota Batu adalah sebuah kota di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. terbentuk pada tahun 2001 sebagai pecahan dari Kabupaten Malang. Sebelumnya wilayah Kota Batu merupakan bagian dari Sub Satuan Wilayah Pengembangan 1 Malang Utara. terletak 15 km sebelah barat Kota Malang. Kota Batu dikenal sebagai salah satu kota wisata karena potensi keindahan alamnya suasana khas pegunungan yang sejuk, dan dikelilingi bukit yang hijau serta masyarakat yang ramah, mengundang siapapun untuk datang berkunjung ke Kota Batu.

Perhotelan Sebagai salah satu akomodasi yang menunjang kegiatan pariwisata di kota Batu terus bertambah setiap tahunnya. Berikut data dari badan pusat statistik kota Batu menyebutkan perkembangan hotel dari tahun 2014 sampai tahun 2015:

Tahun	2014	2015
Jumlah hotel	500 buah	550 buah
Jumlah kamar	5.484 unit	6.066 unit
Jumlah tempat tidur	10.188 unit.	11.292 unit.
Tingkat penghuni kamar	27.49%	39,74%

Dalam observasi pra-penelitian dan wawancara di Hotel Air Panas Alam Songgoriti, penulis menemukan masalah yang masih dihadapi dalam hal minat wisatawan yang berkunjung ke hotel songgoriti masih terbilang rendah, berdasarkan dari wawancara yang dilakukan pada hari senin, 9 april 2016 di Hotel Songgoriti. Persaingan industri perhotelan Kota Batu, secara langsung menuntut Hotel air panas Alam Songgoriti untuk menerapkan strategi bersaing yang tepat dalam pengelolaan bisnisnya. Sebelum melakukan perumusan strategi bersaing perusahaan harusnya mengamati faktor lingkungan baik internal maupun eksternal agar dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman dan dapat mempertahankan posisi bersaing perusahaan diantara para pesaing baru yang semakin banyak bermunculan, dan mampu mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan. Maka dari itu, pentingnya dalam perumusan strategi untuk menghadapi persaingan dapat memberikan dampak yang besar bagi perusahaan dikarenakan

memungkinkan perusahaan memperbaiki kondisinya yang selama ini menurun dan diharapkan dapat memperoleh keberhasilan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Sehubungan dengan permasalahan di atas, terkait dengan perumusan strategi bersaing diperlukan suatu kemampuan untuk berpandangan kedepan melihat apa saja yang terjadi dilingkungan eksternal maupun dilingkungan internal perusahaan karena dengan demikian maka akan mengarahkan dalam mengambil tindakan dalam menentukan strategi bersaing untuk mencapai tujuan perusahaan, hal tersebut merupakan sesuatu yang sulit dicapai oleh perusahaan, oleh sebab itu dalam hal ini dibutuhkan kesadaran dan inisiatif yang tinggi dalam mempelajari serta menguasai hal-hal yang berkaitan dengan pentingnya dalam menentukan strategi bersaing.

LANDASAN TEORI

Manajemen Strategis

Menurut David (2011:5) pengertian manajemen strategis

adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Hunger dan wheelen (2003:4), manajemen strategis adalah serangkaian keputusan manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang dari perusahaan. Ini mencakup pemindaian lingkungan (baik eksternal dan internal) perumusan strategi (strategy atau perencanaan jangka panjang) pelaksanaan dan evaluasi pengendalian strategy.

Manfaat Manajemen Strategi

Menurut David (2011:24). Keuntungan yang diperoleh dari penerapan manajemen strategi ada dua yaitu keuntungan keuangan dan keuntungan non keuangan.

Model Manajemen Startegi

Menurut Hunger dan Wheelen (2003:11) menyatakan bahwa proses manajemen strategi meliputi empat elemen dasar yaitu pengamatan lingkungan, perumusan

strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian sosial.

Analisis Lingkungan

Menurut hunger dan wheelen (2003:113) analisis lingkungan adalah pemantauan, pengevaluasian dan penyebaran informasi, dari lingkungan eksternal kepada orang-orang kunci di dalam perusahaan. Dan sebagai alat manajemen untuk menghindari kejutan strategis dan memastikan kesehatan manajemen dalam jangka waktu yang panjang.

Lingkungan Internal

Menurut David (2011:122) peluang dan ancaman eksternal menunjuk pada berbagai trend dan kejadian ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan hidup, politik, hukum, pemerintahan, teknologi, dan kompetitif yang dapat secara signifikan menguntungkan atau merugikan suatu organisasi di masa yang akan datang.

