BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pertumbuhan perekonomian yang cepat, perkembangan teknologi modern di era globalisasi, serta krisis ekonomi yang melanda berbagai negara berkembang khususnya di kawasan Asia dan terutama Indonesia beberapa tahun terakhir mengakibatkan persaingan yang semakin ketat di dunia bisnis. Karena itu, keberhasilan usaha yang dijalankan pada umumnya tergantung pada keahlian dibidang pemasaran, bidang produksi, bidang personalia dan bidang keuangan .

Untuk dapat terus bertahan dalam persaingan tersebut, perusahaan harus menetapkan tujuan yang ingin dicapai seperti memperoleh laba, mencapai volume penjualan tertentu, mempertahankan kelangsungan hidup, atau memperoleh pangsa pasar yang luas. Sedangkan untuk dapat mencapai tujuannya, manajemen perusahaan perlu memperhatikan perubahan yang terjadi pada lingkungsn bisnisnya yang merupakan faktor eksternal disamping faktor internal perusahaan yang tidak kalah penting. Dari faktor eksternal, akan timbul peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*), sedangkan dari penguasaan faktor internal akan dapat diketahui kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) yang semuanya itu akan sangat membantu dalam menentukan strategi pemasaran, perencanaan strategi, dan manajemen strategi yang tepat.

Strategi pemasaran merupakan alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan menyombongkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran. Adapun perumusan dari strategi pemasaran adalah sebagai berikut :

Strategi pemasaran adalah logika pemasaran, dan berdasarkan itu unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran-sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran dari perusahaan, bauran pemasaran dan alokasi pemasaran.[1]

Perencanaan strategi adalah :

> Proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga agar sasaran, keahlian dan sumber daya perusahaan sesuai dengan peluang-peluang pasar yang selalu berubah, dan tujuannya adalah terus menerus mempelajari bisnis dan produk perusahaan sehingga keduanya berpadu menghasilkan laba dan pertumbuhan yang memuaskan .[2]

Sedangkan manajemen strategi dapat diartikan sebagai berikut :

> Usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.[3]

Dengan demikian strategi pemasaran sangat menentukan dalam pengambilan keputusan perusahaan untuk mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada. Melihat arti pentingnya strategi pemasaran bagi suatu perusahaan, maka dalam penelitian ini penulis memilih judul : **"Analisis Strategi Pemasaran di Inna Garuda Hotel Yogyakarta"**.

---

1) Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implikasi dan Pengendalian*, Edisi Keenam, Jilid 1, Jakarta, 1991.

2) Ibid, Hal. 71

1.2. Perumusan Masalah

Maksud dari perumusan masalah adalah untuk memperjelas. Dengan adanya perumusan masalah dapat dijadikan sebagai pedoman kerja bagi penulis serta mencegah kemungkinan timbulnya kesimpangsiuran dalam pembatasan masalah dalam suatu penelitian.

Sejalan dengan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah :

- Faktor Eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor Internal (kekuatan dan kelemahan).

1.3. Batasan Masalah

Dalam suatu penelitian untuk mengembangkan pengetahuan yang mendalam mengenai obyek yang diteliti dengan tetap mempertahankan keutuhan dari obyek, sehingga data yang dikumpulkan bisa dipelajari sebagai keseluruhan yang terintegrasi[4] perlu diberikan batasan masalah sebagai berikut :

1.3.1. Penelitian secara intensif dilaksanakan pada Natour Garuda Hotel.

1.3.2. Penelitian hanya ditujukan pada pihak produsen yang mengelola produk jasa tersebut.

1.3.3. Dalam suatu perusahaan terdapat tiga level strategi yaitu strategi korporasi, strategi unit bisnis, dan strategi fungsional. Karena adannya

---

3) Suwarsono, *Manajemen Strategik. Konsep. Alat Analisa dan Konteks*. UPP AMP YKPN, Yogyakarta 1994
4) J. VrodenbrEg, *Metode dan Teknik Penelitian Masyarakat*, Jakarta, PT. Gramedia, 1978), P. 38

berbagai keterbatasan, penelitian ini hanya akan membahas strategi pemasaran yang termasuk dalam level strategi fungsional.[5]

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai penulis dalam penulisan skripsi ini adalah untuk menentukan strategi pemasaran yang akan digunakan oleh Inna Garuda Hotel.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Bagi Manajemen Perusahaan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan diharapkan dapat membantu manajemen perusahaan dalam menetapkan strategi pemasaran yang baik dan terarah guna mencapai tujuan perusahaan secara lebih efektif dan efisien.

1.5.2. Bagi Penulis

Merupakan tambahan pengetahuan dari dunia praktisi yang sangat berharga untuk disesuaikan dengan pengetahuan teoritis yang terdapat dibangku kuliah terutama dalam bidang pemasaran.

---

5) Hayes and Wheelwright dalam Stoner, Freeman, and Gilbert, Jr, *Managemen 6th Edition .....(Englewood Clipt*, N.J., Prancticе Hall Internasional, Inc, 1995, P. 271

1.5.3. Bagi Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan akan dapat menambah kepustakaan di bidang pemasaran berdasarkan penerapan yang ada dalam kenyataan.

1.6. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini diperlukan data–data dan informasi yang berhubungan dengan permasalahan. Untuk memproleh data yang diperlukan beserta cara yang digunakan adalah sebagai berikut :

1.6.1. Teknik Pengumpulan Data

Data yang diperlukan penulis dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder :

1. Data Frimer

   Data primer adalah data yang diperoleh penulis melalui penelitian secara langsung terhadap Inna Garuda Hotel tersebut sebagai obyek penelitian.

   Metode yang digunakan :

   a. Wawancara, yaitu metode pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung oleh penulis, kemudian dijawab oleh pihak manajemen perusahaan yang menjadi obyek penelitian.

   b. Kuesioner, yaitu metode pengumpulan data guna memperoleh informasi yang dibutuhkan penulis dengan memberikan

sejumlah pertanyaan tertulis yang sebelumnya telah disiapkan oleh penulis.

2. Data Sekunder

Dalam pengumpulan data sekunder ini penulis melakukan studi pustaka yang dimaksudkan untuk mendapatkan konsep-konsep teoritis mengenai strategi pemasaran agar diperoleh gambaran yang lebih jelas dalam melakukan pembahasan.

1.6.2. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah semua elemen manajemen yaitu pihak–pihak dari Natour Garuda Hotel baik pimpinan, maupun karyawan perusahaan.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti dan bisa dianggap mewakili keseluruhan populasi. Dalam penelitian ini penulis menetapkan bahwa pimpinan atas fungsi-fungsi yang ada akan dijadikan sebagai sampel penelitian.

1.7. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan analisa matrik *External Factor Evaluation (EFE) dan matrik Internal Factor Evaluation (IFE)* untuk mengolah data yang diperoleh dan mengevaluasi aspek–aspek yang ada serta menggunakan analisa SWOT sebagai alat analisis untuk mengevaluasi strategi pemasaran yang menjadi obyek penelitian yang bertempat di Natour Garuda Hotel.

1.7.1. Analisis External Factor Evaluation (EFE)

Jika dianalisis, data lingkungan akan membentuk sekumpulan **isu lingkungan strategis,** dimana tren dan perkembangan dapat digunakan untuk menentukan kondisi yang akan datang. Akan tetapi, sepanjang manajemen strategis diperhatikan, tren dan perkembangan tersebut harus menganalisis lebih jauh isu-isu lingkungan strategis untuk mengidentifikasi pentingnya isu tersebut bagi masa depan perusahaan. **Faktor strategis eksternal** perusahaan adalah isu-isu lingkungan strategis yang dianggap memiliki *probabilitas tinggi untuk terjadi* dan *probabilitas tinggi untuk mempengaruhi perusahaan.* Dengan matrik external *factor evaluation* manajer dapat menggunakan isu matrik prioritas untuk membantu mereka memutuskan mana isu strategis yang hanya perlu diamati, dan mana yang perlu dimonitor sebagai faktor strategis. Mereka dapat mengkategorikan faktor-faktor eksternal perusahaan sebagai kesempatan dan ancaman, dan memasukkannya dalam perumusan strategi mereka. Matrik EFE

digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, persaingan di pasar industri di mana perusahaan berada, serta data exsternal relevan yang lain. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

Tahapan kerja

a. Buatlah daftar *critical succes factors* (faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha) untuk aspek eksternal yang mencakup perihal *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) bagi perusahaan.

b. Tentukan *rating* setiap *critical succes factors* antara 1 sampai dengan 4, di mana:

   1 = Sangat Baik

   2 = Bukup Baik

   3 = Kurang

   4 = Sangat Kurang

   Rating ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan.

1.7.2. Analisis Internal Factor Evaluation (IFE)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang diangggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produksi atau operasi.

Para manajer strategis seharusnya mengenali variabel-variabel dalam perusahaan mereka yang mungkin merupakan kekuatan atau kelemahan yang penting. sebuah variabel merupakan suatu kekuatan apabila menyediakan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif adalah sesuatu yang dilakukan perusahaan atau berpotensi untuk dilakukan dengan lenih baik secara relatif terhadap kecakapan pesaing lain yang sudah ada ataupun potensial. Sebuah variabel merupakan suatu kelemahan apabila berupa sesuatu yang tidak dilakukan dengan baik oleh perusahaan atau perusahaan tidak memiliki kapasitas untuk melakukannya,sementara para pesaingnya memiliki kapasitas tertentu tersebut. Dalam mengevaluasi pentingnya variabel-variabel tersebut merupakan **faktor strategis internal** yaitu kekuatan dan kelemahan khusus perusahaan yang kan membantu menentukan masa depan. Satu cara untuk melakukannya adalah dengan membandingkan pengukuran variabel-variabel tersebut dengan mengukur (1) kinerja masa lalu perusahaan, (2) pesaing kunci

perusahaan, dan (3) industri sebagai satu kesatuan. Apabila suatu variabel misal keadaan keuangan secara signifikan berbeda dengan masa lalu, pesaing kunci perusahaan,atau rata-rata industri, maka variabel tersebut kemungkinan besar merupakan faktor strategis dan harus dilibatkan dalam keputusan-keputusan strategsi.

Tahapan kerja

Pada prinsipnya, tahapan kerja pada analisis IFE sama dengan analisis EFE yang telah dipaparkan diatas.

a. Buatlah daftar *critical succes faktors* untuk aspek internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*)
b. Beri rating (nilai) antara 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor dimana rating mengacu pada kondisi perusahaan tersebut dengan model penilaian antara lain :

   1 = Sangat Baik

   2 = Cukup Baik

   3 = Kurang'

   4 = Sangat Kurang

Daftar isian untuk *Rating* dari EFE dan IFE

Responden : .....

- Tentukan *rating* dari masing-masing faktor eksternal dan faktor internal berikut ini dengan cara memberikan nomor seperti keterangan diatas pada pilihan Bapak/ Ibu.
- Pilihan *rating* pada isian berikut terdiri dari :

  Rating 4 : Sangat Baik

  Rating 3 : Cukup Baik

  Rating 2 : Kurang

  Rating 1 : Sangat Kurang

A. Key Exsternal Factors	**Rating**
- Pertumbuhan pasar regional - Pengaruh sosial budaya - Keamanan dalam negeri - Pengaruh kebijakan pemerintah - Pengaruh perekonomian dalam negeri - Persaingan bisnis - Kondisi politik dalam negeri - Kepercayaan luar negeri - Kondisi kepariwisataan sekarang ini - Hambatan memasuki pasar internasional	

B. Key Internal Factors	Rating
- Letak domegrafis/lingkungan - Kinerja keuangan perusahaan - Penciptaan image/citra - Kecanggihan teknologi fasilitas hotel - Kualitas pelayanan - Penetapan harga/tarif hotel - Tingkat kesejahteraan karyawan - Promosi dan periklanan - Sistem informasi pemasaran - Kualitas sumber daya manusia	

1.7.3. Analisa SWOT

Analisis situasi merupakan awal proses perumusan strategi. Selain itu, analisis situasi juga mengharuskan para manajer strategis untuk menemukan kesesuaian strategis antara peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal, disamping memperhatikan ancaman-ancaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal. Mengingat bahwa SWOT adalah akronim untuk *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats* dari organisasi, yang semuanya merupakan faktor-faktor strategis. Jadi, analisis SWOT harus menidentifikasi kompetensi langka perusahaan yaitu keahlian tertentu dan sumber-sumber yang dimiliki oleh sebuah perusahaan dan cara unggul yang mereka gunakan .