Lingkungan Eksternal

Menurut David (2011:177) kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas terkontrol suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik atau buruk.

Mereka muncul dalam manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, serta aktivitas sistem informasi manajemen suatu bisnis. Kekuatan dan kelemahan ditentukan relatif terhadap para pesaing. Kekurangan atau keunggulan relatif adalah informasi yang penting. Selain itu, kekuatan dan kelemahan dapat ditentukan lebih oleh elemen-elemen keberadaan daripada kinerja.

Perumusan Strategi

Menurut hunger dan wheelen (2003:12) perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan dilihat dari kelemahan dan kekuatan perusahaan. Perumusan strategi menentukan visi misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan pedoman kebijakan.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan permasalahan yang diangkat yaitu Perumusan Strategi Bersaing Pada Hotel Air Panas Alam Songgoriti Kota Batu, maka penelitian ini menggunakan

penelitian kualitatif, menurut Moleong (2007:6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk katakata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Adapun yang menjadi obyek penelitian ini adalah Hotel Air Panas Alam Songgoriti kota Batu agar mencapai keunggulan bersaing di industri perhotelan kota batu.

Ruang lingkup penelitian ini adalah individu yang dijadikan sebagai sumber informasi yang berkaitan dengan penelitian dan pengamatan lingkungan baik lingkungan eksternal maupun internal dalam hotel Air Panas Alam Songgoriti.

Sumber data dalam penelitian ini ada dua yaitu :

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari narasumber dan belum diolah sebelumnya seperti

sejarah lembaga, struktur organisasi, dan data yang lain.

Data sekunder yaitu data yang telah diolah sebelumnya seperti data perkembangan hotel di kota Batu, perkembangan pariwisata, tingkat kunjungan pariwisata dikota Batu di kota Batu dari berbagai jurnal.

Teknik Pengumpulan Data untuk memperoleh data yang dikehendaki sesuai dengan permasalahan dalam skripsi ini, maka penulis menggunakan metode metode sebagai berikut :

- a. Metode Observasi
- b. Wawancara
- c. Dokumentasi atau kepustakaan

Adapun alat analisa data Penelitian ini menggunakan teknik analisa data yang terdiri dari tiga tahap tahap input kerangka kerja perumusan-strategi terdiri atas Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation* – EFE), Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation* – IFE) Tahap ini disebut Tahap Input. Tahap ini meringkus informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi.

Tahap Pencocokan, berfokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal utama. Teknik tahap 2 mencakup Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (*Strength-Weakness-Opportunity-Threats* –SWOT), Matriks Internal – Eksternal (*Internal Eksternal* – IE),

penarikan kesimpulan melibatkan satu teknik saja, yaitu Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix* – QSPM). QSPM menggunakan informasi input dari tahap 1 untuk secara obyektif mengevaluasi strategi – strategi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap 2. QSPM menunjukkan daya tarik relatif berbagai strategi alternatif dan dengan demikian, memberi landasan obyektif bagi pemilihan strategi alternatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Songgoriti dikenal sebagai obyek wisata sejak abad ke-10 dengan adanya peninggalan kebudayaan candi kerajaan Singhasari yang saat ini dikenal dengan nama candi Songgoriti dan telah berkembang menjadi objek

wisata sampai saat ini. Pada tahun 1954, perkembangan hotel Air Panas Alam Songgoriti dimulai. Dibawah pengelolaan penduduk setempat, dengan kapasitas 4 buah kamar dan pemandian air panas alam, Kemudian pada tahun 1971 diambil alih oleh pemerintah daerah kabupaten Malang yang pengolahannya dibawah pengawasan Perusahaan Daerah (PD) Jasa Yasa. Dibawah pengolahan PD Jasa Yasa, hotel ini mengalami perkembangan yang pesat. dengan dibangunnya taman rekreasi, kolam renang, taman bermain anak-anak serta sebuah kantor *receptionist*. Dan 12 kamar yang diberi nama Teratai. Pada tahun 1979-1991 perkembangan kamar hotel terus berlangsung yakni dengan dibangunnya 8 kamar yang diberi nama Kenanga