Analisa SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pemasaran. Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan *(Strenghts)* dan peluang *(Opportunities)*, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).

Dengan adanya matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Tabel 1.1

Matrik Swot

SWOT	Internal Strengths - Identifikasi Kekuatan	Internal Weakness - Identifikasi kelemahan
EXTERNAL OPPORTUNITIES - Identifikasi kesempatan	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
EXTERNAL - Identifikasi - Ancaman	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuataan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dari menghindari ancaman

Sumber : Husein Umar, *Strategic Management in action*, Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Pemasaran

Dalam suatu perusahaan modern, pemasaran itu merupakan suatu fungsi yang sangat luas dan dalam, yang mempengaruhi seluruh aspek operasi perusahaan. (Analisa permintaan, pengembangan produk jasa, promosi, dan lain-lain). Ia berawal dan berakhir pada konsumen. Oleh karena tujuan pokok dari perusahaan adalah melayani kesejahteraan konsumen, maka adalah esensial agar operasi perusahaan itu diarahkan kepada sasaran ini. Menghubungkan kegiatan perusahaan dengan kebutuhan konsumen itu dicapai melalui pemasaran. Peranan pemasaran adalah mengidentifikasi konsumen, mengetahui kebutuhan mereka, dan cara yang mereka kehendaki untuk memenuhi kebutuhan ini.

Jadi, kita meninjau pemasaran sebagai suatu sistem dari kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa kepada kelompok pembeli.

Menurut William J. Stanton definisi pemasaran adalah[6]:

> "Suatu sistem dari kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan, ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa kepada kelompok pembeli."

---

6) William J. Stanton, *Fundamentals of Marketing*, Edisi Kelima.1978, Kogasusha, Mc.Grow-Hill Book Company, hal.5.

Kegiatan-kegiatan tersebut beroperasi didalam suatu lingkungan yang dibatasi oleh sumber-sumber dari perusahaan itu sendiri, peraturan-peraturan, maupun konsekuensi sosial dari perusahaan. Pada umumnya, dalam pemasaran perusahaan berusaha menghasilkan laba dari penjualan barang dan jasa yang diciptakan untuk memenuhi kebutuhan pembeli.

Mengenai arti pentingnya pemasaran dikemukakan oleh William J. Stanton[7]:

> " Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, promosi dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial".

Dari definisi diatas dapat diterangkan bahwa pemasaran adalah kegiatan yang berorientasi kepada konsumen pengenalan produk melalui promosi sampai mendistribusikan kepada konsumen dan pemasaran merupakan suatu proses penyimpanan barang dan jasa dari produsen ke konsumen, dimana permintaan disesuaikan dengan tingkah laku konsumen agar dapat memberikan kepuasan dan terciptanya permintaan yang efektif.

Pemasaran merupakan suatu proses, maka dapat dikatakan bahwa manajemen pemasaran merupakan manajemen dari proses pemasaran.

Menurut Philip Kotler manajemen pemasaran adalah[8] :

> "Analisa, perencanaan, implementasi, dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan target pembeli untuk tujuan mencapai obyektif organisasi."

---

7) William J Stanton, *Prinsip Pemasaran*, Edisi Tujuh, Erlangga, Jakarta, 1986, hal.5.
8) Philip Kotler. *Manajemen Pemasaran : Analisa, Perencanaan dan Pengendalian*, Edisi Keempat Jilid 1. Erlangga, Jakarta, 1984,hal.5.

2.2. Konsep Pemasaran

Falsafah konsep pemasaran bertujuan memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan pembeli atau konsumen. Seluruh kegiatan perusahaan yang menganut konsep pemasaran harus diarahkan untuk memenuhi tujuan tersebut. Konsep pemasaran merupakan falsafah bisnis yang menyatakan bahwa organisasi dapat mencakup sasaran-sasarannya yang paling baik dengan cara memuaskan para konsumen dengan cara menyediakan produk yang memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

Menurut Basu Swasta konsep pemasaran didefinisikan sebagai berikut[9]:

> "Konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan".

Konsep pemasaran saat ini sudah mengalami perkembangan bersamaan dengan semakin majunya masyarakat dan teknologi. Ada lima konsep pemasaran yang mendasari cara organisasi melakukan kegiatan pemasaran[10].

2.2.1. Konsep Berwawasan Produksi

Konsep berwawasar produksi berpendapat bahwa konsumen akan memilih produk yang mudah didapat dan murah harganya. Manajer organisasi memusatkan perhatianya untuk mencapai efisiensi produksi yang tinggi serta cakupan distribusi yang luas.

---

9) Basu Swasta dan Irawan, *Manajemen Pemasaran Modern*, Liberty, Yogyakarta, 1985, Hal .10.
10) Philip Kotler, Op. Cit, Hal. 19-36.

2.2.2. Konsep Berwawasan Produk

Konsep berwawasan produk berpendapat bahwa konsumen akan memilih produk yang menawarkan mutu, kinerja terbaik atau hal-hal inovatif lainnya. Manajemen dalam organisasi berwawasan produk memusatkan perhatiannya umtuk membuat produk yang lebih baik dan terus menyempurnakannya.

2.2.3. Konsep Berwawasan Menjual

Konsep ini berpendapat bahwa para konsumen, jika dibiarkan sendiri, biasanya tidak akan membeli produk-produk dari organisasi perusahaan tersebut. Oleh karena itu organisasi harus melakukan kegiatan penjualan yang agresif dan usaha promosi yang gencar. Konsumen akan membeli produk jika dirangsang dengan promosi.

2.2.4. Konsep Berwawasan Pemasaran

Konsep berwawasan pemasaran berpendapat bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien dibanding para pesaing.

Konsep pemasaran dimulai dengan penentuan sasaran pelanggan yaitu mengtahui keinginan dan kebutuhan mereka. Perusahaan memadukan dan mengkoordinasi semua kegiatan yang akan mempengaruhi kepuasan pelanggan, dan perusahaan akan mencapai

labanya melalui upaya menciptakan dan mempertahankan kepuasan para pelanggan. Dengan kata lain, konsep pemasaran adalah suatu orientasi terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan, didukung oleh usaha pemasaran terpadu yang ditujukan untuk membangkitkan kepuasan pelanggan sebagai kunci untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi.

2.2.5. Konsep Berwawasan Pemasaran Masyarakat

Konsep berwawasan pemasaran bermasyarakat berpendapat bahwa tugas perusahaan adalah menentukan kebutuhan, keinginan, serta kepentingan pasar sasaran dan memenuhinya dengan lebih efektif serta lebih efisien dari pada saingannya dengan cara mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat. Konsep pemasaran bermasyarakat meminta pemasar untuk menyeimbangkan tiga faktor dalam menentukan kebijaksanaan pemasaran mereka, yaitu keuntungan perusahaan, kepuasan pelanggan, dan kepentingan umum.

2.3. Pengertian Strategi

Strategi merupakan faktor penentu keberhasilan dalam hampir semua bidang yang digeluti manusia. Dalam konflik bisnis dan juga dalam kesuksesan karir individu strategi yang jitu dapat memberikan keberhasilan dalam kelemahan yang kita miliki.

Keberhasilan dan kesuksesan pada dasarnya tergantung pada kemampuan melihat adanya kesempatan dan peluang, penetapan tujuan yang jelas serta keluwesan dalam memanfaatkan kesempatan dan peluang yang ada. Elemen yang menyebabkan kesuksesan itu adalah strategi yang diformulasikan dengan baik dan dijalankan secara efektif.

Strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Strategi yang diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan.

Beberapa ahli merumuskan pengertian strategi sebagai berikut[11] :

Pengertian strategi menurut Kenneth Andrews, *The Concept of Corporate Strategi* :

> Strategi merupakan bentuk dari tujuan-tujuan, kebijakan utama dan rencana untuk mencpai tujuan tersebut yang dipaparkan sedemikian rupa sehingga dapat menerangkan dalam usaha apa organisasi bergerak atau seharusnya bergerak.

Pengertian strategi menurut Kenichi, *The Mind of The Strategist* :

> Strategi bisnis, dalam suatu kata, adalah mengenai keunggulan kompetitif. Satu-satunya tujuan dari perencanaan strategis adalah untuk memungkinkan perusahaan memperoleh, seefisien mungkin, keunggulan yang dapat dipertahankan atas saingan mereka. Strategi korporasi dengan demikian mencerminkan usaha untuk mengubah kekuatan perusahaan relatif terhadap saingan dengan seefisien mungkin.

---

[11] Robert M. Giant, *Analisis Strategi Kontemporer , Konsep*, Teknis, Aplikasi. Jakarta, Erlangga ,1990, Hal.10.

Sedangkan William F. Glueck dan Lawrence R. Jouch mendefinisikan strategi sebagai berikut[12] :

Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Dari berbagai pengertian strategi tersebut dapat disimpulkan bahwa suatu perusahaan memerlukan strategi karena adanya keterbatasan sumber daya, adanya ketidakpastian tentang kekuatan dan perilaku yang kompetitif, serta adanya keputusan yang harus dikoordinasikan dalam jangka waktu yang lama dan kondisi yang sesuai.

Arthur A. Thompson dan A.J. Strikland mengemukakan tiga macam tingkatan strategi yaitu[13] :

1. Strategi Badan Usaha

Strategi badan usaha dirumuskan oleh manajemen puncak guna mengendalikan kepentingan dan operasi-operasi organisasi yang mencakup lebih dari satu macam kegiatan bisnis.

Strategi tingkat ini merupakan strategi yang berusaha untuk mengendalikan dan mengembangkan lini bisnis yang dikelola dan aspek-aspek yang terkait seperti jenis usaha yang dikelola dan akan dimasuki,

---

12) William F. Glueck dan Lawrence R. Jouch, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi kedua, Jakarta, Erlangga, 1990, hal.9.

13) Winardi, SE, DR, *Strategi Pemasaran (Marketing Strategi) Mandar Maju*, Bandung, 1989. Hal. 17.

jenis usaha mana yang akan ditinggalkan, bagaimana memperoleh sumber daya perusahaan dan cara mengalokasikannya.

2. Strategi Unit Perusahaan

Strategi unit perusahaan berkaitan dengan upaya untuk mengelola kepentingan-kepentingan dan pengoperasian perusahaan dalam bidang usaha tertentu.

Strategi ini berusaha untuk menentukan pendekatan bagaimana yang akan ditentukan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan didalam pasar, menentukan produk dan jasa yang akan ditawarkan kepada pasar yang akan dilayani, serta menentukan bagaimana mengelola bauran pemasaran untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan dengan sumber daya yang dimiliki serta kondisi-kondisi yang berlaku dipasar.

3. Strategi Tingkat Fungsional

Strategi tingkat fungsional merupakan strategi yang berkaitan dengan pembentukan kerangka dasar untuk manajemen fungsi-fungsi seperti : pembiayaan, riset dan pengembangan, pemasaran, sedemikian hingga mereka cocokdengan strategi unit perusahaan.

2.4. Strategi Pemasaran

Pemasaran mempunyai peranan penting dalam pengembangan strategi karena pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar

dengan lingkungan eksternal, sedangkan perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal tersebut.[14)]

Dalam peranan strategisnya, pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan masalah menegenai bisnis apa yang dilakukan perusahaan serta bagaimana bisnis tersebut dapat dijalankan dalam lingkungan yang kompetitif dengan bauran pemasaran untuk melayani pasar sasarannya.

Strategi pemasaran biasanya terdiri dari prinsip-prinsip dasar yang mendasari manajemen pemasaran untuk mencapai tujuan bisnis dan pemasarannya dalam sebuah pasar sasaran. Strategi Pemasaran mengandung keputusan dasar tentang pengeluaran pemasaran dan alokasi pemasaran.

Strategi pemasaran membangun keunggulan bersaing dengan mengkombinasikan strategi untuk mempengaruhi konsumen dan bisnis, untuk menjadi suatu kumpulan kegiatan berfokus pada pasar yang terpadu. Strategi pemasaran menghubungkan organisasi dengan lingkungan dan memandang pemasaran sebagai tanggung jawab seluruh organisasi, bukan hanya sebagai fungsi yang terspesialisasi.

Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dengan kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, positioning, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi.

---

14) *Analisis Strategi Kontemporer, Konsep, Teknik, Aplikasi*, Robert. M. Grant. Erlangga 96

Tujuan dari perencanaan strategi pemasaran yaitu :

1. Memberi pedoman yang jelas dan terarah bagi perusahaan dalam mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan peluang pasar.
2. Dapat dijadikan sebagai suatu cara untuk meningkatkan penguasaan pasar dan pengembangan pasar sasaran untuk kelangsungan hidup perusahaan.
3. Sebagai salah satu acuan bagi perusahaan dalam persaingan dan mengantisipasi kelemahan.
4. Dengan perumusan segmentasi, sasaran dan penempatan yang tepat, efektifitas produk yang dihasilkan dapat tercapai.

Kemampuan strategi pemasaran suatu perusahaan untuk menanggapi setiap perubahan kondisi pasar dan faktor biaya tergantung pada analisis faktor-faktor antara lain :

- Faktor Lingkungan

  Analisis terhadap faktor lingkungan seperti pertumbuhan dan peraturan pemerintah sangat penting untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkan pada bisnis perusahaan. Selain itu faktor-faktor seperti perkembangan teknologi, tingkat inflasi, dan gaya hidup juga tidak boleh diabaikan.

- Faktor Pasar

  Setiap perusahaan perlu mempehatikan dan mempertimbangkan faktor-faktor seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, tahap perkembangan, sistem distribusi, pola perilaku pembeli, permintaan

musiman, segmen pasar yang ada saat ini atau yang dapat dikembangkan lagi, dan peluang-peluang yang belum terpenuhi.

- Persaingan

  Dalam kaitannya dengan persaingan, setiap perusahaan perlu memahami siapa pesaingnya, bagaimana posisi produk atau pasar pesaing tersebut, apa strategi mereka, kekuatan dan kelemahan pesaing, struktur biaya pesaing, dan kapasitas produksi para pesaing.

- Analisis Kemampuan Internal

  Setiap perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahannya, dibandingkan dengan para pesaingnya. Penilaian tersebut dapat didasarkan pada faktor-faktor seperti teknologi, sumber daya finansial, kemampuan kemanufakturan, kekuatan pemasaran, dan pelanggan yang dimiliki.

- Perilaku Konsumen

  Perilaku konsumen perlu dipantau dan dianalisis karena bermanfaat bagi perkembangan produk, desain produk, penetapan harga, pemilihan saluran distribusi, dan penentuan strategi pemasaran (promosi).

- Analisis Ekonomi

  Analisis ekonomi perusahaan dapat memperkirakan pengaruh setiap pemasaran terhadap semua kemungkinan mendapatkan laba.

2.5. Formulasi Strategi

Formulasi strategi merupakan proses pengambilan keputusan yang sifatnya bisa intuitif berdasarkan pengalaman, perasaan, refleksi, intuisi, secara

tak sadar, bisa pula rasional analistis, sadar, sistematis dengan memperhatikan maksimalisasi, optimalisasi maupun upaya memuaskan pihak-pihak, bisa juga politis dengan memperhatikan perilaku pihak-pihak dan bertanggungjawab sosial. Formulasi strategi mencakup falsafah, visi, misi, pengkajian terhadap lingkungan ekstern bisnis dan lingkungan intern bisnis, penentuan kesempatan dan ancaman terhadap bisnis yang ada pada perusahaan tersebut.[15]

- Falsafah

  Suatu bisnis didirikan oleh pemiliknya dengan berdasarkan terhadap suatu falsafah, yaitu pedoman hidupnya. Pancasila menjadi dasar hubungan antar manusia Indonesia karena itu pendiri bisnis yang mendasarkan dirinya pada falsafah Pancasila akan selamat dan sukses didalam pengabdiannya pada bangsa dan neara karena dia yakin pada hal-hal yang baik, mencintai, menghormati, menghargai dan lain-lain.

- Visi

  Visi adalah pernyataan permanen untuk mengkomunikasikan sifat eksistensi serta organisasi berdasarkan pada tujuannya. Visi adalah peta arah tujuannya bisnis yang akan dikembangkan. Visi merupakan cakrawala bisnis yang sifatnya inklusif dan melihat kemuka (masa depan – futuristic), dan masih relatif abstrak.

- Misi

  Misi adalah pernyataan pemilik bagi pengelola/manajemen bisnis agar bisnis dijadikan sesuatu yang bermanfaat, suatu harapan tentang

---

[15] Sukanto Reksohadiprodjo, M. Com., M.A., Ph.d. *Manajemen Strategi*. Yogyakarta, BPFE, 2000, Hal 41

lingkup bisnis, dan apa yang harus dilakukan bisnis serta untuk siapa sekarang. Misi lebih kongkret daripada visi dan dapat menjadi arahan bagi manajemen.

- Pengkajian terhadap lingkungan ekstern bisnis

  Lingkungan eksternal dalam suatu perusahaan mencakup ideologi, politik/hukum, ekonomi, sosial, budaya, teknologi serta pertahanan keamanan, baik itu internasional, regional, nasional, maupun lokal. Aspek-aspek ini ada yang menunjang ada pula yang tidak menunjang yang memberikan kesempatan dan ancaman terhadap perusahaan.

- Pengkajian terhadap lingkungan intern bisnis

  Sebelum badan usaha melakukan kegiatan hendaknya mawas diri. Mawas diri yaitu mengkaji kekuatan dan kelemahan diri sebelum menentukan atau mengubah tujuan dan menggariskan tindakan pencapaian tujuan yang merupakan konsekuensi logis yang perlu ditempuh perusahaan agar supaya lancar didalam operasinya.

2.6. Alat Analisis

2.6.1. Analisis Matrik EFE dan IFE

Matrik EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data ekstrenal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan dipasar industri dimana perusahaan berada, faktor-faktor

eksternal yang berhubungan dengan perusahaan yang penulis amati antara lain: pertumbuhan pasar regional, pengaruh sosial budaya, keamanan dalam negeri, kebijakan pemerintah,pengaruh persaingan dalam negeri, persaingan bisnis, kondisi politik dalam negeri, kepercayaan luar negeri, kondisi kepariwisataan dewasa ini, hambatan memasuki pasar internasional. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

Matrik IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produksi atau operasi. Faktor-faktor internal yang relevan dengan kondisi perusahaan yang penulis amati antara lain: letak demografis atau linkungan, kinerja keuangan perusahaan, penciptaan image atau citra, teknologi fasilitas hotel, kualitas pelayanan, penetapan tarif hotel, tingkat kesejahteraan karyawan, promosi dan periklanan, sistem informasi pemasaran, kualitas sumber daya manusia.

Analisa matrik eksternal dan internal digunakan untuk menggambarkan posisi pasar perusahaan, dengan terlebih dahulu

melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis atau berdasarkan produk yang dihasilkan.[16]

Tahapan kerja

a. Buatlah daftar *critical succes factors* (faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha) untuk aspek exsternal yang mencakup perihal *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) bagi perusahaan dan juga buatlah daftar *critical succes factors* (faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan perusahaan untuk aspek eksternal yang mencakup perihal kekuatan *(strenghs)* dan kelemahan (*weakness*).

b. Tentukan *rating* setiap *critical succes factors* antara 1 sampai dengan 4, di mana:

   1 = Sangat Kurang

   2 = Kurang

   3 = Cukup Baik

   4 = Sangat Baik

   Rating ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan.

Matriks internal dan eksternal faktor tidak hanya berakhir pada penentuan dimana letak dan posisi usaha perusahaan. Melihat

---

[16] Husein Umar. *Strategic Manajement in Action, Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisi Manajemen Strategi*

posisi usaha perusahaan pada saat ini, perusahaan dapat menentukan rancangan strategis atau menciptakan strategi baru dengan memperhatikan peluang yang tumbuh yang memiliki daya tarik pasar besar. Dengan demikian perusahaan dapat mempertahankan atau mengembangkan keunggulan bersaing atau bahan menarik diri dari pasar persaingan yang kompetitif.

2.6.2. Analisa SWOT

Lingkungan adalah salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan, kesalahan terbesar bagi perusahaan dan bisnis adalah karena tidak memahami dan tidak mengidentifikasikan lingkungan yang benar. Untuk membuat dan menentukan tujuan, sasaran dan strategi-strategi yang diambil, diperlukan analisa mendalam serta menyeluruh, mengenai lingkungan dimana perusahaan berada.[17)]

Lingkungan dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Lingkungan eksternal (lingkungan diluar perusahaan)

   Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada diluar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya sehingga perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam industri tersebut.

---

17) Husein Umar, *Strategic manajemen in Action, Konsep, Teori dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis*

a. Lingkungan umum (*general environment*)

- Moneter, kebijakan fiskal, dan neraca pembangunan.
- Pembangunan iklan sosial dan politik.
- Perkembangan naik turunnya perekomian disebabkan oleh siklus bisnis, inflasi atau diflasi, kebijakan mengenai perubahan teknologi.
- Perubahan kebijakan pemerintah.

b. Lingkungan industri (*industry environment*)

- Pelanggan, dengan mengidentifikasi pembeli, demografi, geografi, biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja.
- Pesaing (*competitor*)
- Pemasok (*supplier*)

c. Lingkungan internal (*internal environment*)

- Semakin berkembangnya pasar global mendorong banyak negara berkembang mengikutinya.
- Kebijakan bantuan luar negeri dan transfer teknologi.

Beberapa faktor lingkungan eksternal yang dapat diamati dan berkaitan dengan kondisi perusahaan antara lain :

1) Pertumbuhan pasar regional

Jika perusahaan memasuki pasar yang berkembang berarti perusahaan memiliki peluang dipasar tersebut. Taksiran pertumbuhan tidak semata-mata didasarkan pada proyeksi tetapi harus didasarkan pada prediksi.

2) Pengaruh sosial budaya

Perkembangan kehidupan sosial budaya pada masyarakat sekitar sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan karena bisnis perusahaan sangat berkaitan sekali dengan kepariwisataan, dimana budaya yang berkembang dalam masyarakat sekitar merupakan daya tarik bagi wisatawan.

3) Keamanan dalam negeri

Stabilitas keamanan dalam suatu negara sangat mendukung dalam perkembangan perekonomian dalam negara tersebut. Dengan keamanan yang terjamin maka wisatawan asing tidak merasa kawatir akan keselamatan mereka, sehinggga wisatawan tidak akan berpikir ulang untuk dating ke negara tersebut.