Dibangun dengan luas 4,3 hektare Hotel Air Panas Alam Songgoriti memiliki fasilitas kamar Tipe Mawar 12 kamar, Tipe Kenanga 8 kamar, Tipe Teratai 12 kamar, Tipe Anggrek 8 kamar, Cempaka : 24 kamar, Wijaya Kusuma : 2 rumah dengan 4 kamar (ruang tamu). Fasilitas Hall : Cemara kapasitas 100-200 orang, Hall Akasia kapasitas

100-200 orang, Tribune kapasitas 75-100 orang, Fasilitas restoran Pinus dengan kapasitas 60-82 kursi. Fasilitas penunjang Spa dengan air panas alam dari dalam tanah, yang kaya dengan kandungan sulfur dan mineral yang bermanfaat, Kolam renang, Dua lapangan tenis, taman bermain anak-anak, area jogging, Ruang rapat, Kolam pemancingan, Pasar sayur, buah-buahan dan peralatan dapur tradisional.

Hotel Air Panas Alam Songgoriti berlokasi di Kota Batu tepatnya di Jalan Raya Songgoriti 51 Batu-Malang. Kelurahan Songgokerto Kota Wisata Batu

Tabel Matrix EFE Hotel Air Panas Alam Songgoriti

Faktor faktor eksternal utama	Bobot	Rating	Skor bobot
Peluang			
Pertumbuhan ekonomi	0,10	2	0,20
Perkembangan teknologi dan informasi	0,20	3	0,60
Perkembangan Kota Batu	0,10	3	0,30
Dukungan pemerintah dalam kegiatan pariwisata	0,10	3	0,30
Demografis kota Batu	0,05	1	0,05
Ancaman			
Pesaing	0,15	3	0,45
Daya tawar pelanggan	0,10	3	0,30

Akses jalan	0,05	2	0,10
Objek wisata baru	0,10	3	0,30
Kebijakan pemerintah pusat	0,05	1	0,05
Total	1,00		2,65

Tabel Matriks IFE Hotel Air Panas Alam Songgoriti

Faktor faktor internal utama	Bobot	peringkat	Skor bobot
Kekuatan			
Air panas alam dan candi songgoriti	0,20	5	1,00
Suasana hotel asrih, indah, dan nyaman	0,15	4	0,60
Fasilitas lengkap	0,12	4	0,48
Segmentasi pasar yang luas	0,05	3	0,30
Menawarkan paket harga untuk rombongan	0,05	3	0,15
Kelemahan			
Sedang dalam masa transisi	0,05	2	0,10
Kurangnya promosi	0,10	2	0,20
Proses layanan reservasi belum online	0,15	1	0,15
Kondisi bangunan relatif tua	0,05	2	0,10
Kegiatan operasional belum maksimal	0,08	1	0,08
Total	1,00		3,16

Matriks IE

Hasil matriks IE di atas menunjukkan posisi Hotel Air Panas Alam Songgoriti berada pada tumbuh dan mengembangkan (kuadran IV) kordinat (3,16 , 2,65) hotel air panas alam songgorit perlu untuk mengembangkan perusahaan lebih baik agar dapat dapat terus bertumbuh. strategy yang tepat untuk Hotel Air Panas Alam Songgoriti adalah *Growth strategy* yaitu meningkatkan kualitas produk dan layanan serta mengembangkan akses ke pasar yang lebih luas, dan strategy konsentrasi yaitu menembangkan kekuatan yang dimiliki dengan memanfaatkan peluang peluang yang ada.

Matriks SWOT

Berdasarkan analisis matriks SWOT di atas disimpulkan sebelas strategi alternatif yaitu tiga strategi SO, tiga strategi WO, tiga strategi ST dan dua strategi WT. Dan kemudian alternatif strategi di atas di putuskan yang sesuai dengan menggunakan matriks QSPM.

Matriks QSPM

Berdasarkan hasil analisis matriks QSPM di atas dihasilkan tiga urutan alternatif strategi Hotel Air Panas Alam Songgoriti,

1. Meningkatkan kualitas layanandan produk serta memberi harga yang bersaing (5,10). Karena tingginya tingkat persaingan di dalam industri perhotelan di kota Batu maka yang pertama yang harus dilakukan hotel air panas alam Songgoriti adalah meningkatkan kualitas layanan. Dalam hal ini termaksud meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan pelatihan-pelatihan, memperbaiki sistem informasi yang ada, kemudian meningkatkan kualitas produk seperti menjaga suasana hotel tetap bersih, nyaman dan asri dan yang terakhir memberikan harga yang bersaing seperti memberikan promo- promo pada hari hari tertentu.
2. Melakukan investasi untuk mempercepat pengembangan agar dapat mampu bersaing

dengan hotel baru(4.52) karena tingginya jumlah pertumbuhan hotel-hotel baru yang lebih modern baik dari segi bangunan fisik maupun produk dan layanan. Maka hotel Air Panas Alam Songgoriti untuk dapat bersaing diharapkan melakukan investasi seperti memperbaiki kondisi fisik hotel, meningkatkan mutu produk dan lain-lain.