4) Pengaruh kebijakan pemerintah

Adanya berbagai peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah merupakan kebijakan tersendiri dimana kebijakan tersebut kadang memberikan keuntungan bagi perusahaan yang bersangkutan dan kadang dapat memberikan kerugian juga

5) Pengaruh perekonomian dalam negeri

Dengan kondisi perekonomian yang mendukung akan mendorong terciptanya daya beli konsumen yang tinggi pula,

sehingga akan sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan tersebut.

6) Persaingan bisnis

Persaingan usaha antara perusahaan satu dengan yang lain dengan usaha yang sejenis tidak dapat dihindarkan karena setiap perusahaan ingin memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya. Setiap perusahaan akan menentukan harga yang berbeda antara perusahaan yang satu dengan yang lain begitu juga dalam promosi dan lainnya.

7) Kondisi politik dalam negeri

Perkembangan politik sangat berpengaruh terhadap perkembangan keamanan serta perekonomian dalam negara tersebut, dengan kondisi politik yang kondusif akan mendorong terciptanya keamanan sehingga mendukung sektor kepariwisataan.

8) Kepercayaan luar negeri

Dengan adanya kepercayaan masyarakat luar negeri terhadap perkembangan kondisi negara kita, maka akan sangat membantu dalam dunia kepariwisataan.

9) Kondisi kepariwisataan

Perkembangan kepariwisataan sangat mendukung terhadap perkembangan serta kemajuan perusahaan di masa

yang akan datang. Dengan wisatawan yang meningkat maka dengan sendirinya konsumen akan meningkat pula.

10) Hambatan memasuki pasar internasional

Pasar yang berkembang dalam suatu industri, pasti akan memiliki hambatan untuk masuk ke dalam pasar yang lebih luas jaringannya, seperti pasar internasional.

2. Lingkungan internal

Beberapa faktor lingkungan internal yang dapat diamati dan berkaitan dengan kondisi perusahaan antara lain :

1) Letak demografis atau lingkungan

Lokasi perusahaan dapat mempengaruhi besarnya biaya-biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, serta biaya pemasaran perusahaan

2) Kinerja keuangan perusahaan

Kinerja keuangan perusahan menggambarkan bagaimana bagaimana kondisi keuangan perusahaan dalam setiap periode waktu, apakah dalam setiap periode waktu keuangan perusahaan mengalami peningkatan atau malah mengalami penurunan atau berada dalam titik impas.

3) Penciptaan image atau citra

Produk yang ditawarkan atau dihasilkan akan dapat memberikan citra terhadap perusahaan, apakah itu positif atau

negatif. Perusahaan harus mempertahankan dan meningkatkan citra yang positif serta agar dapat menjadi daya tarik dan menjamin keberhasilan bisnis perusahaan.

3) Kecanggihan teknologi fasilitas hotel

Kemajuan suatu industri disertai dengan perkembangan teknologi, perubahan teknologi dapat menawarkan kesempatan-kesempatan, baik dalam pencapaian tujuan perusahaan tetapi juga mengakibatkan tantangan-tantangan keberadaan perusahaan.

4) Kualitas pelayanan

Dengan kualitas pelayanan konsumen diharapkan dapat memuaskan konsumen dan memelihara kepuasan mereka agar mereka mengulangi untuk melakukan transaksi kembali dan dapat menambah citra perusahaan dan kepercayaan konsumen.

5) Penetrapan harga atau tarif hotel

Harga mempunyai pengaruh dengan penjualan semua produk. Kebijakan penentuan harga selalu mempunyai hubungan dengan harga jual yang ditawarkan oleh para pesaing untuk produk atau jasa yang serupa.

6) Tingkat kesejahteraan karyawan

Dengan adanya peningkatan kesejahteraaan karyawan, karyawan dapat membantu dan bekerja sepenuhnya untuk meningkatkan kualitas pelayanan, penjualan produk

perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan pemasaran perusahaan.

7) Promosi dan periklanan

Promosi dan periklanan sangat berpengaruh pada peningkatan pemasaran perusahaan, dengan promosi dan periklanan yang kontinyu perusahaan dapat mengetahui seberapa besar minat dan ketertarikan konsumen terhadap produk yang ditawarkan perusahaan. Dengan adanya promosi dan periklanan ini perusahaan dapat mengetahui dan mengevaluasi apakah strategi yang diambil efektif atau tidak.

8) Sistem informasi pemasaran

Perusahaan sangat membutuhkan informasi-informasi yang berkaitan dengan pemasaran untuk menentukan strategi yang tepat untuk diterapkan dalam proses pemasaran perusahaan.

9) Kualitas sumber daya manusia

Kualiatas pendidikan karyawan diperusahaan berperan penting dalam peningkatan kualitas pelayanan dan pemasaran produk perusahaan yang pada akhirnya peningkatan citra atau image perusahaan.

2.7. Implementasi Strategi Dalam Fungsi Pemasaran

Strategi perusahaan memerlukan dukungan implementasi dari strategi finansial yang sifatnya operasional. Strategi fungsional menterjemahkan strategi umum ditingkat perusahaan secara keseluruhan menjadi kegiatan-kegiatan untuk unit-unit perusahaan. strategi fungsional dikembangkan dalam bidang-bidangmanajemen pemasaran, keuangan, produksi dan sumber daya manusia.

Peran fungsi pemasaran adalah mencapai sasaran perusahaan dengan menghasilkan penjualan produk yang menguntungkan dipasar sasarannya. Strategi fungsional pemasaran memberi pedoman kepada para manajer pemasaran dalam menentukan siapa akan menjual apa, dimana, kepada siapa, berapa banyak, dan bagaimana caranya. Strategi ini meliputi empat komponen, yaitu : produk, harga, tempat (distribusi), dan promosi.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Sejarah Perkembangan Natour Garuda Hotel

Pada kependudukan pemerintahan Hindia Belanda di Indonesia, pemerintah penjajah ini membangun sebuah hotel pada lokasi yang sangat strategis pada urat nadi Kota Yogyakarta yaitu di Jalan Malioboro. Hotel yang berbentuk *cotagge* itu dibangun pada tahun 1908, pada saat itu merupakan hotel terbesar dan termewah di Yogyakarta dan diberi nama "**Grand Hotel de Djogdja**".

Hotel yang mulai dioperasikan pada tahun 1911 dan hanya menampung tamu-tamu militer Belanda saja. Pada tahun 1938 hotel tersebut direnovasi dengan menambah bentuk bangunan samping kanan dan sayap kiri.

Pada tahun 1942 Jepang masuk dan menguasai seluruh wilayah Indonesia termasuk Yogyakarta. Begitu juga dengan keberadaan Grand Hotel de Djogdja yang jatuh ketangan Jepang, dimana kemudian hotel tersebut diberi nama "**Hotel Asahi**". Pada saat itu hotel dikelola oleh tiga orang Jepang, yaitu Mr. Kawasaki, Mr. Suzuki, Mr. Yamaha.

Dengan perjuangan dan pengorbanan yang teramat berat, pada tanggal 17 Agustus 1945 para pejuang Indonesia akhirnya dapat memproklamasikan kemerdekaannya. Demikian juga dengan keberadaan Hotel Asahi yang kemudian diambil alih oleh bangsa Indonesia. Agar sesuai dengan jiwa dan

semangat pada saat itu, hotel tersebut diganti namanya menjadi "**Hotel Merdeka**".

Dengan kemenangan sekutu terhadap Jepang, pada saat itu Belanda kembali ingin merebut dan menduduki wilayah Indonesia dengan alasan ingin melucuti dan memulangkan tentara Jepang. Karena Ibukota RI pada saat itu Yogyakarta dan menyebabkan pertempuran antara Belanda dengan para pejuang Indonesia yang tidak ingin direbut kemerdekaannya.

Hotel Merdeka pada saat perjuangan mempertahankan kedaulatan dan kemerdekaannya tersebut mempunyai andil yang sangat besar karena hotel tersebut dijadikan markas oleh para pejuang bangsa Indonesia. Bahkan almarhum Panglima Besar Jenderal Sudirman pernah tinggal di hotel beberapa bulan.

Pada tahun 1950 Hotel Merdeka diganti namanya menjadi "**Hotel Garuda**" oleh pemerintah Indonesia, pada tahun 1975 pengelolaan Hotel Garuda diserahkan kepada **PT. Natour.** Pada tahun 1982 PT. Natour diberi kepercayaan oleh pemerintah Indonesia untuk merenovasi Hotel Garuda dan pada tahun itu status hotel Garuda direncanakan mendapatkan peningkatan dari hotel berbintang empat. Pelaksanaan renovasi hotel Garuda tersebut menelan biaya kurang lebih sembilan milyar rupiah dan renovasi tersebut selesai secara total pada akhir 1984. Untuk mempertahankan citra sebagai hotel yang penuh sejarah, maka bentuk bangunan sayap kiri tetap dipertahankan seperti keadaan semula, tetapi untuk bangunan yang berda ditengah diubah dan dijadikan bertingkat tujuh.

Pada saat ini Natour Garuda Hotel berstatus Badan Usaha milik Negara (BUMN). Pelaksanaan *Trial Operation*-nya diadakan pada tahun 1985. *Trial Operation* tersebut ditandai dengan upacara agung *Grand Opening Ceremony* yang dilaksanakan pada tanggal 20 Juni 1985, dimana upacara tersebut bertepatan dengan hari Sabtu Legi. Hari tersebut merupakan hari baik bagi Sri Sultan Hamengku Buwono IX yang meresmikannya.

Pada bulan Juli 1987, Natour Garuda Hotel secara resmi dikukuhkan pemerintah Indonesia melalui Departeman Pariwisata Pos dan Telekomunikasi (Deparpostel) sebagai hotel berkategori bintang empat.

Pada tanggal 29 Juni 1991, diadakan pengembangan bangunan dari 120 kamar menjadi 240 kamar. Pengembangan ini sering disebut dengan istilah *New Extention*, dimana bangunan ini dilengkapi dengan *meeting* dan satu *swimming pool*. Peresmian Grand Opening untuk New Extention Natour Garuda Hotel diresmikan oleh Gubernur DIY KGPH Sri Paku Alam VIII.

Natour Garuda Hotel adalah salah satu anak cabang dari PT. HII Natour Pusat yang berkedudukan di Hotel Wisata Internasional di jalan MH. Thamrin –Jakarta. PT. HII Natour Pusat memiliki 16 anak cabang, 10 diantaranya yaitu :

1. Natour Bali Denpasar
2. Natour Kuta Beach Kuta Bali
3. Natour Shindu Beach Sanur Bali
4. Natour Bath Tretes Pasuruan
5. Natour Dibya Puri Semarang

6. Natour Garuda Yogyakarta
7. Natour Simpang Surabaya
8. Natour Darma Deli Medan
9. Natour Muara Padang
10. Natour Prapat Sumatera Utara

3.2. Lokasi Perusahaan

Pemilihan lokasi suatu perusahaan merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan. Lokasi yang kurang tepat akan mengakibatkan lemahnya posisi perusahaan dalam persaingan, selain itu dengan pemilihan lokasi yang kurang tepat akan mengakibatkan pemindahan perusahaan ke lokasi baru yang tentu saja akan menelan biaya yang sangat besar. Natour Garuda Hotel sebagai suatu perusahaan yang bergerak dibidang jasa penginapan, mempunyai beberapa faktor pemilihan lokasi yang sedikit berbeda dengan perusahaan yang bergerak dibidang produksi, adapun faktor-faktor tersebut adalah :

1. Faktor Historis

Natour Garuda Hotel mempunyai andil yang sangat besar dalam merebut dan mempertahankan kedaulatan dan kemerdekaan negara Republik Indonesia. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya kamar yang dahulu digunakan oleh Jenderal Sudirman sebagai tempat menginap dalam perang kemerdekaan. Kamar tersebut sekarang menjadi kamar termahal dari seluruh kamar yang ada.

2. Faktor Pemasaran

Natuor garuda Hotel di Jalan Malioboro No. 60 yang terkenal sebagai pusat kota dan juga pusat keramaian kota Yogyakarta. Selain itu juga terletak di kawasan pusat perbelanjaan yang sangat terkenal, baik untuk wisatawan domestik maupun wisatawan mancanegara.

3. Faktor Kepariwisataan

Letak Natour Garuda Hotel sangatlah strategis dilihat dari faktor kepariwisataan. Hal ini dapat dilihat dari letak perusahaan yang dekat dengan tempat-tempat pariwisata seperti Keraton Ngayogyakarta Hadiningrat, Museum Sono Budoyo, Benteng Vredeburg, Taman Sari, Masjid besar, Gedung Negara dan Pusat Perbelanjaan Malioboro.

4. Faktor Tenaga Kerja

Tenaga kerja yang terdidik dan terlatih merupakan salah satu penentu keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu dalam pengadaan tenaga kerjanya Natour Garuda Hotel merekrut tenaga kerja yang berasal dari akademi-akademi pariwisata yang jumlahnya cukup banyak di Yogyakarta dan sebelumnya sebagian besar dari mereka melakukan *job training* di Natour Garuda Hotel.

5. Faktor Kemasyarakatan

Lokasi Natour Garuda Hotel berada di kawasan pusat perbelanjaan dan pertokoan, terletak jauh dari pemikian penduduk, sehingga aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan tidak mengganggu masyarakat.

3.3. Struktur Organisasi Natour Garuda Hotel

Organisasi didalam suatu perusahaan mempunyai wadah saluran aktivitas yang berada didalam perusahaan. Sehingga dengan organisasi yang baik dan terarah akan menciptakan jalinan kerja sama antara atasan dan bawahan serta bawahan dan atasan sehingga akan berjalan sesuai dengan target dan sasaran yang telah direncanakan. Jadi pada pokoknya organisasi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan dan tujuan tersebut tidak bisa dicapai sendiri melainkan bersama-sama dengan yang lain.

Orang-orang sebagai anggota organisasi tersebut masing-masing mempunyai wewenang dan tanggungjawab masing-masing. Mereka melakukan semua itu dalam forum: pembagian kerja, pembagian waktu dan koordinasi yang setepat-tepatnya sehingga terhindar dari pemborosan dan ketidakefisienan.

Natour Garuda Hotel sebagi salah satu unit usaha PT. HII mengunakan struktur-struktur organisasi garis dimana tiap-tiap atasan mempunyai bawahan tertentu yang masing-masing memberikan pertanggungjawaban akan pelaksanaan tugas kepada atasannya. Tidak seorang pun dalam organisai ini mempunyai atasan lebih dari satu orang. Hal ini bertujuan agar tidak terjadi kesimpangsiuran dalam pembagian tugas.

Natour Garuda Hotel dipimpin oleh seorang *General Manager* (GM) yang bertanggungjawab kepada direksi PT. HII di Jakarta. Pada struktur organisasi Natour Garuda Hotel terdapat beberapa tingakatan jabatan, yaitu :

1. Executive Staff

Staf ini menentukan kebijaksanaandan prosedur serta memberikan keputusan.

Staf terdiri dari :

a. *General Manager* (GM)

General Manager bertanggung jawab terhadap pengelolaan hotel kepada Direksi PT. HII.

b. *Executive Assistant Manager* (EAM)

Executive Assistant Manager bertugas dan bertanggung jawab atas operasional hotel secara keseluruhan dan bertanggung jawab kepada *General Manager*.

c. *Food and Beverage Manager* (FBM)

Food and Beverage Manager bertugas dan bertanggung jawab terhadap penjualan makanan dan minuman.

d. *Chief Accountant* (CA)

Chief Accountant bertugas dan bertanggung jawab atas kegiatan operasional di *Accountant Departement*, yaitu menyangkut masalah keuangan hotel.

e. *Man Power Manager* (MPM)

Man Power Manager bertanggung jawab atas kepegawaian, pendidikan dan latihan bagi pegawai.

f. *Marketing Manager* (MM)

Marketing Manager bertanggung jawab atas pemasaran fasilitas yang dimiliki oleh hotel.

g. *Chief Engineer* (CE)

Chief Engineer bertugas atas kelancaran operasional di *Engineering Departement* dan bertanggung jawab kepada *General Manager*.

2. Departement Head

Departement Head adalah staff yang menyangkut pelaksanaan kebijaksanaan dan prosedur yang berlaku pada masing-masing departemen yang mengatur bawahannya secara langsung.

Departement Head terdiri dari :

a. *Front Office Manager* (FOM)

Bertugas mengatur kelancaran operasional di *Front Office Departement* yang menyangkut prosedur *check-in, check-out, general information and communications.*

b. *Executive Hosekeeper* (EHK)

Bertanggung jawab mengatur kelancaran opersional di bagian *Housekeeping Departement* yang menyangkut pelayanan kepada tamu selama tinggal di hotel.

c. *Laundry Manager* (LM)

Bertanggung jawab atas seluruh cucian dan *dry cleaning* yang ada di hotel.

d. *Restaurant Manager* (RM)

Bertanggung jawab atas kelancaran operasional seluruh *restaurant* dan *bar* yang ada di hotel.

e. *Chief Steward* (CSTW)

Bertanggung jawab atas pelayanan tamu hotel dalam menyediakan peralatan makan dan menjaga kebersihannya.

f. *Sous Chief* (SC)

Adalah wakil dari *Executive Chief* yang bertanggung jawab atas kelancaran operasional di dapur.

g. *Executive Secretary* (ES)

Bertugas membantu *General Manager* dalam melaksanakan administrasi hotel dan bertanggung jawab kepada *General Manager.*

h. *Accounting Office Manager* (AOM)

Berunggas dan bertanggung jawab atas kelancaran operasional di *Accounting Departement* yang menyangkut pembuatan laporan rugi atau laba dan keuangan hotel.

i. *Credit Manager* (CM)

Bertanggung jawab atas kelancaran kredit departemen menyangkut penerimaan kas seluruh restauran dan bar maupun *Front Office Cashier.*

j. *Store Manager* (SM)

Bertanggung jawab atas kelancaran operasi di *Store Departement* menyangkut penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran barang-barang untuk keperluan hotel.

k. *Cost Control Manager* (CCM)

Bertanggung jawab atas kelancaran operasional di *Cost Control Departement* yang menyangkut pembuatan laporan pemakaian *Food and Beverage* serta *Supplies* untuk keperluan operasional hotel dan juga menerima semua barang dan mengawasi barang hotel.

l. *Purchasing Manager* (PM)

Bertanggung jawab atas kelancaran operasional di *Purchasing Departement* yang menyangkut semua pembelian barang keperluan hotel baik *Food and Beverage* serta *Supplies*. *Purchasing Manager* bertanggung jawab terhadap *Chief Account*.

m. *Chief Personal Administration* (CPA)

Bertanggung jawab terhadap administrasi kepegawaian.

n. *Chief Security* (*Coffe Shop*)

Bertanggung jawab atas kelancaran operasional di *Security Departement* yang menyangkut ketertiban dan keamanan hotel.

3. Supervisor

Supervisor yang bertugas dan bertanggung jawab atas pengawasan pekerjaan karyawan di setiap departement, dimana setiap supervisor berkedudukan di bawah *Middle Management* atau *Departement Head*.

4. Karyawan

Karyawan bertugas dan bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tugas yang diberikan atasannya.

3.4. Manajemen Personalia Perusahaan

Perusahaan akan selalu melibatkan orang-orang dalam menjalankan operasi perusahaan, karena tanpa keikutsertaan orang lain tidak mungkin suatu perusahaan dapat melakukan kegiatan yang sebelumnya telah direncanakan. Untuk kelancaran operasinya, maka ditetapkanlah susunan personalia pada perusahaan, yaitu sebagai berikut :

3.4.1. Klasifikasi karyawan

1. Executive Staff
   a. General Manager
   b. Executive Assistant Manager
   c. Food and Beverage Manager
   d. Cheef Accountant
   e. Man Power Manager
   f. Marketing Manager
   g. Cheef Engineer
2. Department Head
   a. Front Office Manager
   b. Executive House Keeper
   c. Laundry Manager

d. Restaurant Manager

e. Chief Steward

f. Sous Chief

g. Executive Secretary

h. Accounting Office Manager

i. Credit Manager

j. Store Manager

k. Cost Control Manager

l. Purchasing Manager

m. Chief Personal Administration

n. Chief Security

3.4.2. Pengaturan jam kerja

Dalam melaksanakan operasinya perusahaan melakukan aktivitasnya selama 24 jam penuh, kecuali para petugas kantor mempunyai jam kerja pada jam 07.00 WIB sampai jam 16.00 WIB dengan istirahat satu jam untuk makan, serta libur dua hari yaitu pada hari Sabtu dan Minggu. Untuk para petugas lain bertugas secara bergiliran sebanyak tiga shift, yaitu :

- Shift I jam 07.00-15.00
- Shift II jam 15.00-23.00
- Shift III jam 23.00-07.00

3.4.3. Gaji dan jaminan sosial

- Sistem gaji di berikan pada akhir bulan, perusahaan juga memberikan perangsang yaitu berupa tips yang diberikan dari para tamu.
- Tunjangan kesehatan dan pengobatan.
- Semua karyawan diasuransikan (Astek)
- Mendapatkan pakaian seragam
- Makan satu kali dalam setiap shif.

3.5. Pemasaran

Pemasaran adalah keseluruhan sistem dari kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, mendistribusikan, barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan, kepada pembeli yang ada dan pembeli potensial.

Berdasarkan definisi diatas, kegiatan pemasaran dimulai sejak produk direncanakan sampai pembelian dilakukan bahkan setelah pembelian terjadi.

3.5.1. Produk Hotel

Produk yang dihasilkan oleh Natour Garuda Hotel adalah berupa jasa, yaitu berupa penyewaan kamar-kamar kepada para tamu yang dipergunakan untuk istirahat dan bermalam. Disamping produk utama berupa penyewaan kamar, Natour Garuda Hotel juga menyediakan beberapa fasilitas lain yang dapat digunakan oleh para tamu dan konsumen lain fasilitas itu berupa :

1. Kamar yang tersedia

   Gedung Natour Garuda Hotel setelah direnovasi pada tahun 1982 memiliki 240 kamar dengan perincian sebagai berikut :

   a. Di gedung lama berjumlah 113 kamar.

   b. Di gedung baru berjumlah 127 kamar.

   Kamar-kamar tersebut dibagi ke dalam beberapa jenis, yaitu :

   - *Standar Room*, yang berjumlah 125 kamar, terdiri dari beberapa tipe yaitu :

     1) *Single bed room* : satu tempat tidur berkapasitas satu orang

     2) *Double bed room* : satu tempat tidur berkapasitas dua orang.

   - *Deluxe Room*, sejumlah 75 kamar.
   - *Junior Suite*, sejumlah 25 kamar.
   - *Executive Suite*, sejumlah 8 kamar.
   - *President Suite*, sejumlah 1 kamar.

   Pengelolaan kamar diatas berdasarkan kelengkapan penyediaan fasilitas yang ada di dalam kamar.

2. *Restaurant* dan *Bar*, terdiri dari :

   a. *Djanoer Koening Dinning Room*

   Terletak di lantai satu dan merupakan restauran pertama dengan kapasitas 90 kursi. Dibuka untuk makan siang jam 11.30 – 13.30 WIB dan makan malam jam 19.00 – 22.00 WIB.

b. *Enam Jam di Djogdja Coffee Shop*

Kedai kopi tersebut buka setiap hari pukul 06.00 – 24.00 WIB dengan menghidangkan aneka masakan ringan dan macam-macam minuman. Kapasitas maksimal 100 kursi.

c. *Miyagama Asahi Japanese Restaurant*

Letaknya di lantai satu, sebelah utara, dengan daya tampung 80 kursi. Buka pukul 17.00 – 22.00 WIB.

d. *Mataram Bar*

Terletak dilantai satu berseberangan dengan *Djanoer Koening Restaurant*. Buka setiap hari mulai pukul 11.00 – 01.00 WIB dengan menyediakan berbagai jenis minuman.