3. Memaksimalkan penggunaan teknologi dan informasi dalam hal promosi, penjualan dan dalam kegiatan operasional (4,51). Perkembangan teknologi khususnya internet saat ini telah menjadi suatu sarana promosi, pengiklanan, penjualan, maupun dalam hal kegiatan operasional yang sangat efektif dan efisien karena menawarkan kemudahan- kemudahan dan cakupan yang sangat luas. Hotel Air Panas Alam diharapkan dapat memaksimalkan penggunaan internet sebagai salah satu

saraa pemasaran, pengiklanan, penjualan, maupun dalam hal kegiatan operasional.

Kesimpulan

Dari analisis internal yang dilakukan pada hotel air panas alam songgoriti, maka dapat dilihat bahwa hotel air panas alam songgoriti memiliki fasilitas yang tidak di miliki hotel lain yaitu peninggalan candi songgoriti dan air panas alam belerang, dan memiliki suasana hotel yang sangat indah dan asri. Hal ini tentunya menjadi kekuatan inti yang dapat di dimanfaatkan sebaik baiknya oleh pihak hotel dalam menghadapi persaingan.

Hotel air panas alam songgoriti juga memiliki kelemahan yang harus di perhatikan seperti kurangnya kegiatan promosi, reservasi belum system online dan manajemen hotel yang sedang dalam masa transisi.

Hasil analisis eksternal hotel air panas alam songgoriti, selain lokasi hotel yang sangat strategis, dan perkembangan pariwisata kota batu yang semakin pesa,t dan perkembangan teknologi informasi

seperti sekarang ini memberikan peluang yang cukup menjanjikan bagi hotel air panas alam songgoriti untuk terus dapat bersaing dan berkembang.

Selain itu hotel air panas alam songgoriti memiliki ancaman dari para pesaing, daya tawar pelanggan yang semakin ketat dan banyaknya produk pengganti seperti *villa dan home stay*.

Hasil perumusan strategi menggunakan analisis matriks (IFE, EFE, IE, SWOT, QSPM) peneliti mendapat kesimpulan bahwa dalam menghadapi perkembangan industry perhotelan di kota batu, serta menghadapi persaingan yang semakin ketat pihak hotel perlu melakukan :

1. Meningkatkan kualitas layanan dan produk serta memberi harga yang bersaing.
2. Memaksimalkan penggunaan teknologi dan informasi dalam hal promosi dan penjualan.
3. Melakukan investasi untuk mempercepat pengembangan

agar dapat dan mampu bersaing.

Saran

Dari kesimpulan diatas saran-saran yang penulisan dapat sampaikan antara lain :

1. Hotel air panas alam songgoriti disarankan gencar dalam melakukan promosi penjualan dan penetrasi pasar seperti memberikan promo-promo menarik, bekerja sama dengan banyak agen- agen perjalanan, iklan di media social, yang bertujuan meningkatkan penjualan perusahaan.
2. Hotel air panas alam songgoriti terus meningkatkan kualitas layanan dan mutu produk dalam menjalani persaingan yang semakin ketat.
3. Mengevaluasi strategi bisnis baik internal dan eksternal secara terusmenerus Karena lingkungan bisnis pada saat seperti sekarang ini sangat dinamis dan berubah-ubah.

Daftar pustaka

Badan Pusat Statistik Kota Batu,
2016, *statistik perhotelan
kota batu tahun 2015*,
(online)
(<https://batukota.bps.go.id/index.php/publikasi/151>, diakses
11 juli 2016.)

David, Fred, R. 2011. Strategic
Management Manajemen
Strategi Konsep, Edisi 12 ,
Salemba Empat, Jakarta.

Hunger, J. David dan Wheelen,
Thomas L. (2003).
Manajemen Strategis. Andi,
Yogyakarta.

Moleong, Lexy J, 2007 *Metodologi
Penelitian Kualitatif*, Penerbit
PT Remaja
Rosdakarya Offset, Bandung