3.5.2. Harga dan Kebijakan Harga

Produk yang dihasilkan oleh Natour Garuda Hotel adalah jasa, maka penetapan harga jualnya tentu berbeda dengan penentuan harga jual produk manufacturing. Untuk menetapkan harga jualnya, Natour Garuda Hotel memakai dasar sebagai berikut :

1. Menyesuaikan dengan keadaan perekonomian.
2. Biaya produksi (pemberian *service* dengan memperhitungkan biaya-biaya tiap kamar + pajak + laba yang dihasilkan)
3. Menyesuaikan dengan keadaan persaingan

4. Harga sudah termasuk tax dan service breakfast, butfed, morning tea, dan afternoon tea with snack.
5. Biaya tambahan jika melebihi check out time
   - Pukul 12.00-15.00 : 30 % harga kamar
   - Pukul 15.00-18.00 : 50 % harga kamar
   - Pukul 18.00-12.00 : full charge

3.5.3. Saluran Distribusi

Dalam memasarkan produk perusahaan agar dapat mencapai target yang ditentukan, maka peranan saluran distribusi sangatlah penting. Adapun saluran distribusi yang selama ini dipakai oleh Natour Garuda Hotel antara lain :

- Produsen langsung kepada konsumen

  Saluran ini dinamakan juga saluran langsung dimana tamu dengan sendirinya datang ke hotel untuk menggunakan jasa hotel (*walk in guest*).

- Produsen ke agen baru ke konsumen

  Yang dimaksud dengan agen disini adalah badan atau lembaga yang ikut memasarkan hasil produksi perusahaan yaitu biro perjalanan yang bergerak di bidang pariwisata dan yang bekerjasama dengan pihak lain.

3.5.4. Promosi Penjualan

Dalam usaha meningkatkan volume penjualan, peranan promosi penjualan adalah sangat penting mengingat tanpa adanya promosi, produksi perusahaan tidak dapat dikenal khalayak ramai. Pada saat ini jenis promosi penjualan yang telah dilakukan oleh Natour Garuda Hotel adalah melalui brosur yang dikirim ke biro perjalanan, pengiklanan secara efektif, sponsorsif, pemberian sovenir kepada tamu yang menginap dihotel, korespondensi dengan para tamu yang biasa menginap dihotel, serta melakukan kegiatan baik nasional, regional, maupun internasional yang berhubungan dengan dunia kepariwisataan dengan tujuan untuk menambah ketertarikan wisatawan untuk mengetahui lebih banyak tentang Indonesia yang diharapkan mampu meningkatkan income perusahaan.

BAB IV

ANALISIS DATA

Pada analisis data, diuraikan usaha-usaha dan langkah-langkah dalam memecahkan masalah penelitian. Analisis data dimaksudkan untuk lebih memudahkan dalam membaca suatu data, karena data akan tersusun dan akan lebih berarti. Dalam karya tulis ini permasalahan yang dihadapi adalah mengetahui strategi bersaing apakah yang paling tepat untuk diterapkan pada Inna Garuda Hotel dalam menghadapi persaingan yang kompetitif melalui analisa kekuatan, kelemahan dan ancaman serta peluang perusahaan.

Dengan demikian untuk dapat memformulasikan strategi bersaing pada Inna Garuda Hotel dengan menggunakan model Matrik Eksternal Faktor dan Matrik Internal Faktor (EFE dan IFE) untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman terhadap perusahaan. Kemudian dilanjutkan dengan menentukan posisi bisnis dengan menggunakan analisa situasi yaitu analisa SWOT.

4.1 Identifikasi Variabel Internal dan Eksternal

Identifikasi variabel internal dan eksternal merupakan langkah pertama dalam penyusunan Matrik Internal dan Eksternal faktor yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan hambatan atau ancaman yang ada di perusahaan. Dalam identifikasi variabel ini, penulis melakukan penelitian dengan menggunakan metode Quesioner dan Observasi terhadap manajemen perusahaan. Dari penelitian tersebut dapat ditentukan indikator-indikator variabel internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap

perkembangan perusahaan. Variabel-variabel tersebut dapat dilihat pada tabel 4-1

Tabel 4-1
Indikator Variabel Internal dan Eksternal
Inna Garuda Hotel

Indikator Variabel Internal	Indikator Variabel Eksternal
1. Letak demografis/lingkungan	1. Pertumbuhan pasar regional
2. Kinerja keuangan perusahaan	2. Pengaruh sosial budaya
3. Penciptaan image atau citra	3. Situasi keamanan dalam negeri
4. Kecanggihan teknologi fasilitas hotel	4. Pengaruh kebijakan pemerintah
5. Kualitas pelayanan	5. Pengaruh perekonomian dalam negeri
6. Penetapan harga atau tarif hotel	6. Persaingan bisnis
7. Tingkat kesejahteraan karyawan	7. Kondisi politik dalam negeri
8. Promosi dan periklanan	8. Kepercayaan luar negeri
9. Sistem informasi pemasaran	9. Kondisi kepariwisataan sekarang ini
10.Kualitas sumber daya manusia	10. Hambatan memasuki pasar internasional

4.2 Penilaian Variabel Internal dan Eksternal

Setelah indikator variabel internal dan eksternal diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dikerjakan adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan oleh masing-masing indikator tersebut terhadap perusahaan. Pendekatan yang penulis gunakan dalam penilaian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menentukan nilai pada masing-masing indikator sejak dari tingkat satu (sangat baik) sampai pada rating empat (sangat kurang). Nilai ini mencerminkan peran masing-masing indikator setelah dilakukan evalusi

terhadap perusahaan. Dalam penentuan nilai ini dilakukan berdasarkan pemahaman dan kesepakatan dari pihak manajemen perusahaan. Penentuan nilai atau rating untuk masing-masing indikator dimulai dari satu sampai dengan empat yang merupakan penggambaran dari penjelasan berikut :

1. Sangat kurang
2. Kurang
3. Cukup baik
4. Sangat baik

Rating ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan.

4.2.1 Penilaian Variabel Internal dan Eksternal

Tabel 4-2
Penilaian Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Nilai/Rating
- Pengaruh lokasi perusahaan terhadap bisnis	4
- Kinerja keuangan perusahaan	3
- Kecanggihan teknologi dan fasilitas hotel	3
- Kualitas pelayanan hotel terhadap konsumen	3
- Tingkat harga/tarif yang berlaku	3
- Tingkat kesejahteraan karyawan	3
- Kualitas sumber daya manusia	2
- Sistem informasi pemasaran yang ada	2
- Tingkat promosi dan periklanan	2
- Tingkat penciptaan image/citra perusahaan	2

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2004

Data yang penulis peroleh tersebut merupakan data yang diambil berdasarkan pemahaman dan kesepakatan pihak manajemen perusahaan yang dalam hal ini diwakili oleh pimpinan perusahaan beserta fungsi-fungsinya. Berdasarkan hasil penilaian diatas dapat disimpulkan beberapa ketentuan bahwa nilai 3 dan 4 merupakan kekuatan perusahaan, sedangkan nilai 1 dan 2 merupakan kelemahan.

4.2.2 Penilaian Variabel Eksternal

Tabel 4-3
Penilaian Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Rating/Nilai
- Pertumbuhan pasar regional dewasa ini	3
- Pengaruh kebijakan pemerintah terhadap bisnis	3
- Pengaruh sosial budaya terhadap perusahaan	3
- Keamanan Regional	3
- Kondisi kepariwisataan domestik	3
- Perkembangan perekonomian dalam negeri	2
- Pengaruh politik dalam negeri terhadap bisnis ini	2
- Kepercayaan luar negeri dewasa ini	1
- Hambatan memasuki pasar internasional	1
- Persaingan bisnis	2

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2004

Data yang penulis peroleh tersebut merupakan data yang diambil berdasarkan pemahaman dan kesepakatan pihak manajemen perusahaan yang dalam hal ini diwakili oleh pimpinan perusahaan beserta fungsi-fungsinya. Berdasarkan hasil penilaian diatas dapat disimpulkan

beberapa ketentuan bahwa nilai 3 dan 4 merupakan peluang perusahaan, sedangkan nilai 1 dan 2 merupakan ancaman.

4.3 Hasil Penilaian Variabel Internal dan Eksternal

4.3.1 Hasil Penilaian Variabel Internal

Dari hasil penilaian manajemen Inna Garuda Hotel tersebut dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa perusahaan menunjukkan profil atau kinerja yang optimal. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Lokasi perusahaan

   Berdasarkan penilaian dari pihak manajemen perusahaan untuk poin ini pihak hotel memberikan nilai 4 (sangat baik) karena lokasi Inna Garuda Hotel sangat strategis, terletak ditengah atau dipusat kota, pusat perbelanjaan Kota Yogyakarta sekaligus pusat keramaian dan terdapat banyak tempat wisata disekitarnya, dimana kebanyakan wisatawan berada, sehingga wisatawan sangat mudah untuk menjangkaunya.

2. Kinerja Keuangan Perusahaan

   Pada poin ini pihak perusahaan memberikan nilai 3 (cukup baik), karena kinerja keuangan perusahaan merupakan salah satu kekuatan perusahaan yang dinilai cukup baik oleh manajemen perusahaan. Yang berarti bahwa tingkat pendapatan perusahaan

dalam setiap periode tidak mengalami penurunan atau stabil dan sangat membantu terhadap kinerja perusahaan yang lain.

3. Kecanggihan Teknologi dari Fasilitas Hotel

   Pihak Inna Garuda Hotel memberikan nilai 3 (cukup baik) karena Inna Garuda Hotel selalu mengikuti perkembangan serta melakukan inovasi terhadap fasilitas hotel sehingga memberikan kelebihan yang diharapkan menjadi daya tarik bagi wisatawan untuk berkunjung ke Natour Garuda Hotel.

4. Kualitas Pelayanan

   Penilaian Inna Garuda Hotel terhadap kualitas pelayanan adalah 3 (cukup baik) karena kepuasan konsumen menjadi bagian dari harapan terciptanya transaksi bisnis yang dilakukan kembali oleh konsumen. Untuk mewujudkan hal tersebut dengan demikian pelayanan terhadap konsumen sangat diutamakan.

5. Tingkat Tarif

   Pihak perusahaan memberikan nilai 3 (cukup baik) terhadap pemberlakuan tingkat tarif. Tarif atau sewa kamar Inna Garuda Hotel sangat bervariasi tergantung dari fasilitas serta kondisi kamar yang akan disewa oleh konsumen. Penetapan tarif didasarkan dengan berbagai pertimbangan, yang diharapkan mampu bersaing dengan perusahaan lain pada bidang sejenis baik domestik maupun internasional.

6. Kesejahteraan Karyawan

   Berdasarkan penilaian dari pihak manajemen perusahaan pada poin ini mendapatkan nilai 3 (cukup baik) karena karyawan dan tenaga operasional lainnya memperoleh fasilitas kesehatan serta gaji yang memadai, para karyawan memperoleh asuransi tenaga kerja (Astek), gaji serta bonus berupa tips yang diberikan oleh para konsumen.

7. Kualitas Sumber Daya Manusia

   Kurangnya pelatihan bagi karyawan dan tenaga operasional serta rendahnya kualifikasi para karyawan menyebabkan kemampuan dan keahlian sumber daya manusia kurang mendukung keberhasilan strategi dan pencapaian tujuan baik jangka pendek atau jangka panjang dari Inna Garuda Hotel, sehingga pihak manajemen memberikan poin 2 (kurang) terhadap kualitas sumber daya manusia.

8. Sistem Informasi Pemasaran

   Perusahaan sangat membutuhkan informasi-informasi yang berkaitan dengan pemasaran untuk menentukan strategi yang tepat untuk diterapkan dalam proses pemasaran perusahaan, karena berdasarkan analisis dari manajemen sistem informasi yang ada pada Inna Garuda Hotel kurang (2).

9. Promosi dan periklanan

   Hambatan untuk memasuki dunia bisnis internasional berdasarkan penilaian manajemen perusahaan mendapat poin 2 (kurang), ini

membuktikan bahwa efektifitas promosi dan periklanan yang diterapkan oleh perusahaan sangatlah kurang, disamping faktor-faktor yang lain yang kurang menunjang untuk memasuki dunia bisnis tersebut.

10. Penciptaan Image/Citra

Pada poin ini Inna Garuda Hotel memberikan nilai 2 (kurang) karena dengan adanya promosi dan periklanan yang kurang mendukung diatas akan mengakibatkan hambatan dalam penciptaan image atau citra perusahaan khususnya dipasar internasional.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka disimpulkan bahwa komponen-komponen yang menjadi kekuatan perusahaan antara lain : pengaruh lokasi perusahaan terhadap bisnis, kinerja keuangan, kecanggihan teknologi fasilitas hotel, kualitas pelayanan hotel terhadap konsumen, tingkat harga/tarif yang berlaku,dan tingkat kesejahteraan karyawan, sedangkan kelemahannya adalah komponen kualitas sumber daya manusia, sistem informasi pemasaran yang ada, tingkat promosi dan periklanan, tingkat penciptaan image/citra perusahaan.

4.3.2 Hasil Penilaian Variabel Eksternal

1. Pertumbuhan Pasar Regional

Inna Garuda Hotel terletak didaerah yang menjadi sasaran wisatawan baik lokal maupun internasional yaitu Yogyakarta, ini

menjadi daya tarik tersendiri terhadap bisnis ini, sehingga pihak perusahaan memberikan nilai 3 (cukup baik).

2. Pengaruh Kebijakan Pemerintah

   Kebijakan pemerintah khususnya pemerintah daerah dalam aspek kepariwisatan di Yogyakarta sangat mendukung bagi perkembangan bisnis dunia perhotelan diwilayah tersebut, sehingga pada poin ini pihak Inna Garuda Hotel memberikan nilai 3 (cukup baik).

3. Pengaruh Sosial Budaya Daerah

   Pada poin pengaruh sosial budaya pihak perusahaan memberikan nilai 3 (cukup baik) karena kebudayaan yang ada di Yogyakarta khususnya budaya keraton menjadi daya tarik tersendiri tersendiri bagi wisatawan domestik maupun wisatawan manca negara. Hal ini memberikan dampak positip bagi perkembangan dunia kepariwisataan pada umumnya.

4. Persaingan bisnis

   Berdasarkan hasil penilaian Inna Garuda Hotel pada poin ini perusahaan memberikan nilai 2 (kurang). Untuk bersaing pada taraf internasional perusahaan belum memberikan kualitas yang terbaik seperti hotel lain pada taraf yang sama ditambah dengan kurangnya promosi yang dilakukan pihak Hotel sehingga konsumen terutama manca kurang mengenal dan mengetahui Inna Garuda Hotel.

5. Keamanan Regional

Pada dasarnya kondisi keamanan dalam negeri cukup stabil, ini terbukti adanya berbagai wisatawan asing yang mulai berminat kembali untuk datang ke Indonesia menikmati berbagai obyek wisata dalam negeri sehingga pihak perusahaan memberikan poin 3 (cukup baik) terhadap perkembangan perusahaan.

6. Kondisi Kepariwisataan Domestik

Melihat secara umum kondisi keamanan negara kita yang relatif stabil, maka bukan menjadi alasan bagi para wisatawan manca untuk tidak mengunjungi Indonesia sebagai tempat untuk tujuan pariwisata, seperti pada waktu sebelum terjadinya krisis di Indonesia khususnya Yogyakarta sehingga Inna Garuda Hotel memberikan poin 3 (cukup baik) terhadap faktor ini.

7. Kondisi Perekonomian Nasional

Pihak Inna Garuda Hotel memberikan poin 2 (kurang) terhadap faktor ini karena kondisi ekonomi negara kita yang memburuk akhir-akhir ini secara tak langsung mempengaruhi volume pendapatan pada bisnis kepariwisataan. Hal ini disebabkan karena menurunnya minat konsumen dalam negeri untuk berpariwisata dalam jarak jauh disertai menginap dengan biaya yang dianggap agak mahal.

8. Kondisi Politik Nasional

   Kondisi politik nasional yang tidak stabil sangat berdampak terhadap jumlah wisatawan yang berkunjung ke Indonesia untuk berlibur sehingga pihak ma najemen perusahaan memberikan poin 2 (kurang) terhadap ini.

9. Kepercayaan Luar Negeri

   Inna Garuda Hotel yang bergerak dibidang jasa memberikan penilaian 2 (kurang) terhadap kepercayaan luar negeri dewasa ini. Berbagai krisis yang terjadi di Indonesia berdampak pada kepercayaan luar negeri terhadap negara kita yang semakin menurun. Sehingga berdampak pada menurunnya jumlah wisatawan luar.

10. Hambatan Memasuki Pasar Internasional

    Kepercayaan luar negeri terhadap negara kita yang semakin menurun mengakibatkan semakin mempersulit peluang untuk bersaing dalam taraf internasional sehingga manajemen Inna Garuda Hotel memberikan poin 1 (sangat kurang) terhadap faktor ini.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka disimpulkan bahwa komponen pertumbuhan pasar regional dewasa ini, pengaruh kebijakan pemerintah terhadap bisnis, pengaruh sosial budaya terhadap perusahaan, keamanan regional, kondisi kepariwisataan domestik merupakan peluang perusahaan, sedangkan ancamannya adalah komponen perkembangan perekonomian dalam negeri, pengaruh politik

dalam negeri terhadap bisnis ini, kepercayaan luar negeri dewasa ini, hambatan memasuki pasar internasional, dan persaingan bisnis.

4.4 Analisa SWOT

Analisa SWOT digunakan untuk menyusun strategi-strategi yang akan diterapkan oleh perusahaan. Analisa ini memberikan gambaran kelebihan-kelebihan relatif dari masing-masing strategi yang selanjutnya memberikan dasar obyektif untuk dapat memilih salah satu atau beberapa strategi spesifik yang menjadi pilihan Natour Garuda Hotel sebagai perusahaan yang bersangkutan. Analisa ini memberikan gambaran secara jelas peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan sesuai dengan kekuatan dan kelemahan dalam diri perusahaan tersebut.

Berdasarkan hasil analisa faktor-faktor strategi baik internal maupun eksternal yang terdiri dari kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman diharapkan dapat tersusun strategi yang sistematis, sehingga dapat diimplementasikan dengan baik oleh perusahaan sesuai dengan tujuannya. Sehingga perusahaan dapat melihat strategi apa yang paling tepat untuk digunakan dalam menghadapi pesaing dan dalam usahanya meningkatkan pangsa pasar serta dapat mengantisipasi berbagai ancaman-ancaman yang akan dihadapi perusahaan.

Secara skematis analisis SWOT dapat ditunjukkan pada tabel 4.4

Tabel 4.4
Matrik SWOT

SWOT	Strength (S)	Weakness (W)
	1. Lokasi perusahaan strategis : Jl. Malioboro 60 Yogyakarta 2. Kinerja keuangan yang baik : pendapatan setiap periode stabil. 3. Teknologi fasilitas hotel yang memadai: Adanya TV kabel, telepon otomatis PABX (kontrol telepon) 4. Pelayanan yang sangat baik : Spesial mobil tamu dicuci gratis, menyuguhkan makanan khas Yogya, welcome drink, menyediakan layanan Guest Relations activity misal ke Semarang, Borobudur, dll. 5. Harga / tarif yang bersaing : Memberlakukan tarif sesuai dengan kondisi pasar (fleksible rate). 6. Kesejahteraan karyawan cukup baik: Adanya pensiun, tunjangan kecelakaan, tunjangan kesehatan, dan gaji diatas UMR.	1. Kualitas sumber daya manusia rendah : kurangnya pengalaman kerja, keterampilan dan keahlian di bidang perhotelan, dan sedikitnya lulusan yang berpotensi di bidangnya. 2. Sistem informasi pemasaran Internasional rendah : kerjasama dengan pihak luar negeri kurang. 3. Promosi dan periklanan yang kurang optimal terutama dalam skala internasional 4. Image/citra secara internasional menurun semenjak adanya bom Bali.
Opportunities (O)	**Strategi SO**	**Strategi WO**
1. Pertumbuhan pasar cukup baik: Banyaknya konsumen sehingga hotel tumbuh dengan baik. 2. Kebijakan pemerintah yang	1. (1, 2, 4, 5; 1, 2, 5) Pertahankan dan tingkatkan kualitas dan pelayanan untuk mempertahankan wisatawan domestik dan menarik wisatawan manca.: misalnya penyambutan	1. (1, 2, 4; 1, 2, 5) Mengadakan pelatihan, seminar dll, untuk meningkatkan kualitas SDM agar citra perusahaan meningkat dimata dunia. 2. (2, 3, 4; 1, 2,3,4,5) Menambah

mendukung : Saat ini banyak kantor atau instansi yang menggunakan hari libur untuk berpariwisata dan menginap di hotel, pemberlakuan Bebas fiscal artinya wisatawan mancanegara bebas masuk ke Indonesia. 3. Pengaruh sosial budaya: Berbagai budaya yang ada di Yogya seperti wayang, ogoh-ogoh, larung sesaji, gamelan, dll, menarik minat wisatawan khususnya wisatawan manca. 4. Keamanan regional : pengaruh kraton terhadap masyarakat sangat luar biasa dimana masyarakatnya lebih patuh terhadap Raja, sehingga walaupun diluar daerah terjadi kerusuhan dan ancaman bom tetapi di Yogya tetap aman dan tidak terpengaruh. 5. Kondisi kepariwisataan domestik : tersedianya objek-objek seperti kraton Yogya, Tamansari, Monumen, Benteng, Museum, dan Galeri; tersedianya obyek-objek wisata alam seperti pantai; pegunungan dan lain-lain.	tamu dengan memainkan musik tradisional gamelan, memberikan souvenir untuk kenang-kenangan, menyediakan fasilitas studio foto misal untuk pemotretan adat Yogya dan lain-lain. 2. (2, 3, 5; 1, 2, 3, 5) Pengembangan produk dengan memasukkan unsur budaya, seperti menghias ruangan dengan hiasan keraton, dll untuk meningkatkan persaingan di samping penerapan harga yang bersaing.	jaringan distribusi dan pemasaran Internasional dengan memperkenalkan obyek-obyek seperti Kraton Yogya, benteng, museum, galeri, serta obyek alam lainnya yang menjadi daya tarik wisatawan manca.

Threats (T)	Strategi ST	Strategi WT
1. Perekonomian dalam negeri kurang stabil : terjadinya krisis disebabkan harga dolar yang naik turun tidak menentu. 2. Kepercayaan luar negeri kurang: keamanan dalam negeri yang kurang seperti adanya ancaman serta pemboman, perekonomian yang kurang stabil, adanya penyakit-penyakit baru yang bermunculan seperti demam berdarah, flu burung. 3. Pengaruh politik dalam negeri: Banyaknya demonstrasi yang terkadang berujung pada kerusuhan dan pengrusakan menyebabkan ketakutan wisatawan untuk berkunjung ke Indonesia. 4. Hambatan masuk pasar internasional : Kepercayaan dunia yang menurun 5. Persaingan bisnis: menciptakan pelayanan yang maksimal	1. (2,5;1,2,4,5) Pertahankan harga/ tarif pada saat perekonomian dalam negeri kurang stabil sesuai dengan kualitas, fasilitas, dan pelayanan untuk meningkatkan kepercayaan luar negeri. 2. (2,4;2,3,4) Tingkatkan keamanan dan kenyamanan regional khususnya hotel dengan pelayanan yang maksimal seperti pemeriksaan ringan (sensor) terhadap para tamu. 3. (2,3,4;4,5) Tingkatkan efisiensi dan kualitas serta kredibilitas melalui pemenuhan semua kebutuhan konsumen dan aturan main internasional	1. (3,4;2,4) Tingkatkan pangsa pasar dalam skala internasional. Dengan meningkatkan promosi dan iklan hotel ke pasar internasional; mengadakan mitra kerja dengan negara lain,dll. 2. (1,2;4,5) Meningkatkan daya saing dalam skala nasional dan internasional dalam segala hal dengan meningkatkan kualitas SDM dan mengoptimalkan sistem informasi pemasaran.

4.5 Penentuan Strategi

Berdasarkan matrik SWOT tersebut, dapat disusun empat strategi utama yaitu : Strategi SO, Strategi WO, Strategi ST, Strategi WT. Masing-masing strategi ini memiliki karakteristik tersendiri dan hendaknya dalam implementasi strategi selanjutnya dilaksanakan secara bersama-sama dan saling mendukung

satu sama lain. Berdasarkan analisis tersebut dapat disusun berbagai alternatif strategi bagi InnaGaruda Hotel, yaitu sebagai berikut :

4.5.1 Strategi SO (*Strengh-Opportunity*)

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan. pada umumnya, perusahaan berusaha melaksanakan strategi-strategi WO, ST, atau WT untuk menerapkan strategi SO. Oleh karena itu, jika perusahaan memiliki banyak kelemahan, mau tidak mau perusahaan harus mengatasi kelemahan itu agar menjadi kuat. Sedangkan, jika perusahaan mengalami banyak ancaman, perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha konsentrasi pada peluang-peluang yang ada.

Dalam kasus ini Inna Garuda Hotel berusaha mempertahankan dan meningkatkan kualitas dan pelayanan untuk mempertahankan wisatawan domestik dan menarik wisatawan manca seperti pelayanan yang cepat dan memuaskan, sambutan terhadap konsumen yang hangat seperti membukakan pintu setiap kali konsumen datang, penyambutan tamu dengan menyuguhkan musik tradisional gamelan pada jam-jam tertentu misalnya pada jam 16.00 – 20.00 WIB sehingga tamu yang menginap merasa dihormati dan disambut dan tidak mengganggu ketenangan tamu yang sedang beristirahat lainnya,memberikan kenang-kenangan berupa souvenir untuk tamu hotel, memperlengkap fasilitas dengan menyediakan studio foto misalnya untuk pemotretan dengan

menggunakan pakaian adat jawa ; selain itu juga pengembangan produk untuk mengikuti selera pasar nasional dan internasional (Orientasi pasar) untuk mengimbangi pertumbuhan pasar yang baik seperti membuka fasilitas karaoke untuk menghibur para tamu, tamu bisa berkaraoke dan memilih lagu sesuai dengan keinginannya.

4.5.2 Strategi WO (*Weakness- Opportunitiy*)

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Kelemahan tersebut seperti kualitas sumber daya yang rendah dapat diatasi dengan jalan mengadakan pelatihan, seminar, dan lain-lain sehingga diharapkan wawasan karyawan meningkat, serta perusahaan harus mengganti SDM-nya dengan yang lebih profesional untuk meningkatkan kualitas karyawan dengan cara menempatkan karyawan sesuai dengan bidang dan keahlian yang dimilikinya dan mengembangkan kemampuan kerja karyawan melalui pendidikan dan pelatihan di bidang masing-masing, sehingga berdampak positif terhadap pelayanan konsumen yang pada akhirnya akan menciptakan image atau citra di mata konsumen baik domestik atau manca.

Selain itu kelemahan lain yang dapat ditanggulangi yaitu sistem informasi pemasaran yang rendah dengan menambah jaringan distribusi dan pemasaran internasional seperti mencari mitra usaha bersama di mancanegara atau bergabung dengan perusahaan lain dengan bisnis

serupa sehingga pasar internasional mendapatkan informasi yang pada akhirnya berdampak pada keuntungan perusahaan.

4.5.3 Strategi ST (*Strength-Threat*)

Melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Ancaman yang dihadapi Inna Garuda Hotel yaitu kondisi perekonomian yang tidak stabil, strategi yang diambil adalah mempertahankan harga atau tarif sesuai dengan kualitas fasilitas dan pelayanan hotel, sehingga konsumen tidak pindah dan "lari" ke hotel lain, misalnya pada musim liburan dimana banyak wisatawan menginap tarif hotel bisa dinaikkan, dan pada waktu konsumen menurun harga diturunkan atau banting harga.

Ancaman kedua yaitu kurangnya kepercayaan luar negeri disebabkan kurang amannya negara Indonesia dewasa ini, strategi yang diambil adalah dengan meningkatkan keamanan regional khususnya Inna Garuda hotel dengan mengadakan pemeriksaan ringan (sensor) terhadap tamu hotel, dan untuk ancaman munculnya penyakit-penyakit baru pihak hotel mengupayakan tersedianya informasi seputar penyakit yang sedang mewabah sehingga wisatawan mendapatkan pengetahuan tentang penyakit tersebut, selain itu juga pihak hotel menyediakan fasilitas klinik kesehatan dan tersedia juga daftar dokter yang dapat dipanggil sewaktu-waktu sehingga wisatawan ataupun investor asing

tidak segan lagi dan diharapkan percaya kembali kepada keamanan nasional, regional khususnya Inna Garuda Hotel.

Ancaman ketiga adalah adanya persaingan yang cukup ketat dan strategi yang diambil yaitu dengan meningkatkan daya saing melalui efisiensi dan kualitas, sehingga konsumen menjadi loyal terhadap hotel. Ancaman yang terakhir adalah adanya hambatan masuk pasar internasional, strategi yang diambil yaitu meningkatkan kredibilitas melalui pemenuhan semua kebutuhan dalam skala internasional, seperti memantau perkembangan teknologi, selera konsumen, serta pesaing sehingga Inna Garuda Hotel dapat disetarakan dengan hotel berskala internasional.

3.5.4 Strategi WT (*Weakness – Threat*)

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Inna Garuda Hotel menghadapi beberapa ancaman dan kelemahan, untuk menanggulangi hal tersebut diambil strategi sebagai berikut; meningkatkan pangsa pasar dalam skala internasional dengan meningkatkan promosi dan periklanan mengenai hotel ke pasar internasional dan Peningkatan kualitas SDM serta memperluas sistem informasi pemasaran internasional yang bertujuan agar Inna Garuda Hotel mampu bersaing bukan hanya di pasar nasional tetapi juga di pasar internasional. Dalam menghadapi persaingan bisnis pihak hotel

harus mengutamakan pelayanan yang maksimal bagi kepuasan konsumen dengan tujuan untuk menciptakan dan meningkatkan loyalitas konsumen.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penulisan skripsi ini dilakukan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang keadaan lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Dari gambaran lingkungan ini akan dapat diketahui strategi apa yang tepat untuk diterapkan oleh Inna Garuda Hotel dalam meningkatkan daya saing baik dalam skala nasional maupun internasional. Dalam penulisan skripsi ini penulis menggunakan matrik internal dan eksternal berdasarkan data yang diperoleh secara langsung dari manajemen perusahaan beserta fungsi-fungsinya melalui quesioner dan observasi terhadap pihak manajemen perusahaan, serta data sekunder dari berbagai sumber.

Dari penelitian skripsi ini dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu :

1. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis terhadap pihak manajemen perusahaan dapat diperoleh komponen-komponen variabel internal maupun eksternal. Dari variabel internal ini dapat diketahui kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan, adapun komponen kekuatan yang dimiliki perusahaan antara lain : lokasi perusahaan, kinerja keuangan perusahaan, kecanggihan teknologi fasilitas hotel, kualitas pelayanan, tarif yang berlaku, serta tingkat kesejahteraan karyawan. Sedangkan kelemahan perusahaan antara lain : kualitas SDM, sistem informasi pemasaran yang ada, tingkat promosi dan periklanan, image/citra

perusahaan. Sedangkan dari variabel eksternal dapat diketahui peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. komponen yang menjadi peluang perusahaan antara lain : pertumbuhan pasar regional, pengaruh kebijakan pemerintah, pengaruh sosial budaya, keamanan regional, kondisi kepariwisataan domestik. Sedangkan ancaman yang dihadapi perusahaan antara lain : perkembanagn perekonomian dalam negeri, pengaruh politik dalam negeri, kepercayaan luar negeri, hambatan memasuki pasar internasional, persaingan bisnis.

2. Penulis menggunakan analisa SWOT untuk menentukan strategi yang tepat agar dapat diterapkan oleh Inna Garuda Hotel dengan berpedoman pada hasil analisa matrik internal dan eksternal yang didalamnya mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman perusahaan. Strategi yang diambil penulis antara lain :

   a. Strategi SO (*Strengh-Opportunity*)

      - Pertahankan dan tingkatkan kualitas dan pelayanan untuk mempertahankan wisatawan domestik dan menarik wisatawan manca.
      - Pengembangan produk untuk mengikuti selera pasar (orientasi pasar) dengan harga yang bersaing.
      - Tingkatkan fasilitas dan pelayanan hotel dengan memasukkan unsur budaya untuk menarik wisatawan.

b. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

a. Mengadakan pelatihan, seminar, dll. untuk meningkatkan SDM dan peningkatan citra perusahaan.

b. Menambah jaringan distribusi dan pemasaran Internasional dengan meningkatkan penciptaan image/citra.

c. Strategi ST (*Strengh-Threat*)

- Pertahankan harga/tarif sesuai dengan kualitas, fasilitas, dan pelayanan untuk meningkatkan kepercayaan luar negeri.
- Tingkatkan keamanan regional khususnya hotel dengan pelayanan yang maksimal.
- Tingkatkan daya saing melalui efesiensi dan kualitas serta kredibilitas melalui pemenuhan semua kebutuhan dalam skala Internasional.

d. Strategi WT (*Weakness-Threat*)

- Tingkatkan pangsa pasar dalam skala Internasional dengan meningkatkan promosi dan iklan hotel ke pasar Internasional.
- Meningkatkan daya saing dalam skala nasional dan internasional dalam segala hal dengan meningkatkan kualitas SDM dan mengoptimalkan sistem informasi pemasaran.

5.2 Saran

Implementasi strategi yang telah ditentukan diatas agar dapat berjalan dengan sukses, maka manajemen hotel sebaiknya melakukan hal-hal sebagai berikut :

1. Melakukan inovasi terhadap produk serta pelayanan terhadap konsumen untuk meningkatkan kepuasan, citra, serta loyalitas pelanggan baik dalam maupun luar negeri
2. Melaksanakan pelatihan-pelatihan, seminar, serta penempatan karyawan sesuai dengan bidang dan keahlian yang dimilikinya.
3. Melakukan kerja sama kemitraan dengan pihak luar (internasional) serta menetapkan kebijakan harga yang bersaing baik dipasar nasional maupun internasional.
4. Meningkatkan *market share* bagi produk yang ada pada pasar yang tersedia, melalui usaha-usaha :
   - Mempertahankan kualitas pelayanan dengan melakukan pengawasan serta pemberian pelatihan-pelatihan yang mendukung bagi kemajuan perusahaan.
   - Mengadakan program-program promosi dan periklanan yang dapat meningkatkan minat konsumen terhadap bisnis ini secara berkala